

FORMAÇÃO DA ESTRATEGIA NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

JOSÉ RICARDO DE MOURA TORRES DE MELO FILHO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
ricardo_tmf@hotmail.com

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
sergioforte@unifor.br

FORMAÇÃO DA ESTRATEGIA NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

STRATEGY CONCEPTION IN CONSTRUCTION COMPANIES

1 Introdução

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, um procedimento estruturado e articulador de resultados e de uma programação de trabalho. As diversas formas de ação da estratégia determinam o posicionamento da empresa no mercado na busca da obtenção de uma vantagem competitiva perante outras empresas dentro do campo de atuação.

O processo de formação de estratégia demanda tempo e informações sobre influências internas e externas, devendo desenvolver os direcionamentos necessários para se tomar de modo a alcançar os resultados previstos (PORTER, 1997).

Este tema da formação da estratégia já vem sendo estudado na literatura há mais de 30 anos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; BALBASTRE-BENAVENT; BARNEY, 1991; CANET-GINER, 2011; DAFT; WEICK, 2005; MILES; SNOW, 1978; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; PENG; SUN; PEREIRA; TONI, 2002; PINKLAM; CHEN, 2009; TSAMANDOURAS et al., 2015; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985; WRIGHT et al., 2000).

Mintzberg et al. (2010) consolidaram estudos e pesquisas existentes abordando a formação da estratégia em três grupos: prescritivo, descritivo e de configuração - dividindo esses grupos em nove escolas, sendo elas: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural e ambiental, e idealizaram mais uma escola, da configuração, portanto, dez escolas.

Como pesquisa, este tema de formação estratégica no Brasil iniciou em 2001, tendo sido encontrados até então cinco estudos (AFFONSO; NETO; BILICH, 2009; AZEVEDO; SOUZA; BARROS NETO, 2015; LARENTIS; MILAN; DE TONI, 2012; OLIVEIRA, 2004); VASCONCELOS, 2001), sendo um estudo qualitativo e quatro quantitativos. Todavia, a indústria da construção civil ainda não foi pesquisada.

A indústria da construção civil encerrou o ano de 2015 com uma forte retração (CBIC, 2016). Com relação à sua capacitação, o engenheiro civil tem sua educação formal voltada para a área técnica (BORBA; PORTO, 2014), o que sugere sua possível concepção estratégica esteja alinhada com as escolas de Planejamento e Posicionamento do modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Diante do exposto, esta pesquisa relaciona as escolas da estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) com a formação da estratégia nas empresas da indústria da construção civil do Estado do Ceará. A questão central da pesquisa é: como são formadas as estratégias nas empresas da indústria da construção civil, mais especificamente nas empresas de construção civil do Estado do Ceará?

O objetivo geral deste trabalho consiste identificar como se forma a estratégia nas empresas de construção civil do Estado do Ceará. Como objetivos específicos o trabalho propõe: 1) Investigar quais escolas presentes no Safari da Estratégia, proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) têm mais relevância com essa formação estratégica nas empresas investigadas; 2) Observar se há diferenças nos processos de formação da estratégia entre portes das empresas investigadas; e 3) Identificar se há diferenças nos processos de formação da estratégia nas empresas investigadas em relação ao tempo de existência.

A relevância dessa pesquisa se dá por apresentar uma contribuição acadêmica nas pesquisas sobre o tema, uma vez que foram encontrados cinco trabalhos no Brasil sobre formação da estratégia e uma contribuição empírica no setor da Construção Civil posto que não foi encontrado nenhum trabalho sobre a temática neste setor.

2 Formação da Estratégia

A literatura apresenta modelos que explicam a formação da estratégia empresarial, sendo necessária a escolha do que mais se adéque à organização, de modo a garantir o alcance dos objetivos organizacionais. A formação da estratégia deve iniciar um processo que leve a organização a criar e inovar, buscando se diferenciar dos concorrentes (CAMARGO et al., 2002).

Para Porter (1991, p. 61), “A essência da formação estratégica é lidar com a competição”. O autor apresenta cinco forças que interferem a competição no ambiente industrial, sendo essas: novos entrantes potenciais, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes. A explicação da vantagem competitiva tendo como foco a análise externa foi evidenciada como Visão Baseada na Indústria (VBI) (PENG et al., 2009).

