



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO ESTUDO DO VOLUNTARISMO, DETERMINISMO E DAS FORÇAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA CATARINENSE

GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
glebersonsantana@hotmail.com

LEANDRO JOSE PATZOLD
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
lllpaetzold@gmail.com

SIMONE SEHNEM
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
simone.sehnem@unoesc.edu.br



ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO ESTUDO DO VOLUNTARISMO, DETERMINISMO E DAS FORÇAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA CATARINENSE

Resumo

O estudo propõe analisar o comportamento estratégico de uma micro e pequena empresa (PME) do oeste catarinense, a partir das influências do determinismo e voluntarismo no processo de adaptação estratégica, bem como avaliar as forças competitivas baseadas na teoria porteriana. O estudo caracterizou-se como longitudinal, com abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se do método de estudo de caso. Por meio das informações coletadas através de visita técnica, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário aos gestores foram possíveis descrever o processo de adaptação estratégica e relacionar as forças competitivas ao comportamento estratégico da empresa. Constatou-se que o processo de adaptação estratégica foi marcado por ações de voluntarismo e determinismo ambiental, podendo relacionar ao modelo proposto por Hrebiniak and Joyce (1985), além de permitir avaliar que o equilíbrio entre tais estratégias permeiam uma trajetória organizacional de sucesso. Os achados da pesquisa mostram uma organização voltada para o mercado, com mudanças provocadas tanto pelo ambiente como pela iniciativa dos dirigentes.

Palavras-chave: Adaptação Estratégica; Determinismo; Voluntarismo; Forças Competitivas.

Abstract

The study aims to analyze the strategic behavior of a micro and small enterprises (SMEs) in the western Santa Catarina, from the influences of determinism and voluntarism in the strategic adaptation process as well as evaluating the competitive forces based by porterian theory. The study was characterized as longitudinal, qualitative and descriptive approach, using the case study method. Through information collected through technical visits, semi-structured interviews and a questionnaire to managers were possible to describe the process of strategic adaptation and competitive and to relate to the company's strategic behavior forces. It was found that the process of strategic adaptation was marked by actions of environmental determinism and voluntarism, can relate to that model proposed by Hrebiniak and Joyce (1985), besides allowing to assess that the balance between these strategies contribute to organizational success. The research findings show an organization dedicated to market with changes caused by the environment and the initiative of leaders.

Keywords: Strategic Adaptation, Determinism, Voluntarism, Competitive Forces.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

A competitividade tem recebido acentuado destaque no ambiente acadêmico. Com o aquecimento das economias emergentes e com os efeitos da globalização cresceu vertiginosamente o número de empresas, levando-os a concorrer por mercados cada vez mais especializados e exigentes, incitando das organizações a oferta de produtos e serviços mais atraentes, inovadores e repleto de atributos.

Para Mariotto (1991), competitividade é a capacidade da organização, em seu proveito, explorar a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua ou pretende atuar para que se alcance rentabilidade a longo prazo.

Poter (1989, 1999) considera o ambiente onde a organização atua como uma verdadeira arena de competição, marcado por pressões externas da concorrência sobre a empresa, constituindo uma rivalidade ampliada. Para lidar com as ameaças inerentes ao ambiente; ameaças estas constituídas pelos novos entrantes, dos concorrentes existentes, produtos/serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e compradores, as organizações poderão fazer uso das estratégias genéricas: a liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Outros autores dão ênfase a cooperação entre as organizações, em forma de redes organizacionais como estratégia para conquistar vantagem competitiva (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988).

Tangenciando sobre esta problemática, estudos na área de estratégia atribuem importância em conhecer o ambiente das organizações, tendo em vista sua caracterização dinâmica, complexa e munificente (DESS; BEARD, 1984; DUNCAN, 1972) e com isso, dão ênfase ao tema adaptação estratégica e o comportamento estratégico dos gestores quando da percepção e avaliação das mudanças do ambiente organizacional e suas ações no sentido de implementar novas estratégias adaptativas aos mais diversos contextos.

Dessa forma, este artigo objetiva analisar o processo de adaptação estratégica de uma indústria de alimentos localizada na região do oeste catarinense, bem como possui objetivos específicos de analisar o comportamento estratégico dos gestores nos principais eventos vividos pela empresa; identificar as cinco forças competitivas do modelo porteriano e apontar as principais estratégias adotadas pela organização à luz de algumas teorias da área.

Quanto ao aspecto formal, o trabalho está dividido em mais cinco seções, além, desta introdutória. A próxima seção discute sobre as abordagens da escolha estratégica e do determinismo ambiental no processo de adaptativo (CARVALHO; ROSSETTO; VIANNA, 2011, ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2011, BERNARDES; SÁ, 2009, DINU, 2013, MENG; ZENG, 2013, HREBINIAK; JOYCE, 1985). A seção subsequente versa sobre a temática ambiente (SCOTT, 1999, DAFT, 2002, DUNCAN, 1972, DESS; BEARD, 1984, HANNAN; FREENAM 1977, YUCHTMAN; SEASHORE, 1967, PENNING; GOODMAN, 1977), as cinco forças competitivas de Porter (PORTER, 1989, PONTES, 2009) e o comportamento estratégico, descrevendo conceitos e aludindo algumas correntes teóricas (MILES; HUBERMAN, 1984, MILES; SNOW, 1978, CARVALHO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2012, VEGINI; LEITE; FIATES, 2011, BERTUCCI, 2005, ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2011; GARDELIN; ROSETTO; VERDINELLI, 2010). Na quarta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta a aplicação do estudo na empresa de alimentos, frente às abordagens teóricas percorridas nas seções anteriores. A sexta seção destina-se a evidenciar os resultados do trabalho.



