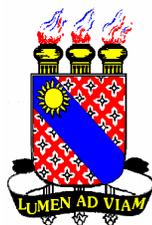


Universidade Estadual do Ceará
Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas

**AMBIENTE E ESTRATÉGIA NA
CONSTRUÇÃO CIVIL – UMA ANÁLISE A
PARTIR DE MILES E SNOW**

Ivo Porfírio Pinto

Setembro de 2006



**Universidade Estadual do Ceará
Mestrado Acadêmico em
Administração de Empresas**

IVO PORFÍRIO PINTO

AMBIENTE E ESTRATÉGIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL – UMA ANÁLISE A PARTIR DE MILES E SNOW

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Doutor Samuel Façanha Câmara

Fortaleza – Setembro de 2006
IVO PORFÍRIO PINTO

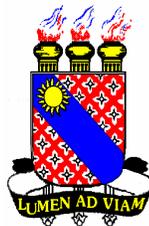
AMBIENTE E ESTRATÉGIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL – UMA ANÁLISE A PARTIR DE MILES E SNOW

Dissertação aprovada em 20 de Maio de 2006

Samuel Façanha Câmara, Doutor
Orientador – UECE

Heber José de Moura, Doutor
Examinador – UECE

Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro,
Doutor
Examinador – UNIFOR/UECE



Fortaleza - 2006

AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual do Ceará, por dar-me a chance de adquirir tantos conhecimentos.

Aos professores do Mestrado em Administração da UECE, pela dedicação com que transmitiram seus conhecimentos aos alunos.

Ao Professor Doutor Samuel Façanha Câmara, por toda ajuda e paciência com este pesquisador e pela valiosa orientação nesse trabalho.

Aos professores componentes da Banca, por dedicar seu tempo à melhoria do trabalho apresentado.

Ao amigo Roberto Júnior, por toda a ajuda que me foi dada com o tratamento dos dados.

Aos meus pais, por tudo que me ensinaram e por toda dedicação à educação dos filhos, sem a qual este trabalho não seria possível.

Dedico esse trabalho a:

Meus pais, Roberto e Ticiane, por me ensinar sobre a vida.

Aos meus irmãos, Joel e Raul, por me ensinar a compartilhar o mundo.

À minha esposa, Thaísa, por me ensinar sobre o amor.

“O tolo formado é mais tolo que o ignorante”

Jean Baptiste Poquelin (1622-1673), o Molière.

“Continue-se numa ignorância crassa

daquilo que cada um significa,

E fale-se sobre um Elefante

que nenhum de nós viu!”

Poema do século XIX, de John Godfrey Saxe *apud* Mintzberg.

PINTO, Ivo Porfírio. **Ambiente e Estratégia na Construção Civil – Uma Análise a partir de Miles e Snow**. 2006. 109 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2006.

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo principal analisar a relação entre o ambiente do setor da construção civil, as estratégias adotadas e os resultados obtidos pelas empresas. Outros três objetivos foram traçados de forma a se alcançar o objetivo principal: examinar os diferentes ambientes no setor da construção a que as pequenas empresas construtoras estiveram sujeitas, no período estudado; analisar o resultado obtido em cada tipo estratégico para cada situação ambiental detectada, isolando-se dois ambientes distintos, nos anos de 1993 e 2003; e verificar se na amostra e no contexto estudados se confirmava a Teoria de Miles e Snow de que diferentes condutas estratégicas resultam em desempenhos empresariais distintos. Utilizou-se como instrumental estatístico a Análise Discriminante Linear. A pesquisa foi realizada com empresas construtoras de pequeno e médio porte na cidade de Fortaleza. Nos resultados obtidos, foram encontrados indícios estatísticos significativos de uma correlação entre os fatores estudados, confirmando a Teoria de Miles e Snow. Recomendou-se um estudo mais amplo, englobando um universo maior e uma mudança nos parâmetros estudados de forma a que se possam determinar os fatores que influem de forma mais efetiva na formação do lucro.

Palavras chave: estratégia; pequenas e médias empresas; ambiente; tipos estratégicos; construtoras; construção civil.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation was to analyze the relation between the ambient of building construction's sector, the strategies used and the results achieved by the companies. Other three objectives were ruled so that the main objective could be achieved: to examine distinct organizational environments at the construction's sector which the small constructional companies were submitted to, along the period studied; to analyze the result achieved on each strategic type for each organizational environment situation detected, by isolating two distinct organizational environments, into the years of 1993 and 2003 and to verify if in the sample and the context studied it confirmed the Miles and Snow's theory of that different strategical behaviors result in distinct enterprise performances. The Linear Discriminant Analysis was used as statistician instrumental. We can, still, evaluate, through a statistical instrument, the change on the achieved results, observing the strategies used on distinct contexts, using a linear-distinguishing analysis. The research was elaborated in small and medium sized constructional companies in the city of Fortaleza. On the achieved results, significant statistical indications of a correlation between the analyzed factors were found, confirming the Miles and Snow's theory. It was recommended, therefore, a more extensive study, joining a bigger universe and a greater change on the analyzed parameters so that the most influential factors in the development of profits could be determined.

Key words: strategy; small and medium sized companies; organizational environment; strategic types; constructors; building construction.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 01 – Posicionamento de cada escola estratégica	32
Quadro 02 – Aspectos do Ambiente Interno das Organizações	40
Quadro 03 – Aspectos do Ambiente Operacional das Organizações	41
Quadro 04 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01 – Quantidade de Empresas Brasileiras por Número de Empregados – 2003	62
Tabela 02 – Quantidade de Empresas Brasileiras por Porte – 2003	63
Tabela 03 – Empresas Não-Agrícolas Informais, com até 5 empregados, segundo os Grupos de Atividade	73
Tabela 04 – Valor Médio da Receita das Empresas Não-Agrícolas Informais que Tiveram Receita, Por Grupos de Atividade	75
Tabela 05 – Sumário do processamento da análise do caso	93
Tabela 06 – Aumento do lucro relativamente ao ano anterior (variável Z)	94
Tabela 07 – Sumário das funções da discriminação canônica	95
Tabela 08 – Centróides de cada grupo	95
Tabela 09 – Casos relevantes em cada grupo	96
Tabela 10 – Resultado da predição nos grupos	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição das Construtoras Brasileiras, por Porte (pessoas ocupadas)	69
Gráfico 02 – Participação das Construtoras Brasileiras nos Dispendios com Pessoal, por Porte (pessoas ocupadas)	70
Gráfico 03 – Participação na Oferta de Trabalho pelas Construtoras Brasileiras, por Porte (pessoas ocupadas)	71
Gráfico 04 – Distribuição dos Postos de Trabalho, conforme Porte das Construtoras e Tipo de Atividade Profissional	72
Gráfico 05 – A Participação por Grupo de Atividade no Total de Empresas Não-Agrícolas Informais, até 5 empregados	74
Gráfico 06 – Pequenas e Médias Construtoras Informais no Brasil: Empregadoras X Conta Própria	76
Gráfico 07 – Distribuição dos Respondentes por Cargo	90
Gráfico 08 – Distribuição das Empresas Pesquisadas por Número de Funcionários	91
Gráfico 09 – Distribuição das Empresas Pesquisadas pela Principal Atividade	92

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1. Tema.....	12
1.2. Relevância do Estudo.....	13
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo Geral.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Hipóteses.....	16
2. Referencial Teórico.....	17
2.1. Estratégia.....	17
2.2. As Escolas do Pensamento Estratégico.....	24
2.3. A Escola Ambiental.....	33
2.4. Ambiente.....	39
2.4.1. As subdivisões do Ambiente.....	39
2.4.2. A análise Ambiental.....	42
2.4.3. Resumo do ambiente econômico de 1993	46
2.4.4. Resumo do ambiente político do ano de 1993.....	47
2.4.5. Resumo do ambiente econômico do ano de 2003.....	48
2.4.6. Resumo do ambiente político do ano de 2003.....	49
2.4.7. Resultados da conjuntura econômica e política para este estudo.....	50
2.5. A tipologia de Miles e Snow.....	50
2.6. A Indústria da construção civil.....	58
2.7. A pequena e média empresa.....	61
2.8. Pequenas e médias construtoras.....	64
2.8.1. Vantagens e desvantagens das pequenas e médias construtoras.....	65
2.8.2. Importância sócio-econômica das pequenas e médias construtoras	69
2.8.3. Pequenas e médias construtoras na informalidade.....	72
3. Metodologia.....	77
3.1. Tipologia das Pesquisas.....	77
3.2. Pesquisa de Campo.....	78
3.2.1. Universo e Amostra.....	78
3.2.2. Sujeitos das Pesquisas de Campo.....	79
3.2.3. Processo de Coleta das Informações.....	80
3.3. Abordagem Estatística.....	80
3.3.1. Análise Preliminar.....	80
3.3.2. Pressupostos do Estudo.....	86
3.4. A Elaboração do Questionário.....	87
4. Resultados.....	90
4.1. Caracterização das Empresas.....	90
4.2. Apresentação dos Resultados.....	93
4.3. Discussão dos Resultados.....	97
4.4. Conclusões e Recomendações.....	97
5. Referências.....	100
6. Apêndice.....	105

1. INTRODUÇÃO

O estudo das estratégias foi de fundamental importância para a administração de empresas desde que este assunto surgiu nos Estados Unidos no ano de mil novecentos e sessenta e cinco. Vários pensadores e estudiosos vêm dedicando seu tempo ao estudo dessa disciplina, inclusive buscando fundamentos em conhecimentos conexos, de maneira especial nos estudos de estratégia militar. Nesse contexto específico, são explorados textos de estrategistas militares do passado remoto, como é o caso de Von Clausewitz (1780/1831) e até mesmo Sun-Tzu (Século IV a.C.).

As pequenas e médias empresas, objeto deste estudo, requerem uma atenção especial na formulação ou formação das suas estratégias, porque são mais dependentes dos recursos dos seus proprietários e apresentam uma maior vulnerabilidade às variações ambientais, principalmente as mudanças na economia ou no mercado em que atuam.

Entre os teóricos da estratégia, alguns se dedicaram a estabelecer tipologias que classificam o procedimento estratégico das empresas em “modelos”. Entre essas abordagens, destacam-se as de Ansoff e Stewart (1967), Freeman (1974), Porter (1980) e Milles e Snow (1978). A abordagem destes últimos foi escolhida para nortear este estudo.

Em cada uma das teorias citadas, os autores procuram identificar um tipo de modelo estratégico que resulte em certa vantagem em relação aos demais.

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão da influência, para os resultados alcançados, do modelo estratégico escolhido, comparado com os resultados obtidos por este mesmo tipo estratégico em diferentes ambientes.

A pretensão inicial era mostrar que a diferença de resultados entre os tipos estratégicos pode se alterar, dependendo do ambiente em que as empresas estejam inseridas.

Os estudos anteriormente realizados indicam que na tipologia Miles e Snow as empresas tidas como “prospectoras” obteriam melhores resultados que as demais empresas. Pelos mesmos estudos, as empresas tidas como “reativas” teriam os piores resultados entre todos os tipos estratégicos.

Estes estudos, contudo, foram realizados em momentos estáticos do ambiente, sem considerar que as mudanças das variáveis ambientais no tempo poderiam fazer com que alguns tipos estratégicos pudessem ganhar algum tipo de vantagem na obtenção de resultados, comparativamente aos desempenhos com outros tipos.

1.1. TEMA

Esta dissertação trata da influência do efeito do posicionamento estratégico sobre os resultados com o controle da mudança das variáveis ambientais no tempo, em construtoras de pequeno e médio porte na cidade de Fortaleza, a partir da tipologia de Miles e Snow.

1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Desde o momento em que eu comecei a minha vida profissional, detectei a dificuldade que alguns gerentes de empresas de construção têm em lidar com as estratégias das suas empresas diante de diferentes cenários. Algumas dessas dificuldades se desenvolvem por deficiência na formação destes gerentes, quase sempre engenheiros, que não têm contato com ferramentas e conceitos administrativos mais profundos durante seu período de estudos de graduação.

Como engenheiro civil e diante da constatação acima, eu passei a desenvolver interesse pelo estudo do tema. Considerando, também, que as empresas de construção formam o núcleo do macro-setor de construção civil, que esse macro-setor é responsável pela maior parcela do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, que a maioria das empresas construtoras é de pequeno e médio porte, sendo este o segmento-foco do Mestrado Acadêmico em Administração, a escolha do tema se tornou natural.

A dificuldade de ingressar no mercado de trabalho, as características empreendedoras do povo e o desejo de independência são algumas das razões pelas quais muitas pessoas optam por constituir um negócio próprio, buscando realização e sucesso profissional. Segundo buscas realizadas no site do SEBRAE (2004), cerca de oitenta por cento dessas pequenas empresas não sobrevivem mais de cinco anos. São muitos os motivos que levam uma pequena empresa à falência: falta de capital, dificuldade em obter financiamento, falta de mão-de-obra especializada, mudanças na política econômica do País. Porém, há indícios de que um dos grandes fatores que provocam a falência dessas empresas é a ausência de uma gestão competente, aí incluída a incapacidade de escolher uma estratégia

adequada ao ambiente e ao momento em que a empresa está inserida, entre outros fatores.

Na construção civil, esse quadro se agrava bastante, pois o investimento necessário para realizar um empreendimento nessa área é maior do que, por exemplo, o necessário para um projeto de empresa de prestação de serviços. Sendo assim, um erro na gestão de uma obra pode levar uma empresa de pequeno porte ou até mesmo uma média empresa à falência.

Segundo dados do Ministério da Fazenda (2000), a construção civil, no Brasil, é responsável por 7,5% do PIB e por 12% da ocupação de toda a mão de obra. Pode-se, daí, imaginar o quanto o País perde com a falta de uma gestão adequada nas empresas desse ramo de atividade. Nas pequenas e médias empresas de construção, deve existir ainda mais preocupação com a gestão dos seus empreendimentos, pela sua representatividade na economia.

Lima Jr. (1990: 05) comenta que “O setor da construção civil deve limitar-se à sua realidade estrutural e, a partir do consciente entendimento dos (sic) agentes limitadores do processo, partir em busca de mecanismos que suportem uma melhoria no comportamento global”.

Foram encontrados trabalhos nacionais relevantes publicados sobre este tema específico, mas, apesar de existirem trabalhos semelhantes sobre outras categorias de empresas, não foi encontrado nenhum trabalho sobre empresas construtoras de pequeno e médio porte, e nesta Região do País, sendo, portanto, uma área que merece atenção dos pesquisadores.

Este estudo contribui, portanto, para um melhor entendimento da teoria estratégica de Miles e Snow, no campo específico da construção civil do Estado do Ceará, oferecendo avanço teórico a ser aproveitado pela academia e avanço gerencial a ser aproveitado pelas empresas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Este trabalho teve por objetivo analisar o efeito da relação entre o ambiente do setor da construção civil, as estratégias adotadas e os resultados obtidos pelas empresas construtoras de pequeno e médio porte.

1.3.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos, foram estabelecidos os seguintes:

1. Examinar diferentes ambientes no setor da construção a que as pequenas empresas construtoras estiveram sujeitas.
2. Analisar o resultado obtido em cada tipo estratégico para cada situação ambiental detectada, isolando-se dois ambientes distintos, nos anos de 1993 e 2003.
3. Verificar se, em diferentes contextos e na amostra tomada, houve mudança nos resultados obtidos pelas empresas, e se mesmo assim, as empresas de mesmo tipo estratégico tiveram resultados semelhantes, confirmando a Teoria de Miles e Snow, utilizando nessa verificação a análise discriminante linear.

1.4. HIPÓTESES

A teoria de Miles e Snow estabelece que os gestores do tipo estratégico **prospectores** tendem a obter um melhor resultado que os demais, seguido dos tipos **defensores** e **analíticos**, sendo o tipo **reativo** o que apresenta, em geral, os piores resultados.

A hipótese levantada para este trabalho é a de que a Teoria de Miles e Snow se confirma, na amostra estudada, mesmo existindo setores, regiões ou momentos em que os resultados possam ser diferentes, ou nos quais o tipo estratégico não tenha muita influência nos resultados das empresas, sendo esses resultados influenciados por outros fatores além dos tipos estratégicos das empresas e do ambiente.

Em ambientes de maior instabilidade econômica (maior taxa de inflação, maior taxa de juros, mudança na política cambial, entre outros fatores) e política (mudança na gestão pública, ruptura de um modelo político-ideológico), as vantagens tradicionais de estilos de gestão estratégica, em comparação com os demais, podem diminuir, ou mesmo se alterar. Mesmo assim, continuam válidas as conclusões de Miles e Snow de que tipos estratégicos diferentes implicam alcançar resultados distintos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA

Muitas pessoas falam sobre estratégia e sobre seu papel fundamental na sobrevivência de uma organização. O que muitos não admitem é que o conceito de estratégia, a sua finalidade e seu entendimento nem sempre estão claros. Estratégia é uma daquelas palavras que muitos pensam saber o significado, mas quando o têm de explicar, verificam que não o fazem com tanta facilidade.

Para se entender estratégia, é recomendável visitar as idéias dos pensadores que formaram o entendimento do que isto vem a ser.

Ainda não há um entendimento único a respeito do que é estratégia, de maneira que fique mais simples a operacionalização do conceito. Verifica-se que os diversos autores que se debruçam sobre o tema apresentam tanto similaridades quanto diferenças nos seus entendimentos.

Segundo Ghemawat (2000) o termo “estratégia” tem suas origens na Grécia Antiga e deriva do grego *strategos*, que significa “chefe do exército” (Cummings, 1994). A expressão, originalmente, relacionava-se ao comandante-chefe de uma organização militar. Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades comportamentais com as quais exercia seu papel. No tempo de Péricles (450 a.C.), significou “habilidades gerenciais”, como administração, liderança e poder.

Ainda segundo Ghemawat (2000), na época de Alexandre (330 a.C.), estratégia referia-se à habilidade de empregar forças para vencer o inimigo e criar um sistema unificado de governação (sic) global.

Nota-se claramente que o início do conceito e da aplicação da estratégia era essencialmente militar, como forma de obter melhores resultados tanto no campo de batalha, como na forma de dispor os exércitos e garantir que os recursos chegassem aos soldados (logística).

Porter (1985) afirma que, quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O autor estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.