Apresentando visão distinta dos princípios da VBI, alguns teóricos (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1995) contribuíram com o processo de formação e deliberação estratégica iniciando uma perspectiva que ficaria reconhecida pela denominação de Visão Baseada em Recursos (VBR). Enquanto a VBI caracterizou-se pela explicação da vantagem competitiva pela análise do ambiente externo, a VBR atentou para o ambiente interno da empresa. Posteriormente, uma terceira perspectiva teórica que surgiu após críticas direcionadas à VBI e à VBR, foi a Visão Baseada nas Instituições (VBI_n) (PENG et al., 2009), defendida como a terceira perna do Tripé da Estratégia: VBI, VBR e VBI_n.

A investigação sobre a formação estratégica iniciou-se nos anos 70 com o desenvolvimento da gestão estratégica sendo abordada por diversas abordagens como processo, níveis estratégicos, comportamental, teoria da racionalidade, teoria do processo decisório e de escolas estratégias, sendo esta última a base teórica desta pesquisa.

Wright et al. (2000) afirmam que a formação da estratégia é desenvolvida em três categorias organizacionais, sendo essas: empresarial, de unidade de negócios e funcional. Na categoria empresarial procura-se descobrir em que negócios ou setores a empresa deveria estar atuando; na categoria da unidade de negócios busca-se avaliar o modo de atuação que a organização deve adotar em cada um de seus negócios ou setores em que escolheu atuar; finalmente, na categoria funcional é levantado como devem agir as áreas funcionais das empresas.

A responsabilidade de formar a estratégia é disposta aos dirigentes das organizações, podendo sofrer influência por meios internos (pelo processo de informação *Top-Down*, recebidos pela presidência, conselho administrativo e superiores; *Botton-Up*, providos pela necessidade dos pequenos cargos e ganhando relevância; ou pelos dois processos concomitantemente; e externos (ambiente específico que a empresa se encontra e o ambiente geral) (DAFT; WEICK, 2005; TSAMANDOURAS et al., 2015).

Entre os modelos de formação estratégica, enquadram-se três classificações: a teoria da decisão, padrões de reação ao ambiente e modelos mistos.

No que se refere ao processo decisório, acredita-se que sua compreensão tem impacto direto no entendimento de como se formulam estratégias (MORGAN; DOWLATABADI, 1996).

Pereira e Toni (2002) apresentam cinco abordagens sobre o processo de tomada de decisão, sendo essas a racionalidade instrumental, a racionalidade limitada, o processo organizacional, a política burocrática e o incrementalismo desarticulado, essas propondo respectivamente uma ação baseada nos atos e escolhas do líder, ação baseada nos atos escolhas do grupo dominante, ação baseada nas rotinas organizacionais, ação não pressuposta de intenção, apresentando flexibilidade e, por fim, ação não pressuposta de intenção, apresentando uma agregação de análises.

Outro modelo conhecido de tomada de decisão é o modelo oriental (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). O modelo oriental (Japonês) se assemelha com o Incrementalismo,

com aceitação de escolha da tomada de decisão sem preocupação com rapidez, análise da sua viabilidade, otimização e sequências decisórias seriadas, no que resulta em tomadas de decisões mais longas, ciclo de ação mais curto e planejamento cooperativo (*ringi-sho*). Com um tempo relevante dedicado à tomada de decisão, ocorre um amadurecimento e conquista de apoio, que facilitam a sua implantação.

O processo de formação estratégica está associado a quatro formas: formação estratégica prospectiva, refletindo um alto nível de iniciativa com respeito ao ambiente, visto como fornecedor de oportunidades; formação estratégica analisadora, se portando de forma mais cautelosa e interessada em manter um nível de estabilidade, com inovações apenas esporádicas e de forma restrita; formação estratégica defensiva, buscando defender e manter os recursos das organizações e a formação estratégica reativa, relacionada com o modo de interpretação classificado como visão não direcionada, ao passo que se comporta aceitando e reagindo as variações do ambiente (MILES; SNOW, 1978).

Diferentes modos de reação diante das demandas ambientais são citados, vistos sob as perspectivas: 1) Inativa, 2) Reativa, 3) Pré-ativa e 4) Interativa, com estilo de administração conservador, reacionário, liberal e criativo, respectivamente, e com ação estratégica: 1) de responsabilidade da coalização administrativa dominante, que dão as diretrizes iniciais para o grupo de planejamento; 2) orientada para a busca de problemas e baseada no *feedback* de ações experimentais; 3) sem processo de planejamento unificado, de modo a planejar a estabilidade e mudança e, finalmente, 4) com a gerência superior não possuindo estratégia organizacional claramente articulada (OLIVEIRA, 2002).