2 VOLUNTARISMO E DETERMINISMO NO PROCESSO DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

A capacidade de uma empresa em adaptar-se ao ambiente tem sido determinante para seu sucesso e sobrevivência, visto o alto grau de competitividade que enfrentam umas as outras; as novas exigências do mercado e os dilemas, resultados do crescente processo de globalização: novos conceitos de produtos, os ciclos de vida mais curto dos produtos, a flexibilidade no atendimento ao mercado e as alterações nos padrões de produção. Neste sentido, as mudanças ambientais incitam alterações nas estruturas e processos da empresa, assim como influenciam o comportamento estratégico dos gestores (SCHON, 1971). Alguns autores as identificam não como inevitáveis, mas necessárias à sobrevivência das pessoas e instituições (MOTTA, 1998).

Ao processo de adaptação sob o contexto de mudanças, alguns teóricos dão ênfase ao determinismo ambiental e ao voluntarismo. O determinismo diz respeito à maneira como a organização é influenciada pelo ambiente, a partir da estruturação dos elementos ambientais num determinado contexto. Ou seja, o ambiente constitui elemento determinante do sucesso organizacional, à medida que as empresas venham adequar-se às configurações ambientais, levando-as a travarem uma luta pela sobrevivência adaptativa. (BERNARDES; SÁ, 2009).

Segundo Dinu (2013), no mundo dos negócios, o determinismo associa-se a causalidade, onde o comportamento estratégico é justificado por meio da influência do ambiente, ou seja, o efeito (comportamento organizacional) é o produto de um motivo ou de uma série de causas que devem ser identificadas, a fim de estabelecer as bases para um comportamento racional. Sendo assim, no determinismo indireto do qual trata o autor apenas a aglomeração das consequências inesperadas, à luz da crise tem despertado o interesse de buscar as respostas para além da fórmula tradicional de causalidade linear. A fenomenologia das consequências da crise pertence essencialmente a um curso radicalmente diferente na manifestação do relacionamento causal, um curso configurado no cruzamento entre a conceituação do discreto e do provável dentro do espaço de incerteza (DINU, 2013).

Já a corrente voluntarista condiciona o sucesso da organização às ações proativas e autogeridas dos seus líderes, independentemente das variáveis ambientais externas a ela. Sendo assim, dá-se ênfase ao impacto originados das ações da pessoa do empreendedor no resultado estratégico da empresa, pouco considerando as condições de contexto. (BERNARDES; SÁ, 2009, ROSSETTO; LAZARETTI; VARGAS, 2011, MENG; ZENG, 2013).

Existem algumas definições para a adaptação estratégica organizacional. Cunha (1996) conceitua como um processo de ajuste recíproco entre organização e seu ambiente, onde o primeiro se modifica na tentativa de atender às novas demandas do ambiente e este, ao passo que sofre impactos da organização e de suas estratégias utilizadas no processo adaptativo. Rossetto, Lazaretti e Vargas (2011, p.111) contribuem com a seguinte definição: “refere-se à habilidade de reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças observadas no ambiente organizacional”. Para Hrebiniak; Joyce (1985) a adaptação é um processo dinâmico que resulta da força e tipo de poder exercido ou a dependência existente entre a organização e o ambiente. A relação entre o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha não são mutuamente excludentes, porém, podem ocorrer simultaneamente. Os autores tratam a escolha estratégica e o determinismo como variáveis independentes, e que a “análise da interação entre ambas é importante para se explicar o comportamento gerencial e o processo de adaptação estratégica ao longo do tempo”. (CARVALHO, ROSSETTO, VIANA, 2011, p. 290).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

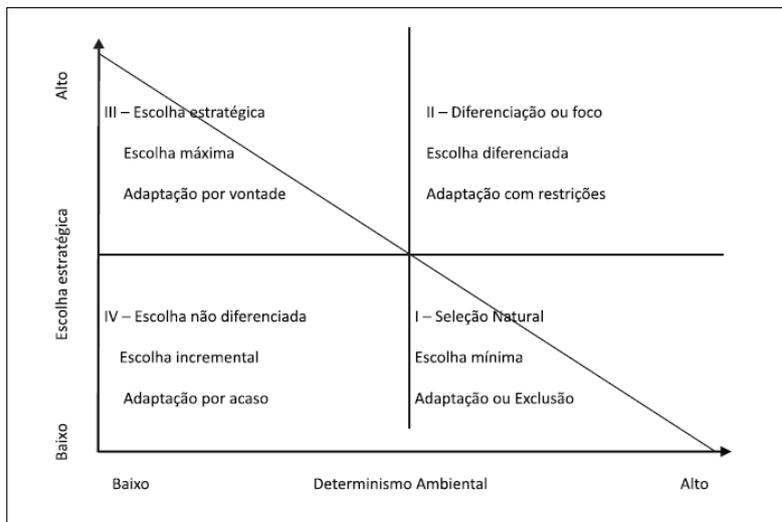
As interações dessas variáveis resultam em quatro tipos principais: 1) seleção natural, onde há o mínimo de escolha, sendo esta determinada pelo ambiente; 2) diferenciação, marcada pela adaptação com restrições; 3) escolha estratégica, caracterizada pelo alto nível de escolha; e 4) escolha não diferenciada, em que a adaptação é por acaso. (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Para tentar explicar o processo de adaptação estratégica, os autores propuseram um modelo de representação por um sistema de quadrantes, representado pela figura 1, no qual demonstra a capacidade da relação das escolhas estratégicas e o grau de determinismo ambiental na adaptação organizacional.

O primeiro quadrante mostra as condições e fundamenta as suposições da seleção natural para adaptação, com baixo voluntarismo (escolha estratégica) e alto determinismo ambiental. Ou seja, a adaptação é advinda de pressões exercidas pelo ambiente. Neste sentido, as ações gerenciais são restritas ao primeiro quadrante.