Em outro momento, Porter (1996) argumenta sobre a distinção entre eficácia operacional e estratégia, mostrando que já estava presente a confusão entre estratégia e ações estratégicas. Para o autor, a eficácia operacional – o desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes – é um requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações.

A estratégia decorre do propósito, a razão de ser da organização, e por isso precisa ser tratada com critério. Podem-se identificar tanto pontos a favor quanto contra a formulação de estratégia. A estratégia, se encarada em termos de ações estratégicas, pode causar rigidez, bloqueios e resistência às mudanças. A sua

ausência deixa a empresa sem parâmetros para medir seu desempenho, sem senso de direção.

Thompson e Strickland (2000) afirmam que a estratégia da empresa é o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para obter melhor desempenho. Os autores afirmam, ainda, que dentre vários caminhos que podem seguir, os gerentes de estratégia optam por uma determinada rota e confiam que ela lhes levará ao lugar pretendido.

Ainda segundo Thompson e Strickland (2000), uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais de uma boa gerência e que todos os gerentes têm um papel de elaboração e de implementação de estratégia, sendo falsa a idéia de que estratégia seja de responsabilidade exclusiva da alta gerência. Isso é ainda mais verdadeiro no caso de micro, pequena e média empresa. Nestas, a alta e média gerência se confundem.

Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia. A idéia dos autores é de que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam, as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual derivariam os produtos finais para diferentes negócios.

Prahalad e Hamel (1998) fornecem algumas perguntas que podem ser feitas para identificar as competências essenciais da organização. Segundo os autores, a competência essencial não diminui com o uso, é única e difícil de ser imitada, o valor por ela produzido é percebido pelo cliente, e, finalmente, permite acesso à ampla variedade de mercados.

Para Wright (2000), Estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Mintzberg (1991) aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada, ampliando o conceito ao apontar cinco entendimentos que se podem ter a respeito. São eles:

- Estratégia como Plano: Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
- Estratégia como Trama: A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem, falsa ou não, aos concorrentes;
- Estratégia como Padrão: Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se, como plano, as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão, elas são emergentes, surgindo sem intenção;

- **Estratégia como Posição:** Aqui a organização busca um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição no seu nicho, ou setor de atividade. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;
- **Estratégia como Perspectiva:** Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Em um outro momento, por uma apreciação "emergentista", Mintzberg, *apud* Mello (1999), explica que as estratégias empresariais são essencialmente padrões de comportamento formados a partir de decisões ou ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Mintzberg *et al* (2000) acreditam que a confusão em torno do que seja estratégia se dá em grande parte devido ao uso contraditório e parcial do termo, argumentando que o uso de várias definições poderia ajudar a debelar este problema. As cinco definições surgem a partir dessa situação. Mintzberg *et al*, (2000), ao apresentarem as grandes correntes de estudo da estratégia categorizadas em dez escolas, afirmam que cada uma destas escolas aborda, com ênfases diferentes, os variados aspectos da formação da estratégia. Por exemplo: se escolas como as de *Design* e a de Planejamento focalizam a estratégia como plano, a Escola de Posicionamento se aprofunda no entendimento da estratégia como posição **do** e **no** setor de atividade da empresa e a Escola Cultural aborda mais a estratégia como padrão de comportamento.

Os autores sugerem que o ideal seria alcançar o equilíbrio entre todas estas perspectivas, de forma a conseguir localizar alternativas eficazes para cada contexto

e oportunidade. Para Mintzberg e seus colaboradores, as dez escolas se combinam para dar uma idéia do processo de formação da estratégia como um todo.

A seguir, são apresentados conceitos utilizados no estudo de estratégia, segundo Ghamawat (2000):

- Estratégia: padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização como um todo coerente.
- Metas (ou objetivos): ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos.
- Políticas: são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais deve ocorrer a ação estratégica.
- Programas: estabelecem a seqüência passo-a-passo das ações necessárias para que se atinjam os principais objetivos
- Decisões estratégicas: são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível. Também determinam como devem ser tratadas as mudanças desconhecidas que possam ocorrer nos aspectos mais importantes.

Uma dificuldade crucial no entendimento do que seja estratégia reside no fato de que o termo é aplicado a definições e ações em diversos níveis. De maneira geral, os autores identificam três níveis principais de estratégia: um que envolve a empresa como todo e tem horizonte temporal de mais longo prazo; um que ocupa uma grande área da empresa e tem horizonte de médio prazo e um mais operacional e de curto prazo.

Para Mintzberg *et al* (2000), nesses três níveis estratégicos, a Estratégia pode ser denominada como:

- **Estratégia Corporativa:** ocupa-se, principalmente, com a seleção dos negócios no qual a companhia deve competir e com o desenvolvimento e coordenação do portfólio de negócios. A estratégia aqui definida deve nortear as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores. Nesta fase, as metas costumam ter horizontes de mais de cinco anos e são estáveis. As corporações são responsáveis por criar valor através de suas unidades de negócio. Para conseguir isso elas gerenciam seus portfólios, buscando garantir que os negócios sejam bem sucedidos a longo prazo, desenvolvendo novas unidades de negócios e procurando fazer com que cada negócio seja compatível com os demais do portfólio;
- **Estratégia de Negócios:** Neste nível, as estratégias dizem respeito ao desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva para os bens e serviços que são produzidos. Neste nível procura-se prever e se antecipar a mudanças de mercado, posicionar-se contra concorrentes e influenciar a natureza da competição. Neste nível pode-se escolher e aplicar uma das três estratégias genéricas sugeridas por Porter;
- **Estratégia Funcional:** Este é o nível dos departamentos e das divisões de operação. A este nível, a estratégia diz respeito a processos de negócio e cadeia de valor. Envolve o desenvolvimento e coordenação de recursos através dos quais as estratégias das unidades de negócio possam ser eficiente e eficazmente executadas.

Segundo Thompson e Strickland (2000), o diretor executivo da empresa é como o capitão de um navio, tendo o encargo maior de implementar a estratégia da empresa. Assim sendo, ele deve seguir um plano pré-definido, de forma a levar a empresa a ter o melhor resultado esperado, seja ele o maior lucro, a maior faixa do mercado, ou qualquer outro resultado esperado para a estratégia adotada. Esta responsabilidade não o exime da necessidade de buscar compartilhar a definição dos caminhos a percorrer, conforme a observação de Thompson e Strickland (2000), já comentada.

2.2. AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Com o intuito de descobrir qual teoria estratégica se presta de forma mais esclarecedora ao propósito desse trabalho, foi necessário utilizar uma das abordagens de classificação desses grupos teóricos.

Optou-se pela abordagem de Mintzberg *et al* (2000), por ser considerada a mais completa e a mais didática, facilitando a escolha daquele grupo cuja teoria mais adere à análise que se pretendeu fazer neste trabalho.

A taxonomia dos autores escolhidos divide as correntes do pensamento estratégico em dez principais grupos. A exemplo do que acontece com a Música, as artes plásticas e a Filosofia, entre outros ramos da atividade humana, os autores optaram por denominar como "escolas" as correntes do pensamento estratégico identificadas. A seguir, são apresentados, resumidamente, os principais expoentes e as premissas básicas de cada escola, conforme taxonomia utilizada por Mintzberg *et al* (2000).

1. A Escola do Design - a formulação de estratégia como um processo de concepção.

Esta escola de pensamento propõe um modelo de criação estratégica, cujo objetivo é adaptar as capacidades internas das organizações às oportunidades e às ameaças exteriores. As suas origens remontam à publicação do livro *Leadership in Administration* (1957), de Philip Selznick, e *Strategy and Structure* (1962), de Alfred Chandler. Selznick introduziu o conceito de “vantagem comparativa” e abordou a necessidade de adaptar a organização às expectativas do mercado. Chandler, por seu lado, desenvolveu o conceito de estratégia empresarial e o seu relacionamento com a estrutura da organização.

Como premissas básicas dessa escola, podem-se citar:

1. A formação da estratégia não é um processo natural nem intuitivo. Ele deverá ser formalmente aprendido.
2. O seu controle deve partir do presidente executivo, que atuará como estrategista.
3. O modelo de formação da estratégia deve ser simples, pois é a única forma de garantir o controle de todo o processo.
4. Assegurar que cada estratégia é tratada individualmente e cada processo associado é exclusivo de uma única estratégia.
5. Depois das estratégias formuladas, há pouco espaço para alterações.
6. A estratégia deve ser compreendida por todas as pessoas dentro da organização.

2. A Escola do Planejamento - a formulação de estratégia como um processo formal.

A mensagem central desta escola adequava-se à tendência geral da formação em gestão, das práticas das grandes empresas e governos da década de 70, principalmente quanto aos procedimentos, formação e análises formais e quantitativas. Segundo esta escola, a estratégia deve ser orientada por planejadores qualificados, com acesso direto ao presidente executivo. O livro mais influente da escola de planejamento foi *Corporate Strategy* (1965), de Igor Ansoff.

As premissas básicas dessa escola são:

1. As estratégias resultam de um processo controlado de planejamento formal, decomposto em várias fases, cada uma das quais suportada por *checklists*.
2. O processo é da responsabilidade do presidente, enquanto a sua execução cabe aos executivos de planejamento.

3. A Escola do Posicionamento - a formulação de estratégia como um processo analítico.

No início da década de mil novecentos e oitenta, uma nova geração de economistas apareceu na área da gestão estratégica e criou esta escola, que aceita a maioria das premissas das escolas anteriores, mas que adiciona alguns conceitos, concentrando-se na importância das próprias estratégias e não só no seu processo de formulação, dando um forte impulso ao aprofundamento da investigação. As suas origens remontam ao estrategista militar Sun Tzu, autor do livro ***A Arte da Guerra***, que explica diversas estratégias inteligentes para vencer o inimigo em batalha. A partir de 1960, esse modo de pensar tornou-se a base de trabalho da maioria dos

consultores. Em 1970, surgia a matriz “crescimento-quota de mercado”, do BCG (*Boston Consulting Group*). Quando, em 1980, Michael Porter publicou *Competitive Strategy*, a sua obra atuou, para quem se mostrava desencantado com as duas escolas anteriores, como um estimulante. O livro, que acabaria por representar a terceira escola (de posicionamento), reuniu de imediato a atenção de diversas gerações de estudantes, acadêmicos e consultores.

Essa escola tem as seguintes premissas básicas:

1. O processo de criação da estratégia é baseado numa seleção das posições genéricas e em cálculos analíticos.
2. Os analistas apresentam os resultados dos seus cálculos aos gestores, que oficialmente controlam as decisões.
3. Depois deste processo, as estratégias são articuladas e implementadas.

4. A Escola Empreendedora - a formulação de estratégia como um processo visionário.

Esta escola centraliza o processo de criação estratégica no líder e valoriza alguns processos mentais, como a intuição, a sabedoria, a experiência e a visão futura. Mintzberg *et al* (2000) concluíram que, nas organizações que se baseiam nesse modelo, o processo de criação estratégica é dominado pela procura de oportunidades e o poder está centralizado nas mãos do presidente executivo. Tem Schumpeter como um dos principais pensadores.

São estas as premissas básicas dessa escola:

1. Na mente do líder a estratégia existe como uma orientação de longo prazo.

2. O processo de concepção da estratégia é baseado na experiência e na intuição.
3. O líder promove a visão de forma decidida, controlando a sua implementação.
4. A organização é flexível e a sua estrutura simples responde às diretivas do líder.

5. A Escola Cognitiva - a formulação de estratégia como um processo mental

Para se compreender a forma como as estratégias evoluem, o melhor é estudar a mente do estrategista. Esse é o principal lema e trabalho desta escola. Antes dela, os processos que tinham lugar na mente dos estrategistas não eram levados em consideração. Apesar da valorização desses processos e da busca do seu entendimento, ainda se está longe de compreender os pensamentos complexos que dão origem às estratégias.

As premissas básicas dessa escola são:

1. A concepção da estratégia é um processo puramente cognitivo.
2. As estratégias emergem como perspectivas (na forma de conceitos, mapas, esquemas e tabelas), que definem a forma como as pessoas as interpretam.
3. Estas mensagens passam por todo o tipo de filtros, que as distorcem antes de serem interpretadas pelos mapas cognitivos, caso contrário, são meras interpretações de um mundo que existe apenas sob a forma como é percebido.

4. Para que a psicologia cognitiva consiga influenciar decisivamente a gestão estratégica, deverá conseguir responder à questão vital: como é que os conceitos se formam na mente de um estrategista?

6. A Escola de Aprendizado - a formulação de estratégia como um processo emergente.

Qualquer pessoa pode contribuir para a criação estratégica, como, por exemplo, um cientista que cria um novo produto em laboratório. A estratégia, portanto, decorre da maneira como as pessoas da organização captam as informações, as transformam em conhecimento e utilizam esse conhecimento na definição de como interagir com os demais agentes do ambiente.

As origens desta escola remontam a Cyert e March (1963), Richard Normann (1977), Chris Argyris (1976), Donald Schön (1983) e Peter Senge (1990).

Essa escola tem as seguintes premissas básicas:

1. A natureza complexa do mercado exige que a criação estratégica assuma um caráter de aprendizagem constante.
2. O papel do líder é gerir o processo de aprendizagem, de onde poderão aparecer novas estratégias.
3. As estratégias surgem como padrões inspirados no passado e só mais tarde como planos para o futuro.

7. A Escola do Poder - a formulação de estratégia como um processo de negociação.

A escola de aprendizagem introduziu os conceitos de poder e política, mas a escola de poder caracteriza a criação da estratégia como um processo de exercício

de influência, de enfoque na utilização do poder e da política para se saber quais as estratégias mais favoráveis.

São as seguintes as premissas básicas dessa escola:

1. A estratégia é concebida pelo poder e pela política dentro e fora da organização.
2. O “micro-poder” considera a concepção da estratégia uma ação conjunta, que, através da negociação, assume o caráter de um jogo político.
3. Com base no “macro-poder”, as organizações promovem o seu próprio bem-estar, através de acordos e alianças.

8. A Escola Cultural - a formulação de estratégia como um processo coletivo.

A cultura influencia o pensamento numa organização e, conseqüentemente, o processo de formação estratégica. Porém, pode funcionar como fator de resistência à mudança, porque é muito difícil superar a sua inércia. Tom Peters e Robert Waterman (1986) comentam como as organizações de sucesso utilizam as vantagens competitivas (valores como o serviço ao cliente e a inovação) para sustentar estratégias vitoriosas.

Estas são as premissas básicas dessa escola:

1. A criação estratégica é um processo de interação social baseado nas crenças partilhadas na organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação, ou socialização, que é tácito e não verbal.

3. A cultura e a ideologia não encorajam tanto a mudança estratégica quanto a perpetuação da estratégia existente.

9. A Escola Ambiental - a formulação de estratégia como um processo reativo.

Esta escola tem o mérito de dar enfoque a uma visão mais real da concepção estratégica, posicionando o ambiente externo (até então não valorizado pelas outras escolas) como uma das três forças do processo (juntamente com a liderança e a organização).

As premissas básicas dessa escola são:

1. O ambiente que envolve a empresa é o ator principal no processo de concepção estratégica.
2. A organização deverá responder eficazmente a estas forças externas.
3. A liderança é a garantia de uma adaptação apropriada da estratégia ao ambiente envolvente.

10. A Escola de Configuração - a formulação de estratégia como um processo de transformação.

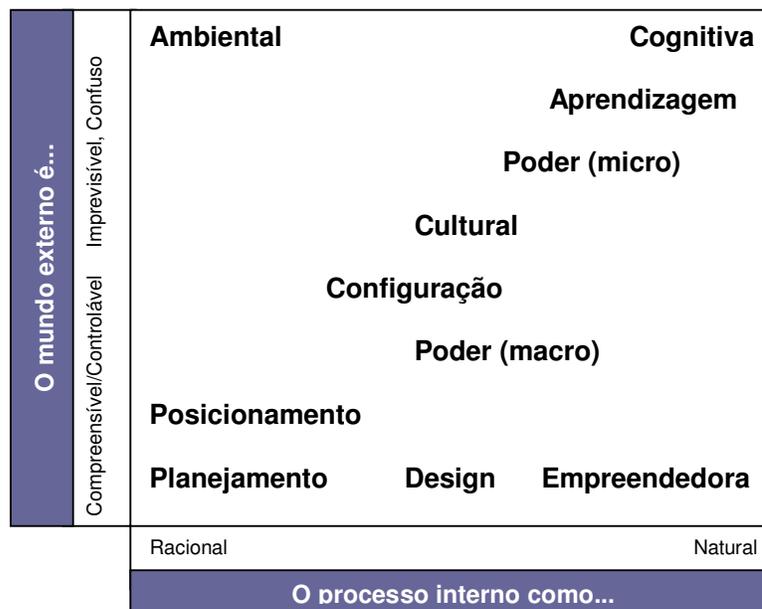
“Uma conciliação” é a mensagem desta escola, pela sua abordagem peculiar: considera cada escola relevante e enquadrada na sua época e no seu local próprio. A escola de configuração tem duas perspectivas: uma descreve os estados da organização, a outra descreve os processos de mudança, ou de concepção da estratégia. Na realidade, são duas faces da mesma moeda. Se uma organização adota um determinado estado, então a concepção da estratégia transforma-se num processo de transição de um estado para outro. Em outras palavras: a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

Essa escola tem as seguintes premissas básicas:

1. A chave da gestão estratégica é manter a capacidade de adaptação à mudança.
2. As estratégias são planos adaptados a uma situação específica.
3. Esta escola impõe a ordem no mundo da concepção estratégica.

No quadro a seguir apresenta-se a situação de cada uma das Escolas do pensamento estratégico, considerando seu entendimento a respeito do mundo externo (ambiente organizacional) e do processo interno de construção de estratégias.

Quadro 01 - Posicionamento de cada escola estratégica



Adaptado de Mintzberg *et al* (2000)

No quadro apresentado, nota-se perfeitamente que a Escola Ambiental está colocada em uma posição destacada de todas as demais, em especial da escola empreendedora.

Pela sua situação, percebe-se que essa escola considera que o mundo externo (ambiente) é extremamente imprevisível e confuso e que as organizações, racionalmente, definem suas estratégias para melhor se adaptarem àquele ambiente, a partir dos sinais que percebe sobre quais são suas melhores chances de êxito.