O Modelo do Equilíbrio Pontuado (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985) descreve a mudança das organizações no decorrer do tempo, aplicando momentos de mudança incremental pontuados por momentos de mudança descontínua, sendo que a formação da estratégia está diretamente relacionada à conjuntura que a organização se situa. Esses períodos incidem em dois estágios, sendo esses os de convergência, com período duradouro de tempo em que ocorrem as mudanças incrementais e adaptação, e o de reorientação, que consiste em períodos curtos de alterações impactantes.

Balbastre-Benavent e Canet-Giner (2011) acrescentaram que a literatura sobre gestão estratégica concorda em considerar que um processo de formação de estratégia integrativa é a melhor maneira para as organizações lidarem com os ambientes competitivos atuais. Ting (2015) apresentou descobertas que impactam práticas gerenciais. O estudo fortaleceu a perspectiva que a formação de estratégias é, em certa medida, uma resposta ao ambiente empresarial percebido. O autor exibiu diferenças acentuadas nas respostas estratégicas ao meio ambiente entre os participantes de alto e baixo desempenho.

Entre as tipologias da estratégia encontra-se o Safári da Estratégia proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Os autores concentram toda a literatura sobre esse processo em dez escolas com percepções singulares. Essas dez escolas podem ser divididas em três grupos, sendo esses os das escolas prescritivas, descritivas e de configuração;

A estratégia clássica abordada de escolas prescritivas, como planejamento (ANSOFF, 1965), posicionamento (PORTER, 1980, 1985) e *design* (ANDREWS, 1980) representativas do modelo adaptativo, buscando conceituar como as estratégias são formadas, sem grande preocupação de como essas foram concebidas.

O segundo grupo de escolas, denominado de escolas descritivas, possui um maior foco no processo de concepção das estratégias, representado pelas escolas empreendedora (SCHUMPETER, 1960), cognitiva (MARCH; SIMON, 1958), aprendizagem (PRAHALAD; HAMEL, 1990), poder (ASTLEY, 1984), cultural (RHENMAN; NORMANN, 1960) e ambiental (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Finalmente o terceiro grupo conceitua-se como um concentrado dos dois primeiros, tratando da transformação e da mudança estratégica que afetem a estrutura da empresa. Esse grupo é composto por apenas a escola da configuração (MILES; SNOW, 1978; MINTZBERG; MILLER, 1970).

No Quadro 1 é possível observar as devidas escolas do Safári da Estratégia, suas conceituações (premissas), os principais autores que as abordaram.

Quadro 1 –Escolas do Safári da Estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010.

Escolas	Premissas do processo da formação da estratégia
Design (Concepção)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deliberado e consciente, sob a responsabilidade do executivo principal; ✓ Adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas; ✓ Estratégias são únicas e sob medida; ✓ Baseada no conceito SWOT-<i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat</i>.
Planejamento (Formalização)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlado, consciente e formal; ✓ Responsabilidade do executivo principal; ✓ Executado pelos planejadores; ✓ Pensamento desligado da ação.
Posicionamento (Análise)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlado, consciente e formal; ✓ Responsabilidade do executivo principal; ✓ Análise estrutural da indústria e seleção de posições genéricas com base em cálculos analíticos; ✓ Estratégias corretas para as condições vigentes.
Empreendedora (Previsão)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão do líder como “inspiração”. Estratégia deliberada e emergente, flexível a adaptações; ✓ Processo de formação forçada no líder único.
Cognitiva (Criação)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo oriundo da mente do estrategista e as estratégias emergem como perspectivas; ✓ Estrategistas variam em seus estilos cognitivos, com conseqüências importantes para as estratégias seguidas.
Aprendizagem (Criação de Conhecimento)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategistas aprendem ao longo do tempo e novas oportunidades vão surgindo; ✓ As estratégias emergem de qualquer parte da organização; ✓ Formação e implementação entrecruzam-se.
Poder (Negociação Política)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões; ✓ Poder Micro: lida com o jogo de política dentro da organização; Poder Macro: uso de poder pela organização com agentes externos.
Cultural (Criação Coletiva)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo coletivo, baseado nas crenças e interpretações dos membros da organização; ✓ A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas.
Ambiental (Reação)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A formação origina-se de respostas adaptativas a imposições ambientais, por meio de um processo reativo; ✓ O ambiente é o ator principal da escolha estratégica.
Configuração (Transformação)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e mesmo enormes para novos estados.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

De acordo com Rinaldi (2001), as referidas escolas nasceram em situações distintas no âmbito da administração estratégica. Essas descrevem premissas diferentes de formação e

deliberação de estratégia, no entanto, o processo de formação estratégica necessita de uma combinação de diversos conceitos das escolas.