No segundo quadrante a escolha estratégica e o determinismo do meio são altos. Esta situação gera um contexto turbulento para a adaptação. Com estas condições existem fatores externos que afetam o processo de tomada de decisões, porém, as organizações podem fazer escolhas de diferenciação ou foco, escolhendo nichos dentro do limite estabelecido pelo ambiente.

Figura 1. Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

No terceiro quadrante a escolha estratégica é alta determinando o domínio organizacional enquanto o determinismo ambiental é baixo. Para Hrebiniak; Joyce (1985) a falta de dependência problemática de recursos escassos e poucas limitações políticas afetam o seu domínio e as condições exógenas sob as quais ela deseja competir. Essas empresas enfrentam um ambiente pluralista, onde o movimento dentro e entre os segmentos do mercado não está muito limitado por barreiras de saída ou entrada.

O quarto quadrante é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. Neste caso as opções organizativas são incrementos devido à falta de recursos necessários. Qualquer mudança poderá ser tida como mero acaso, por não apresentar uma estratégia condizente às demandas e condições ambientais.

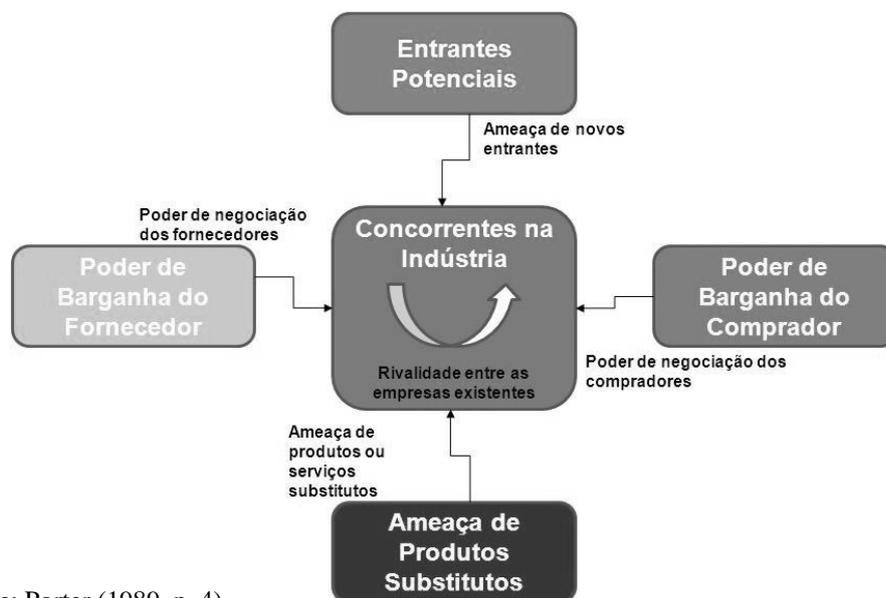


3 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER, O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Para Porter (1989) a estratégia competitiva deve advir da compreensão analítica do gestor a respeito das regras da concorrência. Entre outras palavras, o entendimento das fontes subjetivas da força competitiva constitui-se a base para formulação de estratégias. Tais regras da concorrência compreendem cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, ambas diagramadas na figura 2.

O modelo das cinco forças proposto por Porter (1989) viabiliza a definição de estratégia partindo da perspectiva da organização, levando-se em consideração os ambientes externo e interno, pondo a analisar o grau de atratividade de um setor industrial à medida que se identifica as forças que se inserem no contexto da competição.

Figura 2. As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria.



Fonte: Porter (1989, p. 4).

a) Ameaças de novos entrantes

Esta força alude ao grau de competitividade do mercado, representado por empresas ávidas por aumentar a participação de mercado, influenciadas pela atratividade do setor. Para Pontes (2009), quanto maior a possibilidade de entrada de novas empresas num determinado setor, menor é sua atratividade.

b) Ameaça de serviços ou produtos substitutos

Segundo Porter (1999), os produtos/serviços substitutos podem comprometer o desempenho de uma indústria. Para que isso não venha limitar seu potencial, a indústria deverá estabelecer alguma diferenciação, como a melhoria da qualidade do produto/serviço. Ainda segundo o autor, são determinantes da ameaça da substituição: o desempenho do preço relativo dos substitutos, os custos de mudança e a propensão do comprador em substituir.

c) Poder de negociação dos compradores

Esta força refere-se a capacidade de barganha dos clientes frente a sua decisão no que tange aos atributos, preço, qualidade do produto/serviço ofertado pela firma. Isto é, os clientes podem incitar a baixa dos preços e à melhoria da qualidade dos produtos/serviços. Porter (1989) lista alguns determinantes do poder do comprador: concentração dos compradores



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

versus concentração de empresas, volume do comprador, informação do comprador, sensibilidade ao preço, entre outros.

d) Poder de negociação dos fornecedores

O poder de barganha é exercido pelos fornecedores quando estes constituem um mercado restrito; mais concentrado que seu comprador, o seu produto/serviço for diferenciado, entre outros atributos (PORTER, 1999). Dessa forma, a ação dos fornecedores pode interferir diretamente na rentabilidade da empresa (a compradora), a qual é levada a desenvolver estratégias para minimizar o impacto de tal força.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes

Esta força é representada pelas firmas que competem pelo mesmo mercado, desencadeando disputas publicitárias, guerras de preços, investimentos em qualidade (PONTES, 2009). Nesta perspectiva, empresas são motivadas a desenvolverem estratégias para conter os movimentos da concorrência ou ações de retaliação. Constituem determinantes da rivalidade o crescimento da indústria, diferença de produtos, identidade de marca (PORTER, 1989).

Portanto, o método das cinco forças favorece o conhecimento e entendimento da sistemática do mercado pela organização, bem como o desenvolvimento de estratégias eficientes, capazes de garantir uma posição competitiva favorável em uma indústria. (PONTES, 2009).