Nas demais escolas, existe a crença de que quanto mais compreensível e confiável seja o ambiente externo, mais racional será o processo de formulação estratégica e vice versa.

Este trabalho tem como uma de suas bases o pressuposto de que o momento ambiental poderá alterar a maneira como a estratégia será formada na empresa. Considerando-se que, em diferentes momentos ambientais, as empresas poderão escolher uma estratégia diferente da estratégia que normalmente utilizariam. Levando-se em conta essa pressuposição de que diferentes cenários influem fortemente na formação da estratégia da empresa, escolheu-se a Escola Ambiental para compor o eixo teórico da dissertação.

2.3. A ESCOLA AMBIENTAL

No item anterior ficou mais patente o porquê da escolha da escola ambiental como a mais importante no presente estudo. Vimos também que no processo de formação estratégica existe um fator muito importante que é o Ambiente Externo às organizações.

A escola ambiental permite balancear a visão global da Formação Estratégica, posicionando o ambiente, como uma das três forças centrais do processo, juntamente com a liderança e a organização.

Ambiente externo, normalmente designa-se por um conjunto de forças exteriores, ou seja, tudo aquilo que não faz parte da organização. Segundo Mintzberg (2000) um ambiente externo é delineado como um conjunto de dimensões abstratas.

Por vezes tudo isto é reduzido a uma força global que conduz a organização a um tipo de "nicho ecológico". Essa expressão significa, aqui, o lugar da competição, onde a organização disputa com entidades (outras empresas) semelhantes.

Explorando melhor o tema, deve-se informar que as quatro premissas da Escola Ambiental segundo Mintzberg *et al* (2000) são as seguintes:

1. O ambiente (externo) é o ator principal no processo estratégico. Para se tomarem decisões estratégicas acertadas deve ter-se em conta este ambiente.
2. A organização deve saber responder a todas as forças exteriores (ambiente) senão será excluída do mercado.
3. A liderança torna-se um elemento passivo na observação do ambiente e no processo de adaptação adequado da organização a este.
4. As organizações acabam por se juntar em grupos, onde permanecem até que os recursos se tornem escassos e as condições muito hostis.

Existem três diferentes visões dentro desta escola: Visão de Contingência, Visão da População Ecológica e a Teoria Institucional.

a. Visão de Contingência

A Escola Ambiental têm as suas raízes na Teoria da Contingência, teoria esta que cresceu para se opor às afirmações da gestão clássica, onde era defendido que existia uma “melhor maneira” de gerir uma organização. Para os teóricos da contingência não há uma "melhor maneira" de forma absoluta, mas uma maneira adequada a cada situação, principalmente à configuração do ambiente externo.

Esses fatores do ambiente externo são:

- Estabilidade - O ambiente externo de uma organização pode variar de estável a dinâmico. Existem vários fatores que podem dar origem a um ambiente dinâmico, incluindo-se nestes fatores: governos instáveis, mudanças econômicas, mudanças inesperadas nos padrões das demandas dos clientes, surgimento de novas demandas por parte dos clientes, tecnologias que evoluem rapidamente, fatores que aumentem ou diminuam as barreiras de entrada de novos concorrentes e, até, fenômenos meteorológicos.
- Complexidade - O ambiente externo de uma organização pode ir de simples a complexo. Um ambiente complexo faz com que uma organização tenha um maior conhecimento sobre os produtos e clientes. Torna-se simples a partir do momento em que esse conhecimento é racionalizável, isto é, dividido em componentes mais facilmente compreensíveis.

- **Diversidade do mercado** – Os mercados de uma organização podem variar de integrados a diversificados. Uma empresa que tem um único cliente ou uma pequena área de atuação situa-se num mercado integrado. O mercado diversificado é aquele em que, por exemplo, uma empresa procura promover alguns dos seus produtos em todo o mundo, ou para vários tipos de clientes diferentes.
- **Hostilidade** – Uma organização pode ter um ambiente externo liberal, ou hostil. Um exemplo de um ambiente liberal é, por exemplo, um cirurgião que pode escolher os seus pacientes. Um exemplo de um ambiente hostil tem como exemplo o caso de um exército em tempo de guerra. Existe uma fase intermédia que é onde normalmente se situam as organizações, onde estas pretendem conquistar o máximo de clientes, porém, sem criar situações de grande conflito.

b. Visão da População Ecológica

O nascimento de uma organização que se destaque pela inovação ganha vantagem na "partida", mas a sobrevivência dessa organização depende da habilidade de assegurar uma fonte de recursos adequada, convindo lembrar que cada ambiente tem uma quantidade de recursos finita. Entenda-se por recurso tudo o que há no ambiente externo que possa ajudar a empresa a ter sucesso no mercado, aí considerados os recursos humanos, financeiros, materiais, a tecnologia e as informações.

Devido ao fato de o ambiente ter recursos limitados e ele mesmo estipular os critérios de sobrevivência, as organizações têm duas opções: mobilizar todos os

recursos que têm (eficiência) ou reservar alguns recursos para futuras emergências (flexibilidade).

É comum que o ambiente organizacional seja apreciado em termos de “riscos”, conforme segue:

- “risco das mais novas”: as organizações que são mais novas no mercado têm mais probabilidades de desaparecer do que aquelas que já se firmaram. São vários os motivos pelos quais isso acontece, como por exemplo, a falta de recursos suficientes e pouco conhecimento do mercado, entre outros.
- “risco das menores”: as organizações maiores tendem a ter mais recursos e, logo, menos hipóteses de falharem. As empresas menores têm recursos muito mais escassos e, portanto, não existe uma “margem de manobra” adequada para uma emergência, como um projeto que não obteve o sucesso esperado, ou uma crise no mercado em que a empresa atua.
- “risco de envelhecimento”: as vantagens iniciais podem tornar-se uma fonte de inércia à medida que a organização envelhece. A idéia inicial que levou a empresa a ter um determinado sucesso no começo da sua vida organizacional logo será copiada de uma forma ou de outra pelas concorrentes. Sem esse diferencial, a empresa dependerá de outras formas de vantagem para se manter competitiva.
- “risco da adolescência”: o maior perigo está na fase de transição entre a infância e a maturidade. O nascimento é conseguido à custa de idéias inovadoras e energia capitalista; a maturidade é caracterizada

pela necessidade de recursos e poder em quantidades consideráveis. A passagem de um momento para outro pode trazer dificuldades para a organização.

c. Teoria Institucional

Esta teoria vê o ambiente como um depósito de dois tipos de recursos: econômicos (familiares, dinheiro, terrenos, máquinas) e simbólicos (reputação ganho pela eficiência e o prestígio da ligação com firmas conhecidas).

A estratégia existe em encontrar maneiras de adquirir recursos econômicos e convertê-los em simbólicos e vice-versa. Aqui, o ambiente consiste nas interações existentes entre os fornecedores/investidores, consumidores, governo e competidores.

Esta teoria institucional distingue três tipos de ambientes:

- **Coercivo:** caracterizado pela obediência a regulamentos. Ex: companhias aéreas obedecem a regras de segurança.
- **Mimético:** Resulta da imitação. As organizações muitas vezes copiam as abordagens das competidoras de sucesso pretendendo convencer os outros que também exercem o melhor dentro do ramo.
- **Normativo:** Resulta da forte influência da experiência profissional. As organizações adotam normas ou procedimentos que algum profissional do setor utiliza. Por exemplo, os modelos de petição nas atividades jurídicas.

2.4. AMBIENTE

Toda organização está inserida em um ambiente que lhe fornece recursos e ao qual são destinados os bens e serviços produzidos.

De forma mais restrita, Churchman *apud* Furlan (2003) considera o ambiente como sendo o conjunto de informações importantes para o administrador, mas que não se acham sobre o controle deste. Em parte, essas são expressas como sendo as coações externas ao sistema organizacional, por exemplo: limites de recursos, demanda máxima, formas de financiamento do aumento da produção.

2.4.1. As Subdivisões do Ambiente

Certo e Peter (1993) entendem que existem três tipos concêntricos de ambiente organizacional, um englobando os outros. Do mais restrito ao mais amplo, eles são respectivamente: ambiente interno, ambiente operacional e ambiente geral, os quais são resumidamente apresentados a seguir:

a. Ambiente Interno

Este é o nível composto pelos elementos internalizados pela organização. Tem componentes tangíveis (recursos) e componentes intangíveis, tais como estruturas, valores e políticas. Esse ambiente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

A configuração dos aspectos desse ambiente será mostrada no quadro 2, adiante.

Quadro 02 - Aspectos do Ambiente Interno das Organizações

Aspectos organizacionais	Rede de comunicação
	Estrutura da organização
	Hierarquia de objetivos
	Política, procedimentos e regras
	Habilidade da equipe administrativa
Aspectos de pessoal	Relações trabalhistas
	Práticas de recrutamento
	Programas de treinamento
	Sistema de avaliação de desempenho
	Sistema de incentivos
	Rotatividade e absenteísmo
Aspectos de marketing	Segmentação de mercado
	Estratégia do produto
	Estratégia de preço
	Estratégia de promoção
	Estratégia de distribuição
Aspectos de produção	Layout das instalações da fábrica
	Pesquisa e desenvolvimento
	Uso de tecnologia
	Aquisição de estoques
	Uso de sub-contratação
Aspectos financeiros	Liquidez
	Lucratividade
	Atividades
	Oportunidades de investimento

Adaptado de Certo e Peter (1993)

b. Ambiente Operacional

Este é o nível do ambiente externo imediato em relação à organização. É composto de setores que normalmente têm implicações específicas com a administração da organização. O quadro abaixo indica os principais componentes do ambiente operacional.

Quadro 03 – Aspectos do Ambiente Operacional das Organizações

Ambiente legal	Tradição legal
	Eficácia do sistema legal
	Tratados com nações estrangeiras
	Leis de marcas e patentes
	Leis que afetam empresas comerciais
Ambiente cultural	Costumes, normas, valores, crenças
	Língua
	Atitudes
	Motivações
	Instituições sociais
	Símbolos de posições
Ambiente econômico	Crenças religiosas
	Nível de desenvolvimento econômico
	População
	Produto Nacional Bruto
	Renda per capita
	Nível de educação
	Recursos naturais
	Clima
	Associação a blocos econômicos
	Política monetária e fiscal
	Natureza de concorrência
	Convertibilidade da moeda
	Inflação
	Sistema de tributos
Taxas de juros	
Níveis salariais	
Sistema político	Forma de governo
	Ideologia política
	Estabilidade de governo
	Força dos partidos e grupos de oposição
	Agitação social
	Disputas políticas e revoluções
	Atitude governamental favorável
	Política externa

Adaptado de Certo e Peter (1993)

c. Ambiente Geral

Este é o nível mais abrangente do ambiente organizacional. É composto de elementos que normalmente têm amplo escopo e pouca implicação imediata para a formulação de estratégias, embora seja importantíssimo na concepção dos cenários necessários a essa formulação. Ainda segundo Certo e Peter (1993), a composição do ambiente geral é bastante parecida com o ambiente operacional, sendo que as relações de cada segmento do ambiente geral pouco ou quase nada interferem na vida da empresa, principalmente nas empresas de pequeno e médio porte. O ambiente geral irá interferir mais efetivamente no processo de formulação estratégica das grandes multinacionais.

2.4.2. A Análise Ambiental

Certo e Peter (1993) afirmam que, para pequenas e médias empresas, apenas os ambientes operacional e interno são importantes na formulação estratégica.

Obviamente, o ambiente interno é diferente de uma empresa ou outra. Apesar de esse ambiente ser importante para a formulação estratégica, este estudo não se propõe a chegar a esse nível tão detalhado, a ponto de se questionar, individualmente, a formulação estratégica de cada empresa respondente do questionário.

Sobra ao estudo, então, o ambiente operacional. Esse é o ambiente onde todas as empresas estão inseridas de forma mais imediata. É exatamente considerando esse ambiente que o estudo foi realizado.

Como os componentes desse ambiente são: legal, cultural, político e econômico, sabendo-se que nos últimos vinte anos os três primeiros aspectos pouco mudaram no Brasil e mais precisamente na cidade de Fortaleza, foco desse estudo, será tomado o ambiente econômico como a fonte principal das mudanças ambientais ocorridas entre os anos escolhidos para o estudo.

Whight (2000), por exemplo, divide as forças macro-ambientais que influenciam na formação da estratégia das empresas em:

- Político – legais;
- Econômicas;
- Tecnológicas;
- Sociais.

O autor mostra que os fatores políticos-ambientais e tecnológicos não poderão ser mudados pelas empresas, a não ser que as empresas sejam de maior porte. Sobra, portanto, às empresas pequenas e médias, atuar dentro de um ambiente pré-estabelecido, em que as mudanças que poderão ocorrer serão de cunho econômico ou social. Wright (2000), explica, ainda, que o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais.

Quanto às forças econômicas, Wright (2000) indica que as mudanças que têm mais impacto na estratégia das empresas são as seguintes:

- Valor do PIB / Crescimento industrial;
- Variação nas taxas de juros;
- Inflação;
- Variação cambial.

Wright (2000) mostra que a análise do ambiente, tanto interno quanto externo é um dos passos primordiais para se realizar uma estratégia correta. Conforme o autor, os passos para se realizar uma boa administração estratégica são os seguintes:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo (análise do ambiente externo).
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno (análise do ambiente interno).
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais.
- Formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente.
- Implementar as estratégias.
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Certo e Peter (1993), afirmam que o processo de administração estratégica sempre começa com a análise do ambiente, ou seja, com o processo de se analisar o ambiente organizacional de forma a identificar os riscos e oportunidades que aparecem.

Ainda segundo Certo e Peter (1993), os administradores devem compreender a finalidade da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e seguir as recomendações para a realização dessa

análise. As recomendações dizem respeito às variáveis e aos aspectos que devem ser analisados.

A propósito disso, é importante ressaltar a posição de Almeida *apud* Furlan (2003). O autor afirma que a análise das variáveis ambientais deve ser realizada com cautela, para abranger somente as que são relevantes para a empresa. Isso é feito, segundo o autor, observando o comportamento das variáveis ambientais nos períodos de sucesso ou fracasso. Se uma variável se configura de uma determinada forma em uma época de sucesso e da mesma forma em uma época de fracasso, pode-se inferir que, provavelmente, a sua influência no desempenho da empresa não é relevante.

Furlan (2003) afirma que no caso de haver mudanças no ambiente, alteram-se as faixas de tolerância, podendo acontecer de todas as empresas de um mesmo tipo ficarem próximas do limite de tolerância e, portanto, correrem risco de sobrevivência. O autor comenta, ainda, que as conseqüências que se podem apresentar são:

- Não crescimento do número de empresas daquele tipo. Nenhum empreendedor irá instalar empresas de um tipo que apresenta dificuldades de adaptação a um ambiente alterado.
- Mudança de ramos ou localização. Os empresários irão procurar outros ramos de atividades ou localizações mais favoráveis.
- Aumento do esforço das empresas através de modificações adaptativas, visando a novas formas de operação.

- Eliminação desse tipo de empresas. É o caso extremo em que empresas daquele tipo não conseguiram se adaptar às alterações do ambiente e, por isso, foram eliminadas.

2.4.3. Resumo do ambiente econômico do ano de 1993

As informações utilizadas a seguir foram colhidas em Fleury (1997).

A economia brasileira, era a oitava maior do mundo em termos de PIB, (com PIB de US\$ 409 bilhões). A renda *per capita* dos brasileiros, naquele ano, foi de US\$ 2.618. A taxa de crescimento do PIB para o período entre 1989 e 1993 foi negativa (- 0,08%).

O país teve um decréscimo no crescimento da produção industrial em 1992, relativamente a 1980: o número índice para o Brasil foi de 0,95, (1980 = 1,00).

Os dados de inflação para 1993 são ainda mais desfavoráveis para a economia brasileira: uma extraordinária taxa anual de 2.830%.

Mas a aparente resistência da economia brasileira tinha como suporte seus melhores resultados no comércio exterior: exportações (US\$ 39,9 bilhões). Mais significativa ainda é a taxa de crescimento das exportações no período 1990-92: 6,55%. A balança de pagamentos era positiva em US\$ 12,85 bilhões no Brasil.

Os investimentos de capitais externos diretos no Brasil foram de, apenas, 1,45 bilhões de dólares americanos.

2.4.4. Resumo do ambiente político do ano de 1993

No campo político, o presidente da república era o mineiro Itamar Franco, que foi eleito Vice-Presidente da República e assumiu a presidência interinamente entre outubro e dezembro de 1992, e em caráter definitivo em 29 de dezembro de 1992, após o *impeachment* de Fernando Collor de Mello. Ele cumpriu o restante do mandato cuja duração foi até 31 de dezembro 1994. O Presidente Itamar Franco recebeu um país traumatizado pelo processo que levou à destituição do seu antecessor.

Em Abril de 1993, cumprindo o que estava previsto na Constituição, o governo realizou um plebiscito para a escolha da forma e dos sistemas de Estado e Governo no Brasil. Quase 30% dos votantes, não compareceram ao plebiscito ou anularam o voto. Dos que comparecem às urnas, 66% votaram a favor da República, contra 10% favoráveis à Monarquia. O Presidencialismo recebeu cerca de 55% dos votos, ao passo que o Parlamentarismo obteve 25% dos votos. Em função dos resultados, foi mantido o regime republicano-presidencialista.

No campo econômico, o Governo enfrentou sérias dificuldades. A falta de resultados na política de combate à inflação agravou o desequilíbrio econômico. Os ministros da Economia sucederam-se, até que o Chanceler Fernando Henrique Cardoso foi nomeado para o cargo. No final de 1993, ele anunciou seu plano de estabilização econômica, o Plano Real, implantado ao longo de 1994.

Note-se que, nesse período, a economia brasileira estava passando por um processo de decréscimo na produção industrial, mas esse processo era relativamente suave e, se apresentava sinais de recessão, essa era pouco

acentuada. Completa-se esse quadro econômico com a constatação de que as taxas de inflação para esse período eram absurdamente altas.

No plano político, foi um período conturbado, em que houve uma sucessão de Ministros da Fazenda, e no fim do ano foi anunciado o Plano Real, sendo 1993, portanto, o último ano com registro de inflação alta.

2.4.5. Resumo do ambiente econômico do ano de 2003

A seguir, alguns dados econômicos do Brasil em 2003 recolhidos de diversas publicações financeiras, em especial do *site* do Banco Central do Brasil.