O comportamento estratégico tem sido objeto de estudos recentes e abordado por diversos autores (MILES; SNOW, 1978, CARVALHO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2012, VEGINI; LEITE; FIATES, 2011, BERTUCCI, 2005, ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2011, GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2010). Miles e Snow (1978) propuseram um modelo para avaliar os tipos estratégicos das organizações em quatro categorias: o prospectivo, analítico, defensivo e reativo. Tal taxonomia foi desenvolvida, fazendo referência ao modo como as organizações competem em determinado negócio, tendo em vista a busca pelo desenvolvimento de um comportamento estratégico condizente às condições ambientais percebidas pelos gestores.

O primeiro tipo, o prospectivo, denota um perfil de organizações criadoras de mudanças, por meio do aproveitamento de oportunidades, ao passo que têm mais capacidades de explorar novos produtos; suas estruturas são mais flexíveis e dinâmicas. O segundo tipo é composto por organizações caracterizadas por buscarem minimizar riscos e maximizar oportunidades, se limitando a rotinas, estruturas formais e a busca de eficiência. A terceira categoria, a das organizações defensivas, como o próprio termo sugere, diz respeito ao comportamento mais conservador de um contínuo estratégico, operando geralmente em mercados limitados e apresentando baixa perspectiva de expansão. O último tipo, o reativo é formado por organizações instáveis, ao passo que propõem reagir ao que o ambiente demanda, no entanto, sua estratégia geralmente é inconsistente do ponto de vista da coerência na relação entre contexto, estruturas e estratégias.

Não se pode deixar de comentar das estratégias genéricas de Porter (1989), a serem desenvolvidas pelas organizações para conquistar uma posição de destaque, uma vez que o posicionamento “determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria”. Um bom posicionamento favorece a obtenção de altas taxas de retornos, em termos de rentabilidade, garantindo uma vantagem competitiva. Nesta perspectiva, Porter (1989) discorreu sobre três estratégias genéricas, capazes de proporcionar vantagem às indústrias a tal ponto que estas pudessem superar suas concorrentes em determinado setor, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, conforme apresentado na figura 3.

A estratégia de liderança em custo é adotada por organizações na busca de maior participação de mercado. Esta estratégia acaba repercutindo em preços baixos dos produtos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

comercializados pela firma e, com isso, ajudando a neutralizar ameaças relacionadas a produtos ou serviços substitutos. A estratégia por diferenciação é implementada por empresas que almejam alcançar competitividade por meio da oferta de produtos/serviços dotados de atributos (qualidades) desejados pelos clientes, ao passo que tais produtos/ serviços sejam diferenciados comparativamente ao dos concorrentes. Por sua vez, a estratégia por enfoque é fundamentada pela escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, entre outras palavras, objetiva o atendimento de um nicho de mercado; um tipo específico de consumidor ou mercado geográfico restrito. Tal estratégia possui duas variantes: o enfoque em custos e em diferenciação. (PORTER, 1989; PONTES, 2009).

Figura 3. Estratégias Genéricas de Porter.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, fundamentada pelo estudo em que descreve e analisa uma situação à luz de teorias. Neste caso correlacionou com as teorias de adaptação estratégica, das cinco forças competitivas de Porter, o comportamento estratégico, aludindo ainda às estratégias oriundas da teoria de redes e as estratégias genéricas porteriana.

Dessa forma, para o processo de coleta de dados, registro e análise foi realizada pesquisa de campo, a qual se baseou em observações dos fatos e dos fenômenos, tais como ocorrem espontaneamente. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, bem como aplicação de questionário de questões objetivas e subjetivas. Tal pesquisa permitiu compreender a dinâmica dos processos, envolvendo um diálogo entre os pesquisadores e a realidade estudada. Segundo Fonseca (2008) as fases de pesquisa de campo requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta permitiu que se estabelecesse um modelo teórico inicial de referências, que auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa *ex-post-facto*, isto é, realizada após a ocorrência dos fatos. A investigação tem por objetivo aprofundar a descrição de fenômenos de determinada realidade, levando-se em consideração as mudanças compreendidas ao longo do tempo no ambiente, o que permitiu analisar tendências, configurando-se em um estudo de caráter longitudinal. (SALAMANA, 1994, VEGINI; LEITE; FIATES, 2011). Para tanto, no estudo da adaptação estratégica levou-se em consideração o envolvimento entre contexto, processo e conteúdo. (PETTIGREW, 1987).

O método de coletas de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas no período de abril e maio de 2013, dirigidas aos atuais sócios administradores da empresa, objeto deste estudo, uma pequena indústria de alimentos localizada na região do oeste catarinense, a Dissol Alimentos, cujas atividades produtivas datam de quase cerca de duas décadas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Foram abordados na pesquisa os principais eventos estratégicos da organização, os pontos críticos e as principais decisões tomadas pelos gestores, bem como, as influências geradas para o processo decisório. Além disso, as questões do roteiro semiestruturado abordaram o relacionamento da organização com o ambiente, seu posicionamento diante dos fornecedores, clientes, concorrentes, principais *stakeholders*, a fim de permitir a análise e identificação das forças competitivas propostas por Porter (1989).

Tendo em vista que a organização ao longo de sua trajetória buscou se adaptar ao ambiente externo de várias formas, a entrevista baseou-se na “tabela dos incidentes críticos” proposta por Miles e Huberman (1984), onde procurou definir os principais eventos ocorridos na indústria pesquisada que tiveram impacto na adaptação estratégica e apontar períodos estratégicos que possibilitam identificar a situação interna e externa em que a instituição estava inserida. Dessa forma, tais eventos estratégicos foram analisados e classificados, identificando se as mudanças ocorridas sofreram influências deterministas e/ou voluntaristas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Ressalta-se, todavia que os eventos estratégicos tratados nesta pesquisa compreenderam do ano de 2006 a 2013, momento em que a indústria passava pelo segundo grande momento estratégico – sua reabertura após ter encerradas suas atividades. Não foi possível abranger todo o histórico da empresa, em virtude do difícil acesso a fontes confiáveis e documentais que antecederam este período, o que constituiu uma limitação do estudo, porém não comprometeu sua análise e conclusões.