A economia brasileira, era a décima quinta maior do mundo em termos de PIB, (com PIB de US\$ 493 bilhões). Nota-se que, apesar de ter aumentado o seu PIB em 20,53% nesses dez anos, o Brasil perdeu sete posições no ranking dos PIB's mundiais.

A taxa de crescimento do PIB para o período entre 1993 e 2003 foi positiva em 20,53%. Como a população do país aumentou de 149.258 para 176.871 residentes, a renda per *capita* não aumentou na mesma proporção.

O País teve um pequeno acréscimo da produção industrial em 2003, relativamente a 2002, registrando o número índice de 1,02 (2002 = 1,00). Apesar desse crescimento, o setor da construção civil teve um decréscimo de 8,9%, segundo nota técnica do Ministério do Planejamento de 10/03/2004. Esse fator é extremamente relevante para este estudo, pois apesar de a economia como um todo estar melhorando, notava-se na ocasião que o setor estudado passava por uma grave crise na produção.

Os dados de inflação para 2003 são favoráveis para a economia brasileira: uma taxa anual de 8,69%. Resultados no comércio exterior: exportações (US\$ 66.355 bilhões) FOB¹, segundo dados recolhidos no *site* da FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará. A balança de pagamentos era positiva em US\$ 22,06 bilhões no Brasil.

Os investimentos externos diretos foram US\$ 15,016 bilhões no Brasil, mostrando o crescimento (de 1.035%) em relação ao outro ano estudado (1993).

2.4.6. Resumo do ambiente político do ano de 2003

No ano de 2003, o Presidente da República era o pernambucano radicado em São Paulo, Luís Inácio Lula da Silva, que se saiu vitorioso em segundo turno na eleição do ano anterior. Lula assumiu a presidência em meio a uma grande festa popular, até porque venceu as eleições com 61,3% dos votos.

Uma das promessas de campanha foi realizada: a manutenção do Plano Real, com a conseqüente manutenção dos índices de inflação em um patamar abaixo de 8% ao ano.

Apesar de o mandato ter-se iniciado em meio a uma forte desconfiança da comunidade financeira nacional e internacional, essa desconfiança se desfez ao longo dos dois primeiros anos e o Governo teve tranqüilidade para executar seu trabalho.

¹ FOB – sigla que significa *Free on Board*. Sistemática de comercialização em que o vendedor se compromete a entregar a mercadoria "embarcada" no meio de transporte. Contrapõe-se à modalidade CIF (*cost insurance freight*), em que o vendedor se compromete a entregar a mercadoria no domicílio do comprador, sem mais despesas.

2.4.7. Resultados da conjuntura econômica e política para este estudo

Nota-se que, no ano de 2003, a economia brasileira estava num patamar melhor que em 1993, com uma taxa de inflação mais baixa, investimentos externos maiores e um PIB maior. Apesar desse quadro de crescimento econômico como um todo, o setor estudado (construção civil) teve um decréscimo acentuado de sua produção industrial, da ordem de 8,9%, caracterizando um momento de crise no setor.

O ano de 1993, portanto, pode ser apresentado como um ambiente turbulento para as empresas, enquanto no ano de 2003 o ambiente era mais estável. Caracterizam-se assim, dois ambientes distintos que deveriam apresentar diferentes resultados para as posturas estratégicas de Miles e Snow.

Esses dois anos conseguem representar os dois pontos diferentes que esse estudo precisa. Por isso foram escolhidos para este trabalho.

2.5. A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Entre as diversas tipologias de estratégias que se podem encontrar na literatura, destacam-se quatro: a de Ansoff e Stewart (1967), a de Freeman (1974), a de Porter (1980, 1985) e a de Miles e Snow (1978). Essas tipologias são baseadas na experiência e conhecimento geral dos autores acerca do ambiente organizacional e não em análises estatísticas de dados. Apesar do fato de não se basearem em dados quantitativos, pode-se perceber que os tipos de estratégias descritos por esses autores são de fato utilizadas pelas empresas.

A seguir, uma breve exposição de cada uma delas:

Ansoff e Stewart (1976) propõem uma classificação de quatro tipos de estratégia:

- Primeiro no mercado - baseado em um programa forte de P&D (pesquisa e desenvolvimento de produtos), liderança técnica e alta taxa de risco.
- Seguir o líder - baseado na capacidade de acompanhar os desenvolvimentos dos concorrentes mais bem sucedidos e de atender prontamente as necessidades do mercado.
- Engenharia de aplicação - baseado em modificações do produto para atender necessidades de consumidores específicos em um mercado maduro.
- "Eu também" - baseado em uma capacidade de produção superior e controle de custos.

Freeman (1974) define uma classificação de seis tipos de estratégia:

- Ofensiva - A empresa busca a liderança tecnológica e de mercado.
- Defensiva - A empresa acompanha as mudanças tecnológicas, mas não tem o objetivo de ser líder. Procura aprender com os que são líderes.
- Imitativa - A empresa tem interesse nas mudanças tecnológicas, mas não tem possibilidade de diminuir o hiato tecnológico em relação às empresas líderes e passa a copiar seus produtos.

- Dependente - A empresa adota uma postura reativa, promovendo mudanças em seus produtos ou processos somente mediante a solicitação de seus clientes ou matrizes.
- Tradicional - A empresa não tem interesse em mudanças e nem há pressão de mercado para isso.
- Oportunista - Está ligada à sensibilidade do empresário em perceber uma oportunidade de mercado (em rápida mudança). Normalmente a necessidade pode ser atendida com pouco esforço de desenvolvimento.

Porter (1980, 1985) propôs uma tipologia baseada em três variações estratégicas. Segundo ele, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por um dos tipos estratégicos foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (sem posicionamento). O grande problema em se utilizar essa tipologia para o estudo de pequenas e médias empresas está no fato que, necessariamente, essas empresas se concentrariam na estratégia de enfoque.

- Liderança no custo total – em que a empresa adota mecanismos de redução dos seus custos de produção para enfrentar a concorrência em situação mais confortável;
- Diferenciação – em que a empresa opta por trabalhar com produtos singulares, que ou impossibilitam ou, pelo menos, dificultam a imitação por parte da concorrência;

- Enfoque – em que a empresa escolhe atuar em um nicho de mercado, explorando sua competência para atendê-lo.

Miles e Snow (1978) definem quatro posturas estratégicas de adaptação das empresas ao ambiente, a seguir estão as posturas conceituadas pelos autores:

- Defensora - organizações com domínio produto-mercado estreito. Não buscam oportunidades fora de seus domínios.
- Prospectora - organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadores de mudança e incerteza.
- Analítica - organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas idéias.
- Reativa - organizações que percebem mudanças em seu ambiente mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura.

Miles e Snow *apud* Varadanjan (1990) basearam-se na postura estratégica da empresa em relação ao seu ambiente para descrever sua tipologia. A tipologia de Miles e Snow tem sido extensamente testada, com diversos estudos registrados na literatura, tanto no Brasil quanto no exterior. De fato, apesar de a classificação contar já com vários anos, é possível encontrar na literatura recente exemplos de sua aplicação em pesquisas.

Estudando-se com cuidado a tipologia de Miles e Snow (1978), nota-se perfeitamente que esta se baseia em uma estrutura bipolar, em que o tipo defensor se encontra em um pólo e o prospector se encontra em outro, estando o tipo analítico na intersecção entre ambos. O tipo reativo encontra-se fora dessa

bipolaridade, sendo, portanto, segundo os autores, inviável em longo prazo, devido às suas deficiências adaptativas.

A postura prospectora é caracterizada por empresas que buscam oportunidades mercadológicas, tentando novas respostas às mudanças do ambiente. Frequentemente, elas criam mudanças às quais os concorrentes devem responder. Entretanto, pelo fato de o seu interesse principal ser pela inovação de mercados e produtos, quase nunca essas empresas são totalmente eficientes em se tratando de produção e redução de custos.

Em se tratando da postura analista, as empresas tendem a observar de perto as novas idéias das concorrentes, adotando aquelas que parecem ser mais promissoras. Essa postura está num meio termo entre as posturas prospectora e defensiva.

Na postura defensiva, as empresas têm um estreito domínio do produto e do mercado em que competem. Os seus executivos são altamente especializados em sua área de operações, mas raramente procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado dessa focalização estreita, essas empresas dedicam quase toda sua atenção à melhoria da eficiência das operações que atualmente utilizam.

Na postura reativa, os executivos percebem as alterações ambientais, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas. Pela inexistência de uma relação de estratégia efetiva, essas empresas raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais. Os reativos representam um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia, sua tecnologia, estrutura e processos. Miles e Snow acreditam que eles apresentam

um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos ditos puros. Esse tipo estratégico somente se sustentaria no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa implementa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes.

Este modelo de análise busca avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente por meio do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos. Esse motivo, aliado à consideração de Gimenez (1999) de que “a classificação de Miles e Snow (1978) é a mais indicada para o estudo de pequenas e médias empresas, pois essa taxonomia independe do tamanho da organização”, enquanto as outras, como as citadas anteriormente, “sofrem influência do porte da empresa”, é que faz com que essa tipologia seja a escolhida para este estudo.

Na tipologia de Miles e Snow (1978), a estrutura e os processos organizacionais são considerados os mecanismos através dos quais a estratégia é implementada. O modelo em questão desenvolve uma tipologia que abrange aspectos do ambiente competitivo, da estrutura organizacional e dos processos e apresenta explicitamente a relação entre estratégia e contexto.

Esta adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi chamada pelos autores de “ciclo adaptativo” e suas etapas consistem nas soluções dadas aos seguintes problemas:

- Empresariais – Domínio produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento do ambiente e política de crescimento;
- Tecnológicos/produtivos – Objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica, ferramentas tecnológicas;

- Administrativos/estruturais – Coalizão dominante, atitude de planejamento, estrutura organizacional e controle.

Varandanjan (1990), elaborou um quadro com a síntese das diferenças entre as categorias estratégicas de Miles e Snow. Essa mesma tabela foi apresentada com uma tradução por Gimenez (1999). No quadro 04, a seguir, apresenta-se uma tradução feita especificamente para este trabalho.

Quanto às críticas à tipologia de Miles e Snow, a mais representativa delas é a que foi apresentada por Costa e Silva (2002. p.10), nos seguintes termos:

“Ainda, apesar de Miles e Snow postularem que os prospectores, analisadores e defensores podem ser igualmente viáveis, alguns autores (Hambrick, 1983; Zajac e Shortell, 1989), em consonância com as abordagens contingentes, encontraram evidências que contrariam essa proposição. Além disso, a tipologia original prevê que os reativos apresentariam um desempenho inferior ao dos demais tipos, o que, a exemplo do tipo sem posicionamento de Porter, nem sempre é verificado”.

Tal crítica leva à necessidade de se estudar quais os efeitos da escolha da estratégia nos resultados obtidos em empresas nacionais, mais precisamente na cidade de Fortaleza, que é o foco desse estudo.

Quadro 04 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Tipos estratégicos de Miles e Snow			
		Defensores	Prospectores	Analíticos	Reativos
Problemas e soluções empreendedoras	Domínio de produto-mercado	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudanças	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e cópia de posturas
	Monitoramento	Dominante e baseado no monitoramento cauteloso	Orientado para o mercado/ ambiente e agressivo	Orientado para a competitividade com a concorrência	Esporádico
	Crescimento	Penetração cautelosa e avanços na produtividade	Desenvolvimento de produtos e novos mercados	Penetração assertiva e desenvolvimento cuidadoso de produtos	Mudanças apressadas
Problemas e soluções de engenharia	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e término de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia focada e <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas e sempre tentando passar as fronteiras	Tecnologias inter-relacionadas	Mudança de aplicações tecnológicas
	Ferramentas tecnológicas	Padronização e manutenção dos programas	Pessoal técnico habilidoso e diversificado	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de improvisar soluções
Problemas e soluções administrativas	Coalizão dominante	Finanças e produção	<i>Marketing</i> e P&D	Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro pra fora, dominada pelo controle	Busca de problemas e oportunidades	Abrangente, com mudanças incrementais	Orientado pelas crises
	Estrutura	Funcional, com autoridade de linha	Centrado no produto e/ou no mercado	Dominada por assessores, orientada pela matriz	Formal e rígida, desenho operacional solto
	Controle	Centralizado e formal, ancorada nas finanças	Desempenho no mercado e no volume de vendas	Métodos múltiplos, riscos calculados cuidadosamente	evitar problemas

Adaptado de Varadarajan (1990: 99).

2.6. A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da construção civil é um sub-setor de grande importância na economia do País por sua participação no PIB, na geração de empregos e no oferecimento de produtos. A série de transformações que vem ocorrendo no mundo nos últimos tempos afeta esta indústria que passa a exigir melhores resultados das empresas atuantes no setor.

O setor da construção civil é composto pelas construtoras, incorporadoras, prestadoras de serviços, por vários segmentos da indústria de materiais de construção e por segmentos do comércio. A construção civil (construtoras) é o núcleo principal dentro do macro-setor. Não só pela sua elevada participação no valor do produto e dos empregos gerados em todo o macro-setor, mas também por ser o destino da produção dos demais, o setor da construção civil determina, em grande medida, o nível de atividade do próprio macro-setor. Uma das características deste núcleo é ser bastante heterogêneo. Formado por um grande número de empresas, sendo a maioria micro e pequenas corporações, com vocações e estruturas as mais diferentes, os produtos e serviços da construção civil são bastante diversificados.

As estatísticas ilustram a importância econômica do macro-setor. As despesas em produtos e serviços da construção catalisaram, segundo as estatísticas do IBGE, R\$ 83,978 bilhões em 1995, ou o equivalente a 12,76% do Produto Interno Bruto (PIB). Por se tratar exclusivamente de gastos com investimento, as despesas em produtos e serviços da construção são computadas nas contas da formação bruta de capital fixo e, naquele ano, representaram cerca de

66,3% do total dos investimentos no País. O setor foi, ainda, responsável por 6,6% das vagas no mercado de trabalho no Brasil.

Nos últimos anos, em virtude do arrefecimento dos investimentos públicos em infra-estrutura e da redução dos programas de apoio à construção de moradias, o setor da construção teve uma queda na participação, principalmente no ano de 2003. No entanto, já se vislumbra uma recuperação, tendo-se observado um aumento da participação do setor no PIB nos anos de 2004 e 2005 (5,7% e 2,2% de aumento da participação, respectivamente) segundo o sítio do IBGE. A participação da construção civil no valor adicionado, nos anos mais recentes foi de 9,1% em 2000; 8,6% em 2001; 8,0% em 2002; 7,2% em 2003; 7,3% em 2004 e 7,3% em 2005.

O valor da produção do núcleo do setor atingiu, em 1995, R\$ 45,1 bilhões, ou seja, 6,86% do PIB brasileiro. A elevada participação do consumo intermediário do núcleo do macro-setor no PIB revela o alto poder de encadeamento para trás, seja do ponto de vista da demanda agregada, seja na geração de empregos nos segmentos extrativo e de transformação.

A indústria da construção civil, na última década, tem sido marcada por uma busca do desenvolvimento tecnológico. Muitas empresas têm procurado tornarem-se mais competitivas através da implantação de novas tecnologias construtivas, pela busca na melhoria e padronização dos seus processos internos, pelo estabelecimento de relacionamentos mutuamente benéficos com seus fornecedores e, principalmente, pelo atendimento das necessidades de seus clientes (BAIOTTO, 1999).

As indústrias de construção possuem características específicas. Algumas delas são inerentes à atividade de construção civil e parece que nunca serão mudadas, mas as empresas podem e devem modificar outras características, para que possam sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

O mercado de construção civil no Brasil é basicamente privado. Mesmo para as obras das três esferas de governo. Não há empresa pública responsável pela execução de obras da União, dos Estados ou dos Municípios. Outra característica deste mercado é que, na sua grande maioria, as empresas são nacionais, existindo poucas multinacionais concorrendo e, em sua maioria, essas empresas concorrem no mercado do Sudeste do País. O mercado está altamente pulverizado, existindo inúmeras empresas de construção civil, com tamanhos diversos, desde gigantes às minúsculas, como as “empresas de um homem só”, onde um engenheiro administra a obra, terceirizando ou sub-empregando todos os serviços.

Autores como Limmer (1997) definem as características das construtoras. Acrescidas de outras características observadas pela experiência profissional do pesquisador, resultam no seguinte:

- a) Caráter nômade: sempre o local de trabalho é mudado, nunca passando mais que dois ou três anos no mesmo lugar.
- b) Produtos únicos: normalmente cada obra só acontece uma vez, raramente a mesma planta é utilizada em várias obras e os serviços são repetidos várias vezes dentro da mesma obra.
- c) Orçamentos e prazos imprecisos: como o número de serviços dentro de um empreendimento é enorme, e cada um com muitas variáveis a considerar, é

extremamente difícil conseguir um orçamento ou um cronograma com alto grau de precisão.

- d) Poucos níveis hierárquicos: isso acontece principalmente em pequenas construtoras, onde normalmente o proprietário é também o engenheiro residente, estando em contato direto com o setor de produção. O pequeno número de níveis hierárquicos também é um fator importante para a comunicação informal e a pouca burocracia nos canteiros.
- e) Utilização do setor para políticas de emprego emergenciais: principalmente pelo fato de a construção civil utilizar mão de obra com pouca qualificação e, por isso, com baixos salários, o Governo utiliza o setor para conter uma alta exagerada no nível de desemprego do País.

2.7. A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Para a realização de um trabalho sobre pequenas e médias empresas é necessário que se caracterize o objeto de estudo.

Para a categorização de porte das empresas, foi utilizada a quantidade de empregados como parâmetro, conforme classificação adotada pelo Ministério do Trabalho brasileiro. Essa opção se deu diante da impossibilidade de utilizar como parâmetro os valores contábeis das empresas pesquisadas, dada a dificuldade de acesso a esses números.

Mesmo sabendo-se que a diferença de tecnologia faz com que empresas de segmentos diferentes possam ter portes diferentes para um mesmo número de empregados, essa foi a opção possível, também respaldada em autores como

Drucker (1981). De maneira especial, essa classificação é aceitável neste trabalho, considerando que as empresas pesquisadas estão dentro de um mesmo segmento e utilizam tecnologia semelhante. Assim, o problema da escolha do parâmetro de classificação de porte fica solucionado.