A pequena indústria foi fundada por um empreendedor chapecoense, visionário que objetivava aumentar a produção da empresa e conquistar mercados na região sul. Por inexperiência, falta de expertise e *know how* necessário para administrar o próprio negócio acabou contraindo inúmeras dívidas. Após preocupações, *stress* e a presença de enfermidades, o proprietário faleceu deixando a empresa nas mãos de sua esposa que carecia de habilidades para gerenciar a indústria, resultando na falência da organização. Em 2006, um investidor da região e amigo da família dos antigos proprietários da indústria resolve reabri-la fazendo uso de parte de sua estrutura: galpão, máquinas e outros imobilizados.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por meio das entrevistas realizadas junto aos sócios administradores da empresa e a análise dos dados coletados pode-se inferir os eventos estratégicos vividos pela empresa à luz da abordagem da adaptação estratégica, das forças competitivas de Porter e comportamento estratégico.

A Dissol Indústria e Comércio de Alimentos Ltda, enquadrada entre as empresas de pequeno e médio porte, fundada em 2007 e localizada na cidade de Chapecó, Santa Catarina, comercializa produtos da marca Soley. Em seu portfólio de produtos encontram-se condimentos, sagu, açúcares, granulados, coco ralado, amido de milho, mistura para bolos, achocolatados, sobremesas, chás e sucos artificiais e alimentos para animais.

A indústria de alimentos é a atividade mais representativa do Estado, com 16% no valor da transformação industrial. Em termos de participação nacional, a indústria alimentar catarinense participa com 5,36%. O setor emprega cerca de 101 mil trabalhadores em seus 3.258 (três mil, duzentos e cinquenta e oito) estabelecimentos, segundo dados de 2011. (FIESC, 2013).

Pôde-se notar, referenciando o tema competitividade que os sócios administradores possuem a percepção da atuação da empresa em um setor altamente competitivo, devendo desenvolver estratégias eficazes e capazes de criar condições favoráveis de sobrevivência, superação e que permita crescimentos sucessivos, garantindo aumentos na participação do



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

mercado, à medida que alcança bom posicionamento. Em consonância as estratégias genéricas de Porter (1989), observou nitidamente que a indústria adota estratégias de custo, ao passo que a organização pratica preços baixos, viabilizados pela redução significativa dos custos produtivos. Um dos diretores ainda confessou o insucesso na tentativa de implementação de estratégia de aumento de preços, o que resultou na ligeira redução nos lucros, levando a empresa a retornar aos preços anteriormente praticados para recuperar seu posicionamento no mercado e viabilizar seu objetivo de médio e longo prazo, o de penetração em novos mercados, ao tempo que sua marca se consolida no mercado. Em virtude da limitação na implementação de estratégias diferenciadas e inovadoras, observou-se frequente comportamento defensivo (MILES; SNOW, 1978), por se pensar no desenvolvimento e comercialização de novos produtos e ampliação do seu *mix*, apresentando estruturas razoavelmente flexíveis e acompanhando o mercado para avaliar as novas ideias, para poder adaptar a elas (CARVALHO, 2011).

Contextualizando as forças competitivas de Porter (1989) com a realidade enfrentada pela Dissol, tem-se:

a) Rivalidade entre os concorrentes existentes

A empresa atua em um mercado altamente concorrido, fazendo uso de uma marca ainda não tão consolidada no mercado, o que acirra ainda mais a competição. A indústria compete diretamente com quatro empresas que atua a mais de cinco décadas no mercado. Para mitigar os efeitos da rivalidade e aumentar seu *market share*, a empresa faz uso da estratégia de custos. Segundo os sócios administradores, o desafio traçado pela organização neste momento direciona inicialmente a entrada e exploração de novos mercados, a fim de consolidar a marca, à medida que a torna mais visível aos clientes.

b) Ameaças de novos entrantes

O diretor informou que com o advento da globalização e a favorável situação da economia brasileira e no Estado de Santa Catarina é cada vez mais comum a entrada de novas marcas a disputar mercados com a empresa. Mais uma vez, os sócios administradores citaram que a prática de preços baixos, viabilizada pela estratégia de custos é uma medida adotada pela organização para tentar neutralizar o efeito de novos entrantes.

c) Ameaça de serviços ou produtos substitutos

Os sócios, cientes da atuação da empresa em um mercado atrativo (PONTES, 2009), destacaram que cada vez mais é ameaçada por substitutos (ênfaticamente o grande número de marcas existentes no mercado). Para conter tal ameaça, a empresa vem realizando estudos da marca, *layout* das embalagens dos produtos, reformulação do *site*, a partir da parceria desenvolvida com uma *designer* gráfica de uma empresa legitimada na região, além da atenção com a qualidade dos produtos.

d) Poder de negociação dos compradores

Em virtude da utilização de uma marca ainda não tão consolidada no mercado e do poder de barganha dos principais clientes (três grandes redes de supermercados), estes incitam a baixa dos preços dos produtos, haja vista que sua estratégia também está pautada na liderança de custos (PORTER, 1989). Os sócios administradores relataram que os clientes na condição de manter o relacionamento com a indústria firmam contratos para fornecimento de produtos com preços pré-fixados. Ressaltou ainda que tal tabela poderá ser revista, caso haja aumento excessivo nos preços dos insumos de produção, ocasionado por uma superinflação, por exemplo.