Sabe-se que a rotatividade no macro-setor da construção é muito elevada, principalmente nas empresas de construção civil, em especial nas áreas de produção. A base de dados usada por este trabalho assume que os empregados da produção fazem parte, efetivamente, do número de empregados total das empresas. Portanto serão considerados empregados todos aqueles que trabalharem nas áreas operacionais ou não.

Classificando-se as empresas brasileiras por porte, observa-se que, assim como nos demais países, o número dessas empresas, em cada classe, é tanto maior quanto menor o porte daquela classe. Utilizando dados do Cadastro Geral de Empresas 2002-2003 (IBGE, 2005b) obteve-se a seguinte distribuição das empresas brasileiras, por número de empregados:

Tabela 01 - Quantidade de Empresas Brasileiras por Número de Empregados – 2003

QUANTIDADE DE EMPREGADOS	NÚMERO DE EMPRESAS
0 a 4	4.314.769
5 a 9	480.263
10 a 19	229.133
20 a 29	59.814
30 a 49	42.643
50 a 99	28.618
100 a 249	17.211
250 a 499	6.665
500 e mais	6.457

Fonte: Elaboração própria com dados do Cadastro Central de Empresas 2002-2003

Terence (2002) indica que estabelecer um padrão de tamanho para caracterizar pequenas empresas é algo obviamente arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ademais é de se considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, ao passo que outros são relevantes apenas para alguns tipos de negócios.

Caracterizar uma pequena empresa nem sempre é uma tarefa fácil. Qualquer caracterização oficial pode trazer implícito o risco de uma injustiça, tendo em vista que essas classificações geralmente são utilizadas para diferenciar empresas na concessão de benefícios fiscais ou de financiamento. Por isso vários órgãos usam diferentes indicadores para definir o porte das empresas.

O Ministério do Trabalho utiliza na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) o critério do número de empregados para categorizar os portes das empresas brasileiras. Utilizando o mesmo critério, na posição de 2003, as empresas brasileiras estavam assim distribuídas:

Tabela 02: Quantidade de Empresas Brasileiras por Porte - 2003

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Microempresa	de 0 a 19	5.024.165
Pequena empresa	de 20 a 100	131.075
Média empresa	de 101 a 500	23.876
Grande empresa	acima de 501	6.457

Fonte: elaboração própria, sob critérios do Ministério do Trabalho (RAIS), com dados do Cadastro Central de Empresas 2002-2003 (IBGE, 2005b)

Drucker (1981) diz que o parâmetro mais comum para a classificação de empresas é o número de empregados e explica que, à medida que a empresa

aumenta o número de funcionários, sofre uma modificação na estrutura interna e no comportamento.

2.8. PEQUENAS E MÉDIAS CONSTRUTORAS

Após se haver tratado, separadamente, de empresas da Indústria de Construção e de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), é conveniente a este trabalho que se acrescente um tópico que trate de forma específica de pequenas e médias construtoras, tendo em vista ser este o foco do estudo.

As pequenas e médias construtoras, sendo um segmento do universo das PMEs, guarda similaridade com as demais empresas componentes desse universo e, ao mesmo tempo, apresenta diferenças em relação a estas, em virtude das especificidades do seu ramo de atuação.

De igual modo, pertencendo a um mesmo ramo de atividade, estas empresas apresentam aspectos comuns às demais construtoras, em comparação com as PMEs dos demais ramos, ao tempo em que se distinguem das suas concorrentes de maior porte.

Um outro aspecto a ser tratado diz respeito à importância sócio-econômica das pequenas e médias construtoras, principalmente considerando que a natureza das suas atividades as transformam em importante vetor de impulso econômico, pela sua capacidade de empregar pessoas menos qualificadas, em grandes contingentes.

2.8.1. Vantagens e Desvantagens das Pequenas e Médias Construtoras

Como se comentou, algumas características de PME fazem atribuir às pequenas e médias construtoras aspectos vantajosos e desvantajosos, em relação às construtoras de maior porte. Por outro lado, as especificidades do ramo de atividade lhes atribui vantagens e desvantagens em comparação com PMEs de outros ramos.

A seguir, são apresentadas as principais vantagens e desvantagens das pequenas e médias construtoras, tanto em relação às empresas de mesmo ramo e de maior porte, quanto em comparação às outras PMEs que atuam em outros ramos de atividade.

a. Vantagens em Relação às Construtoras de Maior Porte

As vantagens das pequenas e médias construtoras em relação às suas congêneres de maior porte são:

- Maior flexibilidade, que lhes permite adaptação mais rápida de métodos e processos de produção (Currid, 1995), o que lhes aumenta a capacidade de atender a necessidades específicas do mercado, com maior agilidade e maior presteza quanto às exigências da clientela;
- Maior proximidade entre os níveis de decisão estratégico, tático e operacional. A redução do número de escalões intermediários agiliza o fluxo de informações e facilita o processo decisório e as atividades de acompanhamento e controle (Currid, 1995). Isso torna a gestão mais

eficiente, reduz custos de produção, incluindo o re-trabalho, e torna mais eficaz o sistema de correção e prevenção de erros;

- Maior familiaridade entre os elementos que compõem a empresa, o que facilita o relacionamento interpessoal e intra-organizacional e agiliza os processos de gestão, de forma geral.

b. Desvantagens em Relação às Construtoras de Maior Porte

Como se afirmou, as pequenas e médias construtoras também têm desvantagens em relação às suas concorrentes maiores, desvantagens essas que são comuns às PMEs dos demais ramos de atividade.

As principais desvantagens das pequenas e médias construtoras em relação às maiores construtoras são:

- Menor ganho de escala na aquisição e uso de equipamentos e matérias primas, encarecendo custos de produção;
- Menor disponibilidade de capital de giro, o que impede a incursão em projetos mais ousados. Essa dependência as transforma em organizações singulares e as obriga à utilização de mecanismos adaptativos de sobrevivência (Tachizawa, Cruz Jr e Rocha, 2003);
- Maior necessidade de buscar recursos financeiros, o que implica perda de rentabilidade, seja por aumento dos custos financeiros de endividamento, seja pela antecipação de vendas de produtos. Este último é o caso de vendas “na planta”, quando a empresa funciona como incorporadora. A

“venda na planta” reduz o preço de venda e, conseqüentemente, a lucratividade;

- Maior dificuldade em apresentar garantias reais, implicando menor acesso a financiamentos e aumentando ainda mais os custos financeiros já comentados;
- Menor poder de barganha com fornecedores, pela falta de escala nas aquisições de insumos, o que acaba resultando em aceitação de condições de aquisição menos vantajosas e, conseqüentemente, aumentando os custos;
- Menor poder de barganha com clientes, pela carência de recursos (capital de giro) e necessidade de realizar as vendas, mesmo quando não atuam no mercado de vendas “na planta”, o que reduz a lucratividade;
- Menor acesso a processos de licitação pública, pela impossibilidade de apresentar um Patrimônio Líquido capaz de atender aos requisitos mínimos impostos nesses certames;
- Menor capacidade de fazer alianças estratégicas com outras empresas, o que lhes limita as oportunidades de obter vantagens em parcerias, transferência de tecnologia e os ganhos de escala.

c. Vantagens em Relação às PMEs de Outros Ramos de Atividade

São vantagens específicas do ramo de atividade, em relação às demais pequenas e médias empresas:

- A disponibilidade, no mercado das construtoras, de equipamentos para aluguel. Isso ajuda as pequenas e médias construtoras a superar, em parte, suas deficiências na capacidade de imobilização de capital em equipamentos, o que raramente acontece com as pequenas e médias empresas de outros ramos;
- O hábito, no ramo da construção, de ter uma mão de obra flutuante, sem que isso signifique problemas de resistência à necessidade de demitir pessoal.

d. Desvantagens em Relação às PMEs de Outros Ramos de Atividade

Dentre as desvantagens específicas das pequenas e médias construtoras, podem ser citadas:

- Conforme a experiência do pesquisador, essas empresas dificilmente têm uma estrutura administrativa adequada às suas atividades. Normalmente, são administradas por profissionais com formação em Engenharia, que podem ser excelentes técnicos no seu ramo de conhecimento, mas dificilmente conhecem adequadamente as ciências de gestão. Isso resulta em perda de eficiência administrativa;
- O hábito de trabalhar com mão de obra flutuante, apesar do aspecto positivo comentado acima, tem o aspecto negativo de dificultar a capacitação de pessoal e o estabelecimento de vínculos representados pelo “contrato psicológico” entre empresa e empregado (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

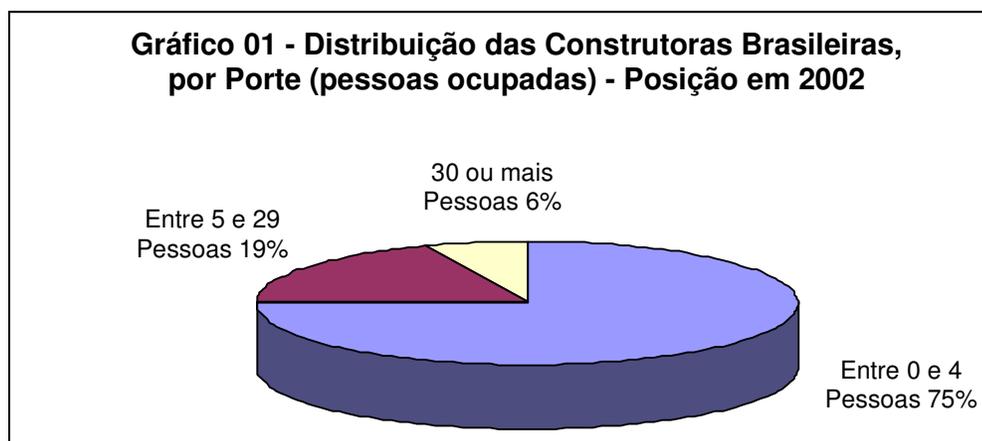
2.8.2. Importância Sócio-Econômica das Pequenas e Médias Construtoras

Tem-se como inegável a importância das pequenas e médias empresas no contexto de qualquer economia, seja por suas características de flexibilidade e agilidade, como comentado acima, seja, principalmente, pela sua capacidade de geração de ocupação e renda.

Respeitadas as especificidades das pequenas e médias construtoras, estas também representam segmento importante em qualquer economia e não seria outro o seu destaque na economia brasileira. A seguir, algumas informações que melhor situam essas empresas no contexto econômico do Brasil, conforme a Pesquisa Anual da Indústria da Construção – 2002 (IBGE, 2004).

a. Participação das Pequenas e Médias Construtoras no Total de Construtoras, no Brasil

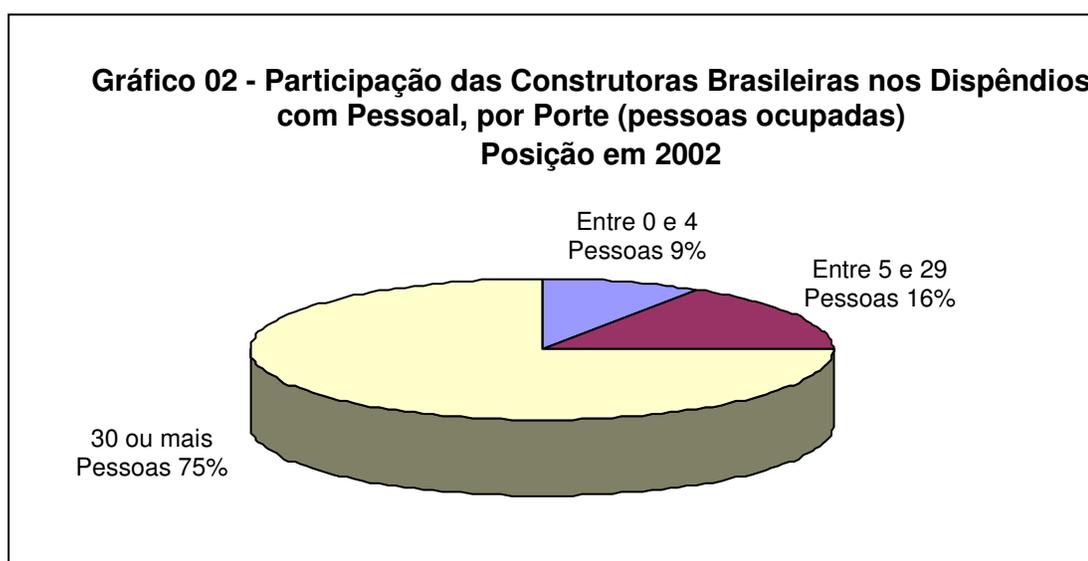
Conforme estudo do IBGE (2004), as pequenas e médias construtoras representam cerca de 94% do total de construtoras brasileiras, sendo 75% de empresas pequenas e 19% de empresas médias. É o que está representado no Gráfico 01.



Fonte: elaboração própria, a partir dos dados do IBGE (2004)

b. Participação das Pequenas e Médias Construtoras nos Dispendios com Pessoal

Ainda segundo o estudo do IBGE (2004), apesar de serem 94% do total de empresas, as pequenas e médias construtoras, representam somente 25% do total de gastos com pessoal (salários + benefícios, vantagens e incentivos). É o que se apresenta no Gráfico 02.



Fonte: elaboração própria, a partir dos dados do IBGE (2004)

c. Participação das Pequenas e Médias Construtoras na Oferta de Postos de Trabalho pelo Ramo da Construção

A pesquisa do IBGE (2004) informa que as pequenas e médias construtoras são responsáveis pela oferta de 39% dos postos de trabalho oferecidos pelo ramo da construção. Os dados estão representados pelo Gráfico 3. É importante comparar estes dados com os do gráfico anterior. Apesar da oferta de 39% das vagas, essas

empresas são responsáveis por apenas 25% dos dispêndios com pessoal, o que parece significar um alto grau de informalidade na contratação de mão de obra.

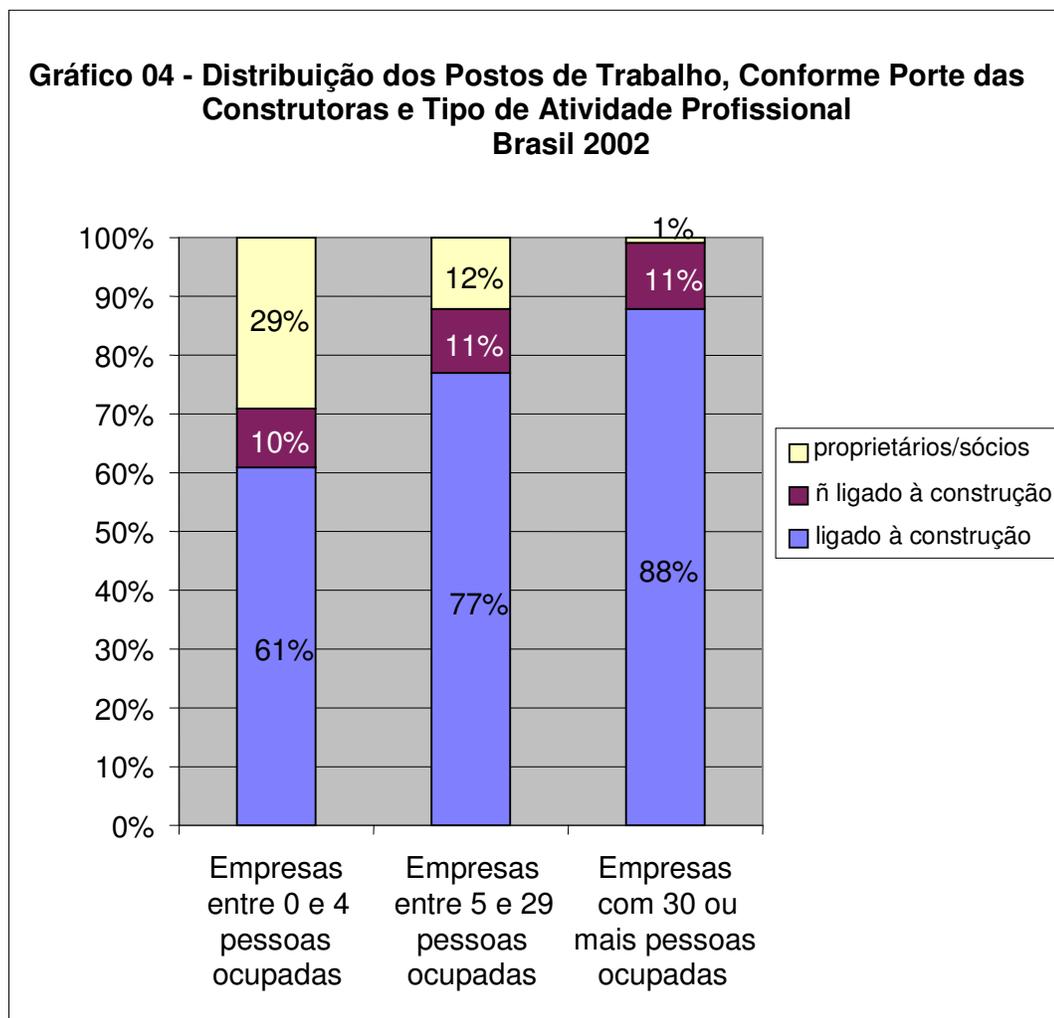


Fonte: elaboração própria, a partir dos dados do IBGE (2004)

d. Comparação na Distribuição dos Postos de Trabalho, Conforme Porte das Construtoras e os Tipos de Atividade Profissional

A participação relativa dos sócios e proprietários é maior nas menores construtoras, inversamente ao caso do pessoal técnico, ligado à construção. No caso das menores construtoras os proprietários/sócios são os responsáveis pela gestão e têm atribuições técnicas. A participação relativa do pessoal administrativo independe do porte.

É o que demonstra o Gráfico 4, construído com dados da pesquisa do IBGE (2004).



Fonte: elaboração própria a partir de dados do IBGE (2004)

2.8.3. Pequenas e Médias Construtoras na Informalidade

As pequenas e médias construtoras aparecem com significativo destaque na pesquisa feita pelo IBGE (2005a) sobre as empresas informais brasileiras, não-agrícolas e com até 5 empregados, com base no ano de 2003. Para a utilização das informações dessa pesquisa, admite-se que a realidade sócio-econômica das pequenas e médias construtoras formalizadas é a mesma encontrada para as pequenas e médias construtoras informais.

a. A Distribuição da Informalidade por Grupo de Atividade

Segundo a pesquisa referida, o Brasil contava com mais de 10 milhões de empresas informais, das quais pouco mais de 1,8 milhões eram empresas da construção civil (IBGE, 2005a). A Tabela 03, a seguir, apresenta dados que permitem constatar a importância da construção civil entre as empresas informais brasileiras.

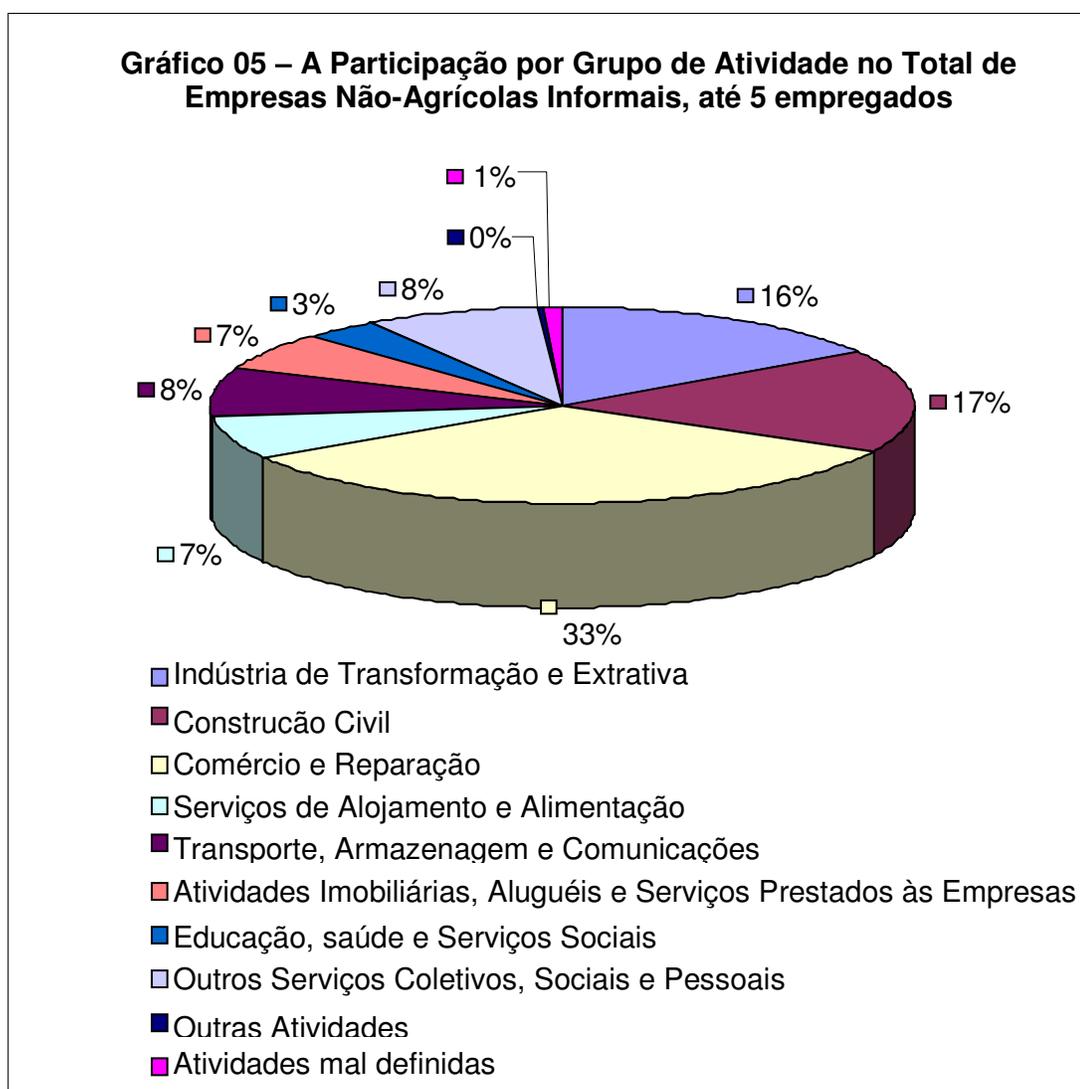
TABELA 03 – Empresas Não-Agrícolas Informais, com até 5 empregados, Segundo os Grupos de Atividade Brasil – 2003

GRUPOS DE ATIVIDADE	EMPRESAS NÃO-AGRÍCOLAS ATÉ 5 EMPREGADOS		
	TOTAL	TIPO DE EMPRESA	
		CONTA PRÓPRIA	EMPREGADOR
TOTAL	10.4527.953	9.188.101	1.339.852
Comércio e Reparação	3.505.441	2.998.000	507.441
Construção Civil	1.812.185	1.639.749	172.436
Indústria de Transformação e Extrativa	1.652.597	1.450.664	201.933
Transporte, Armazenagem e Comunicações	837.297	779.152	58.145
Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais	829.775	766.222	63.553
Serviços de Alojamento e Alimentação	729.078	611.256	117.822
Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas	684.662	568.554	116.108
Educação, saúde e Serviços Sociais	351.742	255.461	96.281
Atividades mal definidas	89.821	88.807	1.014
Outras Atividades	35.355	30.236	5.119

Fonte: adaptado de IBGE (2005a)

Há que se notar, por outro lado, que das mais de 1,8 milhão de construtoras informais, com até cinco funcionários, mais de 1,6 milhão atuavam por conta própria, ficando pouco mais de 170 mil para aquelas que atuavam como empregadoras.

Observe-se, ainda, que as construtoras representam cerca de 17% do total de empresas pesquisadas (Gráfico 05, a seguir), sendo o segundo segmento em número de empresas, ficando abaixo das empresas de Comércio e Reparação, com cerca de 33%, e acima das Indústrias de Transformação e Extrativa, estas com 16%. Considere-se, ainda, que o Grupo de Atividade ocupante do primeiro lugar, com 33%, é composto de duas atividades (Comércio e Reparação) que individualmente são bastante significativas, em termos econômicos.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do IBGE (2005a)

b.Receita Média das Empresas Informais

Segundo a pesquisa do IBGE sob comentário, a receita média mensal das pequenas e médias construtoras ocupava o penúltimo lugar entre os grupos de empresas informais, sendo superior, apenas, às “Atividades mal definidas”, conforme Tabela 04, a seguir. Isso evidencia o estado de dificuldades financeiras enfrentadas por este tipo de empresa.

Tabela 04 – Valor Médio da Receita das Empresas Informais Não-Agrícolas que Tiveram Receita, Por Grupos de Atividade. Brasil – 2003

GRUPOS DE ATIVIDADE	VALOR MÉDIO MENSAL DA RECEITA EM R\$ 1,00	
	TIPO DE EMPRESA	
	CONTA PRÓPRIA	EMPREGADOR
Outras Atividades	2496	9744
Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas	1988	6239
Comércio e Reparação	1592	8058
Educação, Saúde e Serviços Sociais	1266	5529
Transporte, Armazenagem e Comunicações	1624	6675
Serviços de Alojamento e Alimentação	1069	4814
Indústria de Transformação e Extrativa	712	6087
Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais	713	3069
Construção Civil	521	2344
Atividades mal definidas	482	892

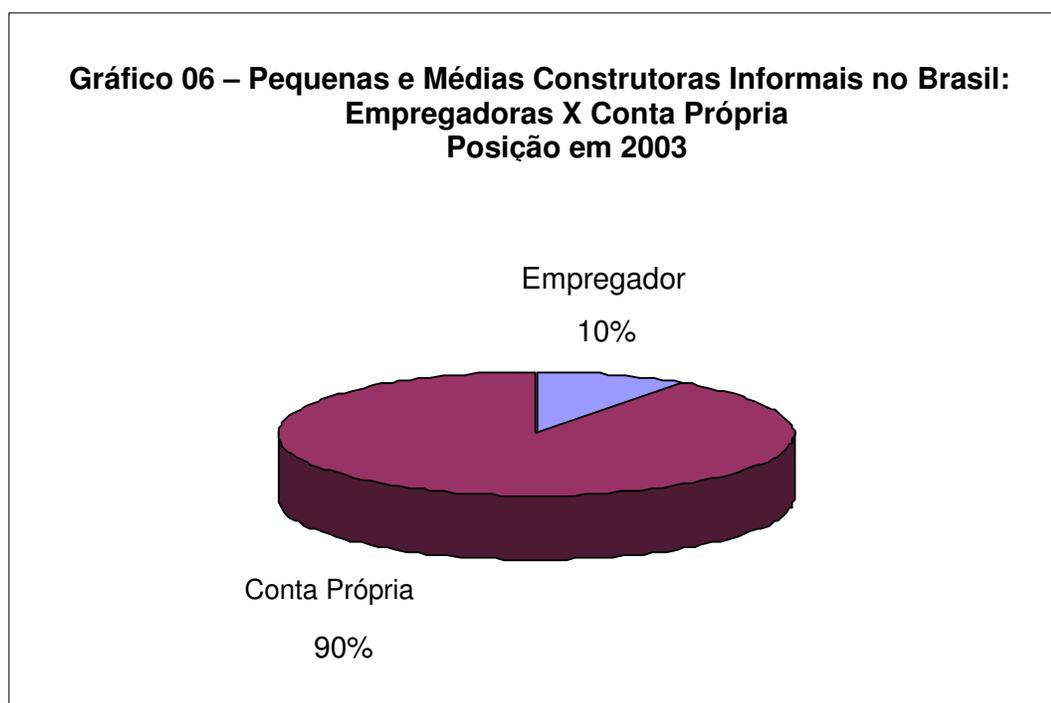
Fonte: elaboração própria, a partir dos dados do IBGE (2005a)

b. Geração de Empregos

Por dificuldade de quantificação precisa, é praxe considerar no dimensionamento de pessoal das construtoras apenas o contingente de colaboradores fixos – vale dizer, pessoal técnico e administrativo – mesmo sabendo-

se que a maior parte dos empregados é de pessoal flutuante. É comum no segmento que todos os operários sejam demitidos após a conclusão de uma obra, mesmo que a maioria ou a quase totalidade deles seja readmitida em uma próxima obra.

Essa é a realidade das informações da Tabela 03, das quais foi elaborado o Gráfico 06, a seguir, onde se obtém que 10% das pequenas e médias construtoras informais funcionam como empregadoras, sendo que 90% destas têm apenas os proprietários como os profissionais responsáveis pelo seu funcionamento.



Fonte: elaboração própria, a partir dos dados do IBGE (2005a)

3. METODOLOGIA

3.1. TIPOLOGIA DAS PESQUISAS

Na classificação dos tipos de pesquisas realizadas, utiliza-se o conceito de Vergara (2004). Segundo a autora, as pesquisas podem ser classificadas em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa teve um caráter descritivo, dado que se enquadra entre as pesquisas que expõem características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para essa explicação (Vergara, 2004).

Quanto aos meios de investigação, esse trabalho se utilizou de pesquisas que se classificam em: bibliográfica, documental e pesquisa de campo. É importante frisar que Vergara (2004) mostra que os tipos de pesquisa quanto ao meio não são mutuamente excludentes podendo-se ter mais de um tipo no mesmo trabalho.

A pesquisa bibliográfica consistiu em consultas e análises críticas de livros, monografias, dissertações, periódicos e manuais que constituíram base conceitual e foram a fonte de várias informações preliminares.

A pesquisa documental se dividiu em duas partes:

- Pesquisa virtual: pesquisa e análise dos recursos disponíveis na Internet, como consultas a sítios e participação em listas de discussão sobre Engenharia, Administração e Economia, a respeito do tema específico.

- Pesquisa junto ao CREA-CE, SINDUSCON, FIEC², para definição do universo da pesquisa, no Estado do Ceará e na cidade de Fortaleza, quantificando as empresas construtoras, conforme seu porte.

A pesquisa de campo consistiu na aplicação de questionários de pesquisa tipo “Survey”, cujos dados obtidos foram analisados estatisticamente utilizando análise discriminante linear.

3.2. PESQUISA DE CAMPO

3.2.1. Universo e amostra

Segundo Vergara (2004), o universo é o conjunto de empresas que possuem as características que serão objeto de estudo. Nesse sentido, o universo desse estudo são as empresas de construção civil, de pequeno e médio porte, sediadas na cidade de Fortaleza.

Já que os dados estudados se encontram nos anos de 1993 e 2003, as empresas constantes no universo, obrigatoriamente, teriam que operar desde o ano de 1992.

Tomando-se por base o estudo da FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará, que catalogou quatro mil cento e quarenta e sete empresas no Estado do Ceará, chegou-se a um universo de pesquisa inicial de cento e cinqüenta e três empresas construtoras, que representaram o universo inicialmente delimitado.

Depois de um processo de refinamento, chegou-se a um total de setenta e cinco empresas que possuiriam as características iniciais necessárias ao estudo.

² Respectivamente: Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, Sindicato da Indústria da Construção Civil e Federação das Indústrias do Estado do Ceará.

Após a tentativa de contato com todas essas empresas, constatou-se que algumas empresas não mais existiam e outras mudaram de endereço e telefones, o que impossibilitava o contato. O universo se reduziu mais um pouco.

Das empresas restantes, algumas não se mostraram interessadas em participar da pesquisa. Diante desses fatos, foram obtidos questionários preenchidos em número de vinte e seis empresas que tinham todas as características necessárias a participar da pesquisa.

Embora houvesse a intenção de fazer uma pesquisa censitária, as circunstâncias obrigaram o pesquisador a trabalhar com um número menor de empresas, sem que tenha optado por definir uma amostra.

3.2.2. Sujeitos da pesquisa de campo

Vergara (2004) mostra que “os sujeitos de pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você (o pesquisador) necessita”. Dentro dessa definição, os sujeitos da pesquisa foram os proprietários, diretores e gerentes das empresas que se enquadraram como universo da pesquisa.

Nos pouquíssimos casos em que não foi possível contar com a colaboração desses *key informers*, Engenheiros ou outros funcionários graduados das empresas puderam responder aos questionários, já que dispunham dos dados e conhecimentos necessários ao mister.

3.2.3. Processo de coleta das informações

O pré-teste do questionário foi realizado com empresas com as mesmas características das empresas do universo, mas sediadas na cidade de Mossoró (RN), pois o pesquisador se encontrava nessa cidade na época da realização do pré-teste.

Tal procedimento está de acordo com a afirmação de Richardson (1999) de que o pré-teste deverá ser realizado com um número reduzido de elementos que possuem as mesmas características dos respondentes, sem que façam parte deles. Cada elemento utilizado no pré-teste não poderia responder ao questionário final, segundo diversos autores pesquisados.

O questionário (Apêndice 01) foi aplicado diretamente aos respondentes - proprietários, diretores, gerentes, Engenheiros ou funcionários graduados das empresas.

3.3. ABORDAGEM ESTATÍSTICA

3.3.1. Análise preliminar

Além da elaboração dos gráficos (Estatística Descritiva) de caracterização das empresas pesquisadas, os dados foram tratados com instrumental estatístico mais adequado à consecução dos objetivos pretendidos.

Inicialmente, a amostra foi analisada de forma a se identificar, dentro de cada observação, a porcentagem de cada tipo estratégico na empresa estudada.

Tal procedimento foi necessário para a obtenção dos dados para a inclusão no programa de análise estatístico que foi utilizado.

a. Análise Discriminante

A análise discriminante é uma técnica estatística que usa informações disponíveis de variáveis independentes ou prognosticadoras escalonadas, ou seja, que têm natureza intervalar ou métrica (ex. faixa etária, escala likert) para estimar o valor de uma variável dependente categórica (AAKER; KUMAR; DAY, 2004; HAIR JR. et al, 1999).

Segundo Malhotra (2001), a diferença básica entre a análise discriminante e outra análise multivariada de dados, como a análise de regressão ou a análise fatorial, consiste no fato de que, na primeira, a variável dependente é categórica ou discreta, enquanto que na segunda a variável dependente é métrica e na terceira não existe variável dependente. Em todas, porém, as variáveis independentes são métricas.

Os objetivos da análise discriminante, de acordo com Aaker; Kumar; Day, (2004), Brandão e Rozo (2004) e Hair Jr. et al, (1999) são:

- Estabelecer funções discriminantes e/ou combinações lineares das variáveis independentes, que melhor discriminem entre as categorias das variáveis dependentes (grupos);
- Verificar se existe diferenças significativas entre os grupos, em termos de variáveis independentes;

- Determinar as variáveis preditoras que mais contribuem para as diferenças entre grupos;
- Enquadrar, ou classificar, os casos em um dos grupos, com base nos valores das variáveis preditoras;
- Avaliar a precisão da classificação.

Com esta técnica, pretendeu-se encontrar os valores dos escores discriminantes de cada observação, calcular a média destes dentro dos grupos, obter como resultado os centróides dos grupos e determinar o “ponto de corte” que divide os grupos.

A seguir, apresenta-se o modelo geral de discriminação que representa a relação funcional entre as variáveis:

$$D = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$$

Onde:

- D = escore discriminante (valor discriminante);
- X_n = n-ésima variável independente ou prognosticadora;
- β_0 = intercepto vertical (coeficiente linear);
- β_n = peso (parâmetro) ou coeficiente discriminante;
- n = quantidade de variáveis independentes.

Após a escolha das variáveis independentes (prognosticadoras), dividiu-se a amostra em duas partes. Uma para estimar a função discriminante, chamada de amostra de análise, e outra reservada para validar a função discriminante, chamada de amostra de validação, a qual, tendo-se conhecimento prévio do grupo a que pertence, será aplicada no modelo encontrado para verificar a sua validade (HAIR JR. et al, 1999; PEDRET, SAGNIER E CAMP, 2000). Obedeceu-se, também, ao critério da parcimônia (BAROSSO FILHO; BRAGA, 2000), onde um modelo

representativo deve ser o mais simples possível, no que se refere ao espectro de variáveis relevantes para a explicação do fenômeno.