Para amenizar os impactos causados pelo poder de negociação dos compradores, a indústria desenvolveu parceria com uma empresa distribuidora, que culminou, tempos mais tarde em sua aquisição, objetivando expandir mercados e melhorar o atendimento prestado. Tal medida vinculada ao anseio de estabelecer relações cooperativas (THORELLI, 1986;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

JARILLO, 1988) tem estado entre o escopo estratégico da indústria “para não ficar refém de poucos clientes que detém alto poder de barganha, visto o grande volume de compras realizadas”, confirmou um dos sócios.

e) Poder de negociação dos fornecedores

Os maiores fornecedores da Dissol, em especial os de açúcares e gelatinas, principais insumos de produção, se concentram em um mercado restrito e formado por poucas empresas numa dimensão regional e nacional, o que acaba favorecendo o aumento do seu poder de barganha (PORTER, 1999). A diretoria informou que não há como negociar preços mesmo quando se compra em larga escala.

No que tange ao processo de adaptação estratégica vivido pela Dissol Alimentos foram listados os principais eventos críticos, a fim de permitir o entendimento do comportamento adaptativo nos últimos sete anos sob a perspectiva da influência determinista e voluntarista, ou seja, determinismo ambiental ou escolha estratégica, conforme apresentado no quadro 1.

O primeiro evento estratégico foi à fundação da indústria, em 2006, caracterizada pelo alto grau de voluntarismo, ancorado pelo interesse do proprietário em aumentar seus investimentos, ao passo que ocupava cargo privilegiado como servidor público federal e possuía pequenos negócios na cidade.

Depois de um ano de exercício, o proprietário detectou problemas vinculados ao processo logístico do escoamento da produção, vinculado ao difícil acesso de caminhões e a pouca visibilidade da empresa onde se localizava. Em 2007, a sede da empresa foi realocada para outro bairro com uma estrutura maior. O evento foi caracterizado como alto determinismo e alto voluntarismo.

Após a comercialização dos produtos com a marca Sol, o proprietário percebe que alguns de seus clientes confundiam seus produtos com os da concorrência, momento este que se dá conta da existência de outra empresa com anos de atuação no mercado fazendo uso desta marca. Nesta ocasião o proprietário é levado a realizar a mudança da marca, alterando-a para Soley. Tal evento é caracterizado pelo alto grau de determinismo ambiental.

Quadro 1. Eventos estratégicos do processo de adaptação estratégico da Dissol.

Ano	Eventos	Voluntarismo	Determinismo
2006	Fundação da empresa	Alto	Baixo
2007	Mudança da sede da empresa.	Alto	Alto
2008	Mudança da marca de Sol para Soley.	Baixo	Alto
2009	Compra de novas máquinas para incremento da produção.	Alto	Baixo
2010	Reformulação das embalagens.	Baixo	Alto
2011	Demissão do administrador	Alto	Baixo
2012	Venda da empresa.	Alto	Baixo
2012	Parceria com uma empresa distribuidora.	Alto	Baixo
2013	Aquisição da empresa distribuidora.	Alto	Alto
2013	Entrada em novos mercados.	Alto	Alto
2013	Estudo para reformulação da marca.	Baixo	Alto
2013	Pesquisa de novos produtos para aumentar o <i>mix</i> .	Baixo	Alto

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com o intuito de ampliar a produção, face ao desejo de crescimento da empresa e a conquista de novos mercados, em 2009, foram adquiridas novas máquinas mais robustas e



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

com maior eficiência produtiva, minimizando eventuais desperdícios ao longo da cadeia de produção. Este episódio foi caracterizado como de alto voluntarismo.

Com pouco mais de experiência no segmento, o proprietário influenciado pelas sugestões de alguns grandes clientes detentores de redes de supermercados e pela baixa atratividade dos produtos é levado a reformular as embalagens dos produtos comercializados, contendo mais informações ao consumidor e com material mais resistente, de fácil manuseio e condizente com natureza do produto. Tal evento foi marcado pelo alto determinismo ambiental.

Logo após a aquisição da empresa, em 2006, e ciente da não possibilidade de dedicação exclusiva ao novo negócio, haja vista sua carreira pública, o investidor acabou contratando um administrador para gerenciar a produção, logística e cuidar da parte burocrática da indústria. Anos mais tarde, em função da má administração e por decisões inconsequentes e sem o aval do proprietário, a empresa acabou contraindo várias dívidas, comprometendo parcialmente a operacionalização da pequena indústria que necessitava de injeção de capital. O que acabou culminando na demissão do administrador, em 2011. Este evento foi marcado por alto voluntarismo. Desmotivado pela situação que a empresa se encontrava e sem ânimos para tocar o negócio, o proprietário decidiu vender a pequena indústria, em 2012. Este episódio também foi caracterizado pelo voluntarismo.

A empresa passou a ser administrada por dois jovens administradores de empresas, visionários, empreendedores e naturais de Chapecó/SC e Bagé/RS que trouxeram consigo suas experiências comerciais e administrativas/financeiras, respectivamente, adquiridas após anos em empresas de segmentos distintos para a indústria de alimentos. Após a assunção da administração da empresa, os sócios administradores perceberam alguns pontos fracos da empresa como a deficiência na qualidade do atendimento a pequenos mercados. Dessa forma, aproveitaram seus contatos para estabelecer parceria com uma empresa de distribuição com *know how* e consolidada na região oeste do Estado, contando com quadro de profissionais experientes. A estratégia esteve associada ao desejo de aproveitar oportunidades de mercado, conquistar nichos e aumentar seu faturamento. O evento foi caracterizado pelo voluntarismo.