A principal inferência estatística que se deve observar na análise discriminante é o Lambda (λ) de Wilks (Wilk's Lambda). Seu valor varia de 0 a 1. Valores próximos de 0 indicam que as médias dos grupos (centróides) são diferentes, ou seja, a função discriminante encontrada tem a capacidade de discriminar os grupos, com as variáveis independentes (prognosticadoras) usadas. Já valores de λ de Wilks próximos de 1 informam que a função encontrada não tem poder discriminador (HAIR JR. *et al*, 1999).

Não existe um número de referência para o λ de Wilks. Adota-se, neste trabalho, o valor 0,5 como referência, ou seja, valores entre 0 e 0,5 indicam que os centróides são distantes (diferentes) e a equação gerada é capaz de distinguir os grupos. Valores entre 0,5 e 1 informam que estes são próximos (médias parecidas), o que dificulta a distinção dos grupos.

As próximas inferências analisadas foram: a estatística "F" e o Qui-quadrado ($\chi^2 = \text{Chi-square}$), com suas respectivas significâncias ($1 - \text{nível de confiança}$) que indicam se a análise multivariada feita apresentava significância estatística. Quando a análise feita é significativa (confiável), observa-se a tabela classificação dos resultados (*classification results*) e verifica-se o percentual dos dados originais que foram classificados corretamente. Esta tabela é a classificação dos resultados da aplicação da função discriminante gerada, nos próprios dados originais. Adota-se um percentual acima de 90% de classificação correta para validar a função gerada (MALHOTRA, 2001).

Após a observação dos itens acima, buscaram-se os coeficientes não-padronizados da função discriminante (*Canonical Discriminant Function Coefficients*), pois são estes coeficientes que foram utilizados para escrever a função discriminante procurada.

O centróide é um ponto que representa a função discriminante (semelhante ao centro de gravidade dos corpos sólidos). Como a função gerada é uma aproximação dos dados coletados das variáveis, utiliza-se a média dos valores dos escores discriminantes de um grupo para se calcular o seu centróide. Para facilitar a discriminação de uma nova observação, a partir da função obtida através de uma amostra qualquer, o ponto de corte é a média aritmética dos centróides, ou seja, se o escore discriminante da nova observação for maior do que a média, esta é categorizada como integrante do grupo que tem o centróide maior, se este escore for menor, esta observação integra o grupo que tem o centróide menor.

Faz-se necessário referenciar alguns aspectos dos problemas equacionados por esta técnica relativos à natureza dos grupos, dos elementos e das variáveis aos elementos.

Sobre os grupos, observa-se que para que sejam mutuamente exclusivos, ou seja, cada elemento pertencer a um único grupo, é necessário que os centróides dos grupos estejam distantes, ou seja, o valor do λ de Wilks deve estar próximo de zero para que a função encontrada tenha poder de discriminar os grupos, não havendo sobreposição de grupos na região próxima ao ponto de corte.

Quanto às observações e suas variáveis, todas devem possuir as mesmas variáveis explicativas, mas o número de observações para cada grupo não precisa ser o mesmo.

As relações entre o conjunto de variáveis dependentes e o conjunto de variáveis independentes são examinadas pela correlação canônica. As funções canônicas ajudam a avaliar o relacionamento entre os compostos lineares de variáveis dependentes com os compostos lineares de variáveis independentes. As cargas canônicas, que representam a correlação entre as variáveis e seu composto linear, ajudam a interpretar a função canônica. E, de maneira similar, as cargas canônicas cruzadas podem ser utilizadas para avaliar a contribuição das variáveis em um composto linear.

Segundo Lambert e Durand (1975), a maior parte das limitações desta técnica está na interpretação da análise. Em primeiro lugar, os pesos canônicos são derivados para maximizar a correlação entre os compostos lineares, e não a variância extraída. Segundo, a correlação canônica reflete a variância compartilhada entre os compostos lineares. Logo, a correlação canônica pode ser alta, ainda que a variância extraída seja baixa. E terceiro, os pesos canônicos estão sujeitos a um alto grau de instabilidade, como em qualquer outra técnica.

b. Modelo Proposto

As empresas que obtiveram crescimento em 2004 igual ou superior ao crescimento de 1994 foram enquadradas no grupo 1, as empresas que em 2004 obtiveram um crescimento inferior ao de 1994 foram enquadradas no grupo 2.

A análise discriminante foi realizada de forma a verificar se as empresas, pelos tipos estratégicos apresentados deveriam realmente pertencer a estes grupos, analisando-se, assim, a validade do estudo.

O caso de as empresas realmente pertencerem ao grupo designado, significaria que as empresas de mesmo tipo estratégico deveriam ter os mesmos resultados de crescimento nos anos estudados, abalizando, assim os estudos de Miles e Snow (1978) para essa amostra.

3.3.2. Pressupostos do estudo

Este trabalho tratou como pressuposto que as empresas não mudaram o seu tipo estratégico entre esses anos estudados. Tal pressuposto se baseia no fato de que o período de tempo entre os anos estudados é pequeno para uma mudança significativa na estratégia da empresa. Sabe-se que ocorreram mudanças em algumas das observações, mas esse pressuposto foi necessário para manter o questionário com poucas perguntas, porque segundo Vergara (2004), um questionário extenso é passível de recebimento de poucos retornos válidos. No caso específico, havia a possibilidade de que os respondentes poderiam não se lembrar das respostas para o ano de 1993, ocasionando respostas erradas e/ou incompletas.

Como defesa deste pressuposto, Chandler (1962), por exemplo, concluiu que qualquer alteração na postura estratégica da organização conduziria, necessariamente, a um desencadeamento de uma mudança na estrutura formal da empresa. Tal afirmação corrobora com o pressuposto acima, considerando-se que nenhuma mudança na estrutura das empresas participantes do questionário foi observada no período estudado.

3.4. A elaboração do questionário

O questionário foi formado de acordo com a tabela adaptada de Varadanjan (1990) para a análise das empresas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), assim como de perguntas adicionais de forma a obter os dados necessários ao estudo.

O questionário (Apêndice 01) foi composto no total de 17 perguntas, sendo as quatro primeiras de definição do cargo do entrevistado, os anos de funcionamento, o porte da empresa (pelo número de empregados) e o seu ramo de atuação. Essas perguntas foram colocadas de forma a que fossem respondidas objetivamente, com apenas uma resposta possível para cada questão. As onze questões seguintes foram retiradas da tabela adaptada de Varadanjan, realizadas de forma a se ter uma idéia de em que tipo estratégico específico a empresa se encontrava. As duas perguntas finais foram formuladas para que se expusesse o resultado financeiro obtido em cada empresa, nos anos avaliados.

A primeira pergunta foi importante para definir qual a posição do entrevistado dentro da hierarquia da empresa, evitando assim, que funcionários que não tinham acesso às informações necessárias ao estudo respondessem ao questionário.

A segunda pergunta foi necessária para que se tivesse certeza de que a empresa tinha os anos de funcionamento estabelecidos para o estudo e assim pudesse responder a décima sexta pergunta, de forma a que todos os dados necessários fossem obtidos.

A terceira pergunta foi de fundamental importância para o estudo, porque através dela foi definido o porte da empresa entrevistada. O critério utilizado foi o do

Ministério do Trabalho (número de empregados), pois esse critério é o mais fácil de verificação de veracidade.

A quarta pergunta foi colocada no questionário para que se determinasse um perfil das empresas entrevistadas, em que ramo de atividade elas atuavam, dentro da construção civil.

Quanto às perguntas entre a quinta e a décima quinta, estas, inicialmente, estavam colocadas de forma a que existisse somente uma resposta possível para cada uma. Após as discussões preliminares e o pré-teste, a forma de resposta foi modificada para que cada pergunta fosse respondida com uma graduação entre as opções, de acordo com sua importância para a empresa. Tal iniciativa foi definida para que a análise dos dados e a caracterização de cada empresa pudessem ser realizadas de forma mais completa.

A décima sexta e décima sétima perguntas foram realizadas para se avaliar o aumento ou diminuição do faturamento da empresa nos anos analisados.

Para a análise do resultado foram pensadas várias alternativas, como o faturamento líquido, a participação de mercado, o retorno sobre o investimento, entre outros, mas em geral todas as formas de análise tinham problemas quanto à obtenção das informações junto aos entrevistados.

A forma de análise do resultado das empresas escolhida foi a comparação do aumento do faturamento entre dois anos, pois era a mais simples de ser analisada, além de os entrevistados não se recusarem a responder, uma vez que não expunha os dados financeiros da empresa.

Essa escolha foi feita seguindo a recomendação de Vergara (2004), que observa que os dados podem ser obtidos de acordo com o critério de acessibilidade. As respostas possíveis formam uma escala Lickert, em que seis opções foram dadas para que o entrevistado escolhesse aquela que mais se aproximava da realidade. Essa forma de escolha foi necessária para que os respondentes não tivessem a tendência de marcar a opção mediana entre as apresentadas.

No pré-teste aplicado sete entrevistas na forma de questionário foram realizadas, dos quais três tiveram problemas com a forma com que as questões foram apresentadas, principalmente com as perguntas entre a quinta e a décima quinta.

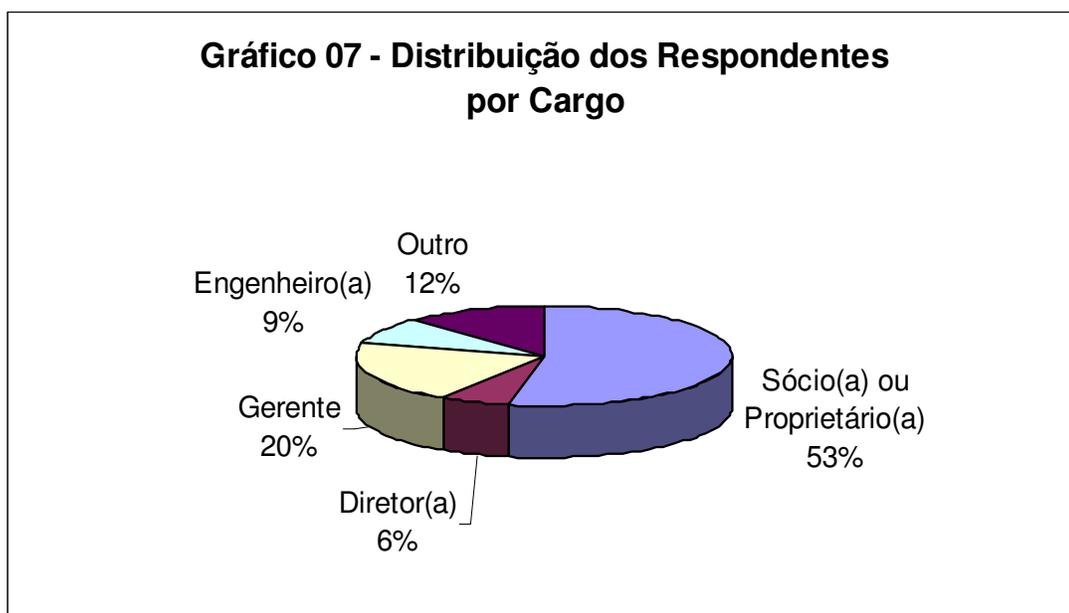
Esses entrevistados que apresentaram problemas alegaram que as perguntas e as opções estavam formuladas de forma a que fossem mutuamente excludentes, impedindo-os de responder da forma desejada.

As perguntas e opções foram, então, reformuladas, dando a possibilidade aos respondentes de categorizar as opções em mais e menos importantes dentro de cada pergunta. Foi definida a utilização de uma escala de quatro graus para essas perguntas, pois facilitava a resposta dos entrevistados.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização das Empresas

As empresas pesquisadas foram representadas por seus gestores, cujos cargos apresentam a seguinte distribuição (Gráfico 07):

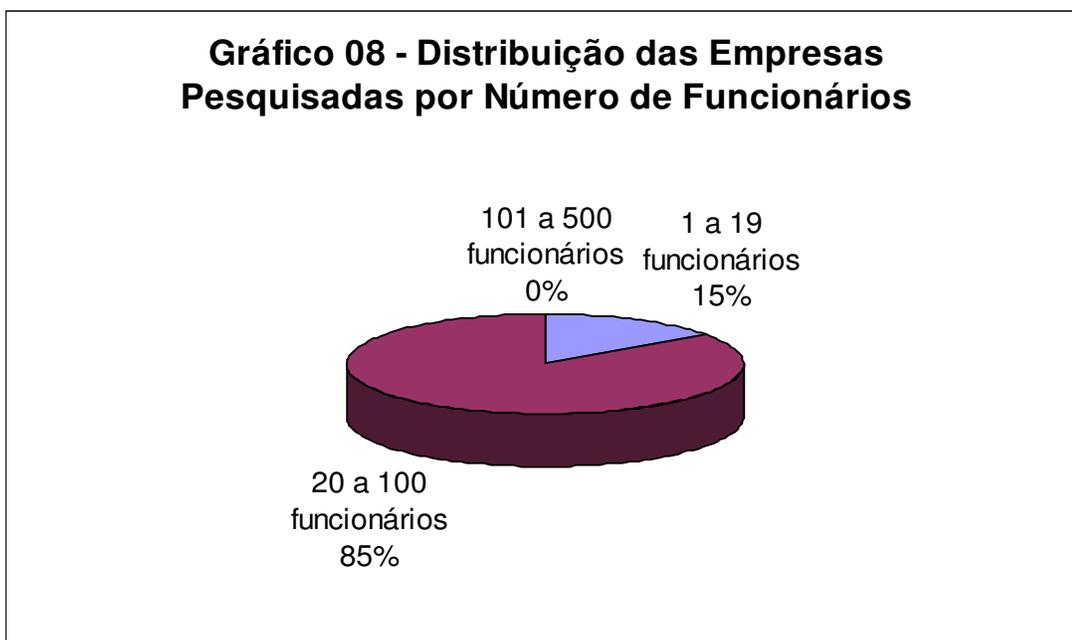


Fonte: elaboração própria

A maioria dos respondentes ocupava o cargo de sócio ou proprietário (53%), vindo em seguida o cargo de Gerente (20%). Os Engenheiros representaram 9% dos respondentes. Os Diretores foram o menor contingente (6%). A categoria Outro cargo teve 12% dos respondentes.

A questão sobre o tempo de funcionamento foi utilizada, apenas, para verificar quais as empresas que já existiam em 1993 (primeiro período da pesquisa). Foram desconsiderados os questionários das empresas que não atendiam a esse requisito.

A distribuição das empresas pelo número de funcionários (informação utilizada para a classificação do porte) apresentou a distribuição apresentada no Gráfico 08, a seguir:



Fonte: elaboração própria

Não houve nenhuma empresa pesquisada com número de funcionários entre 101 e 500 (limite para média empresa). A maioria das empresas tinha entre 20 e 100 funcionários (85%). As restantes (15%) contavam entre 1 e 19 funcionários.

O Gráfico 09, adiante, apresenta a distribuição das empresas pesquisadas, conforme sua principal atividade.

Gráfico 09 - Distribuição das Empresas Pesquisadas pela Principal Atividade



Fonte: elaboração própria

A maioria dos respondentes referiu a construção de residências como a principal atividade de suas empresas (50%). A terceirização de serviços apareceu em segundo lugar, com 32% dos casos. À participação em licitações correspondem 15% das empresas. A categoria Outros ficou com 3%.

4.2. Apresentação dos Resultados da Análise Discriminante

Conforme foi explicado no capítulo anterior, foi coletado um total de vinte e seis observações na amostra de estudo. Dessas, vinte e cinco foram consideradas relevantes para a análise e uma foi descartada por estar com pelo menos uma variável discriminante faltando. Assim, 96,2 % das observações foram consideradas, conforme explicita a Tabela 05.

Tabela 05 – Sumário do processamento da análise do caso

Casos relevantes		N	Percentual
Válidos		25	96,2
Excluídos	Pelo menos uma variável discriminante faltando	1	3,8
Total		26	100,0

Fonte: elaboração própria

Foram detectados dois ambientes principais que seriam objetos de estudo. Esses dois ambientes foram os dos anos de 1993 e 2003 por terem sido anos em que as variáveis econômicas e políticas foram diferentes entre si. Outros ambientes poderiam ser explorados, mas o aumento do número de ambientes estudado só aumentaria a complexidade do estudo, sem perspectiva de contribuição relevante para os resultados.

Os ambientes escolhidos foram apresentados em um capítulo anterior. O ano de 1993 foi caracterizado como um ano de alta inflação, juros medianos e forte instabilidade política. O ano de 2003 foi caracterizado como sendo um ano em que a inflação foi baixa, os juros foram altos em comparação com o outro ano estudado e havia uma estabilidade política no País.

Das observações, 12 foram caracterizadas como parte do grupo 1, sendo este o de empresas que tiveram um crescimento em 2004 igual ou superior ao de 1994.

As outras 13 observações foram caracterizadas como parte do grupo 2, sendo este o das empresas que tiveram em 2004 um crescimento inferior ao de 1994.

Quanto ao aumento de lucro relativamente ao ano anterior, os resultados foram os seguintes:

Tabela 06 – Aumento do lucro relativamente ao ano anterior

Empresa	Crescimento 1994	Crescimento 2004
Empresa 1	125,0%	95,0%
Empresa 2	105,0%	125,0%
Empresa 3	95,0%	125,0%
Empresa 4	95,0%	95,0%
Empresa 5	95,0%	95,0%
Empresa 6	125,0%	105,0%
Empresa 7	125,0%	95,0%
Empresa 8	125,0%	125,0%
Empresa 9	95,0%	85,0%
Empresa 10	85,0%	105,0%
Empresa 11	95,0%	105,0%
Empresa 12	95,0%	125,0%
Empresa 13	105,0%	95,0%
Empresa 14	105,0%	135,0%
Empresa 15	95,0%	105,0%
Empresa 16	95,0%	115,0%
Empresa 17	125,0%	105,0%
Empresa 18	95,0%	125,0%
Empresa 19	105,0%	95,0%
Empresa 20	105,0%	95,0%
Empresa 21	105,0%	95,0%
Empresa 22	95,0%	85,0%
Empresa 23	105,0%	105,0%
Empresa 24	105,0%	95,0%
Empresa 25	105,0%	95,0%

Fonte: elaboração própria

É importante esclarecer que um resultado superior a 100% indica que a empresa teve um lucro no ano estudado maior que o do ano anterior, enquanto um resultado inferior a 100% indica uma queda no lucro, em relação ao ano anterior.

Realizando-se a análise discriminante linear, os resultados foram os seguintes:

Tabela 07 – Sumário das funções da Discriminação Canônica

Correlação canônica	0,992
Lambda de Wilks	0,015
Qui-quadrado	50,152
Significância	0,001

Fonte: elaboração própria

Conforme se observa na Tabela 07, os resultados estão todos dentro dos valores esperados para que a análise seja considerada válida. O lambda de Wilks, sendo próximo de zero (0,015) está dentro do esperado. Também estão dentro dos valores esperados o Qui-quadrado (50,152) e a correlação canônica (0,992).

Tabela 08 – Centróides de Cada Grupo

RESULTADO	Função
Grupo	
1	-8,007
2	7,391

Fonte: elaboração própria

A Tabela 08 informa que os centróides de cada grupo estão claramente separados, fazendo com que cada grupo possa ser definido com exatidão e estando, portanto de acordo com o que recomenda a teoria da Análise Discriminante.

Tabela 09 – Casos relevantes em cada grupo

RESULTADO	Peso	Casos usados nas análises
		Relevantes
Grupo 1	0,500	12
Grupo 2	0,500	13
Total	1,000	25

Fonte: elaboração própria

Pela Tabela 09, vê-se que o número de empresas que se enquadraram em cada grupo foi determinado de acordo com os resultados obtidos no questionário e segundo a teoria estudada, não existe nenhum problema no fato de os números de observações nos grupos serem diferentes entre si.

Tabela 10 – Resultado da predição nos grupos

RESULTADO		Predição da participação nos grupos		Total
		Grupo 1	Grupo 2	
Realidade	Grupo 1	12	0	12
	Grupo 2	0	14	14
%	Grupo 1	100,0	0,0	100,0
	Grupo 2	0,0	100,0	100,0

Fonte: elaboração própria

Na Tabela 10, nota-se que dos 25 casos utilizados, 100% foram corretamente classificados em seu grupo. Assim, de acordo com os valores obtidos nas tabelas anteriores e à luz da teoria estudada, conclui-se que a análise foi satisfatória.

4.3. Discussão dos resultados

Os valores obtidos nos parâmetros de análise mostram que a análise pode ser considerada válida. O lambda de Wilks ficou muito perto de zero, o que é ideal, indicando que os centróides dos grupos são distantes e a equação gerada é capaz de distingui-los. O qui-quadrado ficou perto de 50, o que é um número aceitável. O grau de significância ficou em 0,001 e a correlação canônica ficou em 0,992.

O número de observações nos grupos 1 e 2 foi de 12 e 14, respectivamente, sendo que uma observação do grupo 2 foi retirada da análise por ter pelo menos uma variável discriminante faltando. Não houve problema pelo fato de o número de casos em ser diferente entre os grupos, de acordo com a teoria estudada, sendo importante somente que cada observação pertencesse a apenas um dos grupos.

A porcentagem de casos que foram corretamente classificados foi de 100%, maior, portanto, que a porcentagem de 90% indicada por Malhotra (2001).

Diante dos resultados obtidos e considerando a Análise Discriminante como tendo sido um método válido de tratamento das informações, pode-se entender que, na amostra estudada e no período considerado, se confirmou a teoria de Miles e Snow.

4.4. Conclusões e recomendações

Foram definidos dois ambientes distintos que chamaram a atenção para o estudo. Esses ambientes foram estabelecidos nos anos de 1993 (com alta inflação, juros medianos e instabilidade política) e de 2003 (com baixa inflação, altos juros e estabilidade política). Apesar de existirem outros ambientes que poderiam ser pesquisados, esses se destacaram por terem uma diferença acentuada entre si, o que se configurou como adequado ao estudo realizado.

Os dados coletados mostram claramente a diferença de resultado de cada empresa dentro de cada ambiente escolhido para o estudo, esses resultados estão demonstrados na tabela 06 (pág. 94). Os dados mostram que os resultados das empresas que fizeram parte da amostra foram diferentes para cada ambiente

estudado, de acordo com o esperado. Os mesmos dados coletados foram utilizados para o tratamento por meio da análise discriminante.

De acordo com os dados coletados e tratados, foram encontrados resultados que apontam inequivocamente no sentido da confirmação da hipótese deste trabalho. Existiu, portanto, na amostra tomada, uma relação entre os tipos estratégicos adotados nas empresas e seus crescimentos durante os períodos estudados. Essa constatação confirma a hipótese, levantada nesta dissertação, de que a Teoria de Miles e Snow se confirma na amostra tomada e no período estudado.

Entendendo-se que a teoria de Miles e Snow (1978) é consagrada como legítima e, portanto, cientificamente verdadeira, era de se esperar este resultado, sendo que o mesmo se mantém mesmo em face de ambientes distintos, em que as empresas estudadas estiveram incluídas.

Portanto, conclui-se que o estudo conseguiu êxito na comprovação de sua hipótese e que os objetivos foram satisfatoriamente atingidos.

Como recomendações a novos trabalhos podem ser apontadas as seguintes:

- Escolha de um outro universo de pesquisa, com empresas de outro espaço geográfico ou de outra área de atuação.
- Escolha de um universo que possa contribuir com uma amostra de maior dimensão.
- Realização de outros testes estatísticos que venham a ser elaborados e que possam explicar melhor a relação entre as variáveis.

- Escolha de outras variáveis para estudo, como: número de empregados, área de atuação, anos de mercado, nível de endividamento, capital social, espaço geográfico em que atua, entre outros. Essa escolha, obviamente, mudaria o foco teórico do estudo.
- Escolha de anos diferentes dos estudados, com ambientes mais diversificados para o estudo.

5. REFERÊNCIAS

1. AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
2. ALTMAN, E.I. – **Financial Ratios, Discriminant Analysis as the prediction of corporate Bankruptcy**. *Journal of Finance*, v. 29, 1968.
3. ANSOFF, Igor; STEWART, John, M. – **Strategies for a technology-based business**: Harvard Business Review, Nov-Dec, 1967.
4. BAIOTTO, Alexandre C. – **Implantação de Melhorias de Qualidade**: Um Estudo de Caso em uma Microempresa de Construção Civil. Florianópolis, 1999. 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal de Santa Catarina.
5. BAROSSO FILHO, Milton; BRAGA, Márcio Bobik. **Metodologia da econometria**. In: VASCONCELLOS, Marco A. S.; ALVES, Denisard (coord.). Manual de econometria. São Paulo: Atlas, 2000.
6. Banco Central do Brasil. Sítio da Instituição. Disponível em www.bcb.gov.br. Acesso em dez/2004.
7. BRANDÃO, Claudinei Terra; ROZO; José Danúbio. **Análise Discriminante**. In: CORRAR, Luiz J.; TEÓPHILO, Carlos R. Pesquisa Operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria. São Paulo: Atlas, 2004.
8. CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul – **Administração Estratégica, Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
9. CHANDLER, Jr. – **Strategy & structure: Chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.
10. CORRAR, Luiz J.; TEÓPHILO, Carlos R. **Pesquisa Operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria**. São Paulo: Atlas, 2004.
11. COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos; SILVA, Jorge Ferreira da – **As Tipologias Estratégicas Realmente Existem?** ENANPAD, 2002.

12. CUMMINGS, Stephen. – The first strategists. *In*: DE WIT, Bob e MEYER, Ron: **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul / USA: West Publishing, 1994.
13. CURRID, Cheryl C. – **Ferramentas para a Reengenharia**: 15 ferramentas e tecnologias para modernizar sua organização. Rio de Janeiro: Record, 1995.
14. DIAZ, Maria Dolores Montoya. **Multicolinearidade**. *In*: VASCONCELLOS, Marco A. S.; ALVES, Denisard (cord.). Manual de econometria. São Paulo: Atlas, 2000.
15. DRUCKER, Peter F. – **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
16. FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Sítio da Instituição. Disponível em www.fiec.gov.br. Acesso em Mar/2005.
17. FLEURY, Paulo Fernando; ARKADER, Rebecca – **Estratégia de Manufatura e Ambiente Econômico**: Comparando Desempenhos e Trajetórias de Brasil e Argentina: RAC, v. 1, n. 2, Maio/Ago, 1997.
18. FREEMAN, Chistopher – **Economics of Industrial Innovation**. Middlesex: Penguin, 1974.
19. FURLAN, Walter – **Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportações de empresas brasileiras de softwares e serviços correlatos**. Dissertação de mestrado, apresentada no curso de mestrado em administração de empresas da Universidade de São Paulo, 2003.
20. GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
21. GIMENEZ, Fernando A. P. *et alli* – **Estratégia em Pequenas Empresas**: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. RAC, 1999.
22. GUPTA, Vijay. **SPSS® for beginners**. USA: VJBooks Inc., 1999.
23. HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., BLACK, W.C. – **Multivariate data analisys with readings**. New Jersey: Aprendice Hall, 1998.
24. IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 1996.

25. IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Matriz Insumo-Produto**: Brasil 1990. Rio de Janeiro: IBGE, 1996.
26. IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Pesquisa Anual da Indústria da Construção: 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
27. IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Economia Informal: 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005.
28. IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Cadastro Central de Empresas: 2002 - 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005.
29. IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Sítio da Instituição. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em Jan/2005.
30. KAZMIER, Leonard J. – **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. São Paulo: Makron Books, 1982.
31. LIMA JR., João da Rocha - **Gerenciamento na Construção Civil**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: EDUSP, 1990
32. LIMMER, Carl V. – **Planejamento, Orçamentação e Controle de Projetos e Obras**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
33. MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
34. MELLO, Rodrigo Bandeira; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida – **A Pesquisa das Estratégias de Marketing e Produção em Empresas Construtoras**: Uma Referência de Apoio ao Pesquisador. UFSC, 2000.
35. _____. - **Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: Um caso em Florianópolis**. Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (Orientador - Prof. Doutor Cristiano José Castro de Almeida Cunha) Florianópolis, 1997.
36. MILES Raymond E.; SNOW, Charles C. – **Organizational Strategy, Structure and Process**. McGraw-Hill, New York, 1978.

37. Ministério da fazenda. Disponível em www.fazenda.gov.br. Acesso em jan/2004
38. Ministério do Planejamento. **Orçamento e Gestão - Nota técnica**: Avaliação da Produção Industrial: PIM/PF – IBGE. 01/2004.
39. Ministério do Trabalho e Emprego. Sítio da Instituição. Disponível em www.mte.gov.br. Acesso em Out/2004
40. MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. – **The strategy process, concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
41. MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. – **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
42. PEDRET, Ramón; SAGNIER, Laura; CAMP, Francesc. **Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos: análisis de información cuantitativa en investigación comercial**. Barcelona: ED, 2000.
43. PEREIRA, A – **Condensando as escolas citadas por Mintzberg**. Lisboa: Executive Digest, edição 61, 2000.
44. PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso pode superá-la**. São Paulo: Harbra, 1986.
45. PORTER, M. E. – **What is strategy?**: Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
46. _____. – **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**. New York: The Free Press, 1985.
47. _____. – **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York: The Free Press. 1980.
48. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. – A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
49. RICHARDSON, Roberto Jarry – **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

50. SCHERMERHORN Jr, John R; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. - ***Fundamentos de Comportamento Organizacional***, 2a ed, Porto Alegre: Bookman, 1999.
51. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sítio da Instituição. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em Out/2004.
52. Secretaria da Receita Federal – Ministério da Fazenda. Sítio da Instituição. Disponível em www.receita.fazenda.gov.br. Acesso em Out/2004
53. TACHIZAWA, Takeshy; Cruz Jr, João Benjamin; ROCHA, José Antonio O. – ***Gestão de Negócios: visões e dimensões empresariais da organização***. São Paulo: Atlas, 2003.
54. TERENCE, A.C.F. – ***Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa***. São Carlos: USP, 2002.
55. THOMPSON JR., Arthur; STRICKLAND III, A.J. – ***Planejamento Estratégico***. São Paulo: Pioneira, 2000.
56. VARADANJAN, P. Rajan; CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P. – ***Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple easures-based study: Strategic Management Journal***, 1990.
57. VERGARA, Sylvia Constant – ***Projetos e relatórios de pesquisa em administração***. São Paulo: Atlas, 2004.
58. VIEIRA NETTO – ***Construção Civil e Produtividade***. São Paulo: Pini, 1993.
59. WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John – ***Administração Estratégica: Conceitos***. São Paulo: Atlas, 2000.

6. Apêndice

QUESTIONÁRIO

Nas questões 1 a 4, abaixo, marque com um X à esquerda da resposta que corresponde à realidade:

1- Cargo que ocupa:

<input type="checkbox"/> Sócio(a) ou proprietário(a)	<input type="checkbox"/> Diretor(a)	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Engenheiro(a)	<input type="checkbox"/> Outro
--	-------------------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------

2- Anos de funcionamento da empresa

<input type="checkbox"/> 1 a 5	<input type="checkbox"/> 6 a 12	<input type="checkbox"/> 13 a 18	<input type="checkbox"/> Mais de 18
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

3- Quantidade de funcionários

<input type="checkbox"/> 1 a 19	<input type="checkbox"/> 20 a 100	<input type="checkbox"/> 101 a 500	<input type="checkbox"/> Mais de 500
---------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

4- Principal área de atuação da empresa

<input type="checkbox"/> Terceirização de serviços	<input type="checkbox"/> Residências	<input type="checkbox"/> Licitações	<input type="checkbox"/> Outro
--	--------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

Para as questões 5 a 15, a seguir, numere cada uma das opções de 1 a 4, de acordo com o seguinte:

1 – O menos importante, ou o que menos acontece.

2 – O de pequena importância, ou que pouco acontece.

3 – O de grande importância, ou que acontece muito.

4 – O mais importante, ou o que mais acontece.

5- Quanto à visão de produtos, sua empresa:

<input type="checkbox"/>	É focada em poucos produtos/serviços, de forma a tirar o máximo lucro de cada serviço.
<input type="checkbox"/>	Procura sempre ter novos produtos/serviços.
<input type="checkbox"/>	Procura escolher cuidadosamente os produtos/serviços mais lucrativos.
<input type="checkbox"/>	Mantêm produtos/serviços eventuais, escolhendo-as de acordo com o que o mercado oferece.

6- Quanto à postura em relação às mudanças no mercado, sua empresa:

	Procura defender sua posição no mercado.
	Procura ser a primeira a mudar.
	Analisa e segue, porém cuidadosamente, as mudanças que aparecem.
	Procura reproduzir as mudanças que deram certo em outras empresas.

7- Quanto a importância de cada ato abaixo no monitoramento do mercado, para sua empresa:

	Monitora o mercado cautelosamente.
	Monitora o mercado procurando por novas oportunidades e desafios.
	Monitora o mercado focando no que as concorrentes estão fazendo.
	Pouco monitora o mercado.

8- Como sua empresa procura o crescimento?

	Crescendo com segurança, procurando aprimorar a produtividade de cada serviço.
	Procurando sempre desenvolver novos produtos/serviços e conquistar clientes diversificados.
	Procurando um crescimento linear, escolhendo cuidadosamente os novos clientes.
	A estratégia de crescimento depende das oportunidades que aparecem.

9- Na diferenciação das outras empresas, o que a empresa usa?

	Eficiência nos custos, com relação aos concorrentes.
	Novos serviços e produtos.
	Interação entre os serviços oferecidos / obras.
	Conclusão dos projetos iniciados.

10- Quanto ao tipo de obra ou serviço realizado, a empresa:

	É especialista naquilo que faz / Atua em obras ou serviços em que já é especializada.
	Está sempre procurando novos tipos de obras ou serviços para atuar.
	Atua tanto em obras ou serviços que é especialista quanto em outros tipos.
	Atua nas obras ou serviços que aparecem.

- 11- Quanto à especialização, qual a importância de cada item nas habilidades do seu pessoal?

	Padronização de serviços e manutenção dos padrões estabelecidos.
	Possui habilidades diversificadas.
	Existe uma sinergia entre as várias especializações do pessoal.
	Tem habilidade em improvisar soluções.

- 12- Qual importância você apontaria para os seguintes setores da empresa?

	Finanças
	Marketing e Comercial.
	Planejamento.
	Operacional.

- 13- Como é feito, normalmente, o planejamento na sua empresa?

	É feito por um setor específico, com forte controle do que foi planejado.
	É feito procurando novas oportunidades de negócios.\
	É um processo abrangente, com mudanças localizadas nos processos.
	O planejamento depende do momento atual da empresa.

- 14- Como se caracteriza a importância de cada item na estrutura da empresa:

	Funcional, de forma a que a empresa tenha uma melhor produtividade.
	Baseada nos produtos e obras da empresa.
	Baseada nas soluções técnicas para os problemas.
	Rígida, em que as ordens sempre vêm do topo da hierarquia.

- 15- Qual a importância de cada item no controle da empresa?

	Formalidade e orçamentos previstos.
	Desempenho das obras.
	Riscos inerentes às obras / serviços.
	Evitar problemas futuros.

Quanto ao desempenho da empresa, marque com um X a alternativa que melhor corresponde com a realidade, nas questões 16 e 17 a seguir:

16- Tome como base o lucro de 1992. Em relação a esse ano, o que aconteceu com o resultado (lucro) de 1993?

<input type="checkbox"/>	Houve um grande aumento (em torno de 35%).
<input type="checkbox"/>	Houve um bom crescimento (em torno de 25%).
<input type="checkbox"/>	Houve um crescimento moderado (em torno de 15%).
<input type="checkbox"/>	Houve um crescimento mínimo (em torno de 5%).
<input type="checkbox"/>	Não houve crescimento.
<input type="checkbox"/>	Houve uma pequena queda (em torno de 5%).
<input type="checkbox"/>	Houve uma queda acentuada (em torno de 15%).

17- Tome como base o lucro de 2002. Em relação a esse ano, o que aconteceu com o resultado (lucro) de 2003?

<input type="checkbox"/>	Houve um grande aumento (em torno de 35%).
<input type="checkbox"/>	Houve um bom crescimento (em torno de 25%).
<input type="checkbox"/>	Houve um crescimento moderado (em torno de 15%).
<input type="checkbox"/>	Houve um crescimento mínimo (em torno de 5%).
<input type="checkbox"/>	Não houve crescimento.
<input type="checkbox"/>	Houve uma queda (em torno de 5%).
<input type="checkbox"/>	Houve uma queda acentuada (em torno de 15%).