Resultado do bom relacionamento e a necessidade de expandir novos mercados e não perder os já conquistados, a indústria acabou adquirindo a administração da distribuidora pelos atuais sócios entenderem ser uma oportunidade de negócio para aumentar a receita de vendas, a partir do melhor atendimento a clientes na região oeste do Estado e da penetração em pequenos mercados, os nichos. O evento foi marcado tanto pelo alto voluntarismo como determinismo.

Com o intuito de consolidação da marca, o sócio administrador vem contando com a parceria de uma designer para reformular o *layout* das embalagens, reformular a marca, inclusive da distribuidora que segundo a consultora, seu nome fantasia não transmite a essência da atividade, necessitando de ajustes. O *site* da indústria de alimentos tem sofrido modificações para atender as necessidades dos clientes. Este evento é caracterizado pelo determinismo ambiental.

Convergindo com o objetivo de entrar em novos mercados e melhor atender aos já conquistados, permitindo a ampliação dos negócios, os diretores junto com o engenheiro de alimentos da empresa estão empenhados em pesquisas para produção de novos produtos para ampliar seu *mix*. Evento determinista.

É válido relatar que a empresa está passando por momentos importantes dentro de sua trajetória, como o de expansão de mercados nas regiões litorâneas do Estado, parte do Rio Grande do Sul e Paraná e já se cogita a possibilidade de mercados da região sudeste.

Para melhor entender os eventos vividos pela organização, bem como o comportamento estratégico dos gestores em suas tomadas de decisão foi proposto o quadro 2.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Quadro 2. Eventos críticos vividos pela Dissol.

Ano	Eventos Críticos	Tomada de Decisão	Inspiração/Fonte
2006	Em decorrência do falecimento do antigo proprietário e falta de conhecimento em gestão por parte da família, a empresa Sol Alimentos acabou decretando falência.	Encerramento das atividades da empresa.	Dificuldades financeiras e de gestão da empresa.
2006	Início das atividades da empresa Dissol Industria e Comércio de Alimentos Ltda.	Início das atividades	Aproveitamento das máquinas e da marca Sol.
2007	Má localização da sede da empresa, onde se encontra o centro de distribuição.	Procura de um novo endereço para a sede da empresa.	Local mais adequado que atendesse a demanda e logisticamente mais acessível.
2008	Existência no mercado de uma marca similar a Sol	Mudança da marca Sol para <i>Soley</i>	Fins legais e mercadológicos.
2009	Mecanização da produção	Compra de novas máquinas	Atender a demanda.
2010	Necessidade de apresentar atratividade dos produtos por meio de nova embalagem.	Estudo do <i>design</i> da marca e <i>layout</i> e a reformulação das embalagens.	Atualizar o <i>layout</i> das embalagens.
2012	Má administração da empresa e desinteresse na continuidade da operação.	Venda da empresa	Desinteresse do sócio anterior.
2013	Oportunidade de explorar novos mercados.	Abertura de novos mercados, uma vez que o produto era vendido somente na região oeste de Santa Catarina e parte do Rio Grande do Sul.	Desejo do sócio administrador em ampliar o negócio.
2013	Obsolescência da marca que não se consolidou.	Estudo para reformulação da marca.	Alteração do <i>design</i> da marca.
2013	Maior demanda por produtos <i>versus</i> interesse dos sócios em ampliar a atividade da empresa.	Pesquisa de novos produtos para aumentar o <i>mix</i> .	Percepção do administrador.

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Neste quadro pode-se perceber que muitas das decisões tomadas tiveram influência do ambiente e foram arroladas no intuito de melhor atender os clientes e para promoção de melhor posicionamento da marca e dos produtos no mercado frente aos principais concorrentes e até mesmo para aumentar o *market share*, vez que, segundo os proprietários, a região do oeste catarinense é distintivamente concorrido tanto por empresas de grande e médio porte, de marcas já consolidadas e outras pioneiras atuantes tanto no mercado catarinense como gaúcho.

A constante reflexão dos gestores em avaliar suas ações e como suas estratégias porventura se comportarão no ambiente tem trazido resultados positivos, por isso, justifica-se a presença cada vez mais assídua dos dirigentes em feiras de exposições regionais sobre produtos alimentícios, seminários e encontros com representantes, empresas de distribuição e logística, com intuito de manter-se informados a respeito das novas tendências de mercado e, principalmente para formação de redes de relacionamentos – enfatiza os dirigentes que valorizam tais encontros, informando constituírem oportunidades para troca de experiências



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

com representantes de grandes empresas de longa trajetória mercadológica. Esclarecem os diretores que os resultados destas ações têm contribuído para tomadas de decisão mais assertivas, prova disso, tem sido o aumento da notoriedade da marca no mercado regional e do desempenho financeiro da organização.

Por fim, no que tange ao comportamento organizacional, como evidenciado no estudo de Carvalho, Rossetto e Viana (2011) aplicado em uma empresa brasileira do segmento varejista de móveis e eletrodomésticos, a adaptação estratégica traçada pela Dissol Alimentos é marcada tanto pelas ações voluntaristas dos seus dirigentes quanto das ações influenciadas e determinadas pelo ambiente, o que permite afirmar que em ambos os casos não é possível se entender a adaptação estratégica sob pontos de vista mutuamente excludentes, isto é, como uma visão dualista entre voluntarismo e determinismo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi analisar os principais eventos estratégicos de uma pequena indústria de alimentos da região oeste de Santa Catarina à luz da adaptação estratégica proposta principalmente pelos pesquisadores Hrebiniak e Joyce (1985), bem como avaliar o comportamento estratégico dos gestores da organização face às mudanças ambientais e identificar as cinco forças competitivas de Porter (1989, 1999), referenciando as mais relevantes estratégias adotadas pela empresa.

No que tange a adaptação estratégica, considerando a trajetória vivida pela Dissol Alimentos, conclui-se que a indústria demonstrou ações tanto caracterizadas pela escolha estratégica (voluntarismo) como pelo determinismo ambiental, uma vez que as decisões sofreram influências ora das variáveis ambientais ora das aspirações empreendedoras dos gestores e momentos marcados por ambas simultaneamente, o que reforça a premissa de que tais posturas não são excludentes, porém complementares.

O estudo permitiu a identificação das forças competitivas propostas na teoria porteriana (PORTER, 1989, 1999). O levantamento das informações permitiu a reflexão sobre ambiente em que a empresa atua. Pôde-se observar durante as fases da pesquisa, que a indústria (segmento em que a organização pertence) é atrativa, visto o número ascendente de organizações no setor. Tamanha competitividade tem exigido da empresa a reformulação de estratégias, revisão de conceitos, antevisão de processos, implementação de ferramentas e adoção de ações eficazes a fim de tornar a marca amplamente (re) conhecida no mercado. Verificou-se que os gestores têm a consciência da necessidade de investir em tecnologia, pesquisas e desenvolvimento para que se alcance uma posição de destaque, a medida que atinge desempenho superior.

É importante sugerir que o estudo seja aplicado em outras empresas de diferentes tamanhos pertencentes a outros setores da economia para que seja possível conhecer amplamente o comportamento estratégico das indústrias face às influências deterministas e voluntaristas, as estratégias adotadas e o ambiente em que se encontram inseridas.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Maria Elisa Brandão; SÁ, Flávia Souza de. **Voluntarismo e determinismo em implementação de estratégias coletivas de PME: uma análise de dois processos em arranjos produtivos moveleiros.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/3ES336.pdf>. Acesso em 02 mai. 2013.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Rev. adm. empres.** [online]. 2005, vol.45, n.3, pp. 10-24. ISSN 0034-7590.

BOONE, Christophe; CARROLL, G. R. & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2004) Size, differentiation and the performance of Dutch daily newspapers. **Industrial and Corporate Change** 13 (1 - Feb) pp: 117-148, 2004.

CARVALHO, Carlos Eduardo. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro brasileiro.** Disponível em: <http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=981>. Acesso em 11 abr. 2013.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Orientação estratégica como mediadora entre as dimensões ambientais e o desempenho na indústria hoteleira brasileira. IN: **XXXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ANPAD**, Rio de Janeiro, Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo. **Base**. v. 8, n. 4, p. 286 – 299, 2011.

CASAROTTO, Nelson Filho. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA, C. J. C. 1996. **A Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento.** Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DAFT, R.L. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. **Administrative Science Quarterly** 29, p.52-73. 1984.

Dinu, Marin. Theoretical & Applied Economics. Jul2013, Vol. 20 Issue 7, p1-3. 3p. , Base de dados: Business Source Complete Assuntos: ECONOMICS; LOGIC; Research and Development in the Social Sciences and Humanities; **DETERMINISM** (Philosophy); CAUSATION (Philosophy); SOCIAL sciences; TRUTH

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, 313-327. 1972.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Indústria alimentar e bebidas de SC.** Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/alimentar-e-bebidas>. Acesso em: 20 mai. 2013.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2008.

FREIRE, Camila Aparecida Torres. **A Relação entre Cooperação Inter-Firmas e o Ambiente Organizacional na Indústria de Energia Elétrica do Estado de São Paulo**.

Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=116>. Acesso em 06 mai. 2013.

GARDELIN, João Paulo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. **A percepção da munificência ambiental e a sua relação com o comportamento estratégico em pequenas e medias empresas na cidade de Tapajara (RS)**. Disponível em:

<http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1134.pdf>. Acesso em 11 mai. 2013.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Obstacles to comparative studies. In: GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M. (Eds.). **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977a.

HRENIBIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30 p. 336-349, 1985.

JARILLO. J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 1, p. 31, 1988.

LEE, Khai; LIM, G.; TAN, S. (1999) Dealing with resource disadvantage: Generic strategies for SMEs. **Small Business Economics**. 12 (4- Jun) pp: 299, 1999.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 2, p. 37 – 52, 1991.

Meng, X.; Zeng, S.; Tam, C. *Journal of Business Ethics*. Aug2013, Vol. 116 Issue 1, p217-232. 16p. 1 Diagram, 4 Charts. DOI: 10.1007/s10551-012-1462-8. , Base de dados: Business Source Complete

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Drawing valid meaning from qualitative data: toward a shared craft. **Educational Researcher**, [S. l.], v. 13, p. 20-30, May 1984.

MILES R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PENNINGS, J. M.; GOODMAN, P. S. Toward a workable framework. In: GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M. (Eds.). **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation on the firm. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PONTES, Leandro Cangussu Reis. **Análise da estratégia do setor supermercadista do Estado do Pará**: uma aplicação do modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter. Disponível em:
<<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Capa.pdf>>. Acesso em 22 mai. 2013.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. **Vantagem Competitiva**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; LAZZARETTI, Kellen; VARGAS, Sandra Martin Lohn. **Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional**. Disponível em:
<<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/977>>. Acesso em 09 mai. 2013.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 28, p. 34-42, jan./mar. 1994.

SCHON, D. **Beyond the stable state**. Nova York: The Norton Library, 1971.

SCOTT, W. R. **Organizations**: Rational, natural, and open systems. NJ: PH. 1999.

THORELLI, H. B. **Networks**: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*. v. 7, n. 1, 1986.

VEGINI; Genésio; LEITE, André Luis; FIATES, Gabriela Gonçalves. **Desempenho Competitivo da WEG**: uma análise à luz da adaptação estratégica. Disponível em:
<<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/144>>. Acesso em 15 mai. 2013.

WANT. J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, nov. 1990.

WHOLEY, Douglas; BRITAIN, J. (1986) Organizational Ecology: Findings and Implications. **Academy of Management Review** 11 (3) pp: 513-533, 1986.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, n. 32, p. 891- 903, 1967.