3 Pesquisas no Tema no Brasil

Durante a revisão teórica foram encontrados cinco trabalhos no tema no Brasil baseados na formação da estratégia, que podem ser vistos no Quadro 2.

Quadro 2 – Pesquisas nacionais no tema da formação da estratégia

População: Não consta Amostra: 195 executivos (São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro)	Vasconcelos (2001)
População: 100 Maiores Empresas do Ceará. Amostra: 35 empresas.	Oliveira (2004)
População: Executivos que compõem a gestão dos bancos atuantes no Brasil, segundo dados do BACEN. Amostra: 286 executivos.	Affonso; Neto; Bilich (2009)
Estudo de natureza qualitativa, com enfoque não gerencialista que contou com a colaboração de sete funcionários de uma loja exclusiva de móveis.	Larentis; Milan; de Toni (2012)
População: Profissionais em geral. Amostra: 21 Acadêmicos do Mestrado Profissional em Administração de uma universidade pública do Ceará	Azevedo; Souza; Barros Neto (2015)

Fonte: Pesquisa teórica (2016).

O trabalho de Vasconcelos (2001) mostrou que a concordância média dos executivos em relação aos pressupostos de cada uma das escolas pesquisadas não foi radicalmente diferente, sugerindo que em uma análise primária, as escolas não se apresentam rejeitadas ou unanimemente aceitas pelos executivos de modo geral, inclusive em relação ao tempo de existência. O autor obteve resultados que mostram um equilíbrio entre as escolas, sendo a Escola Empreendedora aquela que apresentou maior pontuação e a Escola de Aprendizagem a de menor pontuação.

Na literatura brasileira esta é a primeira pesquisa com vistas a testar a Tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o que consiste em valiosa contribuição ao campo da estratégia, considerando ser esta uma tipologia recente e com bastante potencialidade de aplicação devido à sua amplitude.

Oliveira (2004) constatou uma simetria entre as empresas de diferentes portes e tempos de existência e setores no que se refere à liderança das escolas do *Design*, do Posicionamento e Empreendedora, sendo as mais pontuadas tanto no pré-teste realizado durante a pesquisa como na aplicação do questionário.

O trabalho de Affonso Neto e Bilich (2009) concluiu que os bancos, ao desenvolverem suas estratégias, enquadram-se em três escolas. A primeira delas, uma combinação das escolas de Poder, Planejamento, Posicionamento, Cultural e Ambiental. A segunda, uma combinação de Empreendedora, de Configuração, do *Design* e do Aprendizado. A terceira, Cognitiva de maneira análoga à proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Larentis, Milan e De Toni (2012) trouxeram uma visão voltada à cultura organizacional argumentando que o conceito de cultura remete a uma discussão sobre o peso e a importância da dimensão simbólica nas organizações. No entanto, os autores expuseram o contraste com tendências desprovidas de preocupações históricas, que vêem as estratégias como planejamento e como posicionamento que, na perspectiva abordada, mudam de estratégia constantemente.

Azevedo, Souza e Barros Neto (2015) apresentaram três perspectivas diferentes para a classificação das escolas: os alunos no início da disciplina de Estratégia Empresarial do

Mestrado Profissional de uma universidade pública cearense; os mesmos alunos no fim da disciplina. Os autores observaram que, na classificação das definições dos alunos iniciantes, as Escolas do Planejamento, do *Design*, do Posicionamento e Empreendedora se mostraram mais bem pontuadas. Quando se tratou dos mesmos alunos no fim da disciplina as pontuações não foram tão diferentes das pontuações dos autores anteriores, com uma queda drástica da Escola do *Design*, e maior importância as Escolas do Planejamento, do Posicionamento e Empreendedora.

Pode-se observar que dos cinco trabalhos encontrados, o grupo prescritivo é o mais presente (escolas de *Design*, Planejamento e Posicionamento), sendo a escola empreendedora do grupo descritivo sempre igualmente em destaque.

Verifica-se, ainda, que não foram encontrados trabalhos no tema na indústria da construção civil.

4 Metodologia da Pesquisa

Este estudo classifica-se como tipo positivista, por não haver interferência no objeto pesquisado (COLLIS; HUSSEY, 2013; ROCHA; ARAÚJO; MARQUES, 2012) e de abordagem descritiva, visto que se atuou por meio de observação, análise e descrições objetivas, com a validação de conteúdo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007) por meio de entrevistas, etapa qualitativa, seguidos de questionário para apreensão de conteúdo de conhecimento (MALHOTRA, 2012), etapa quantitativa.

A pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, uma vez que foi desenvolvido um processo de comportamento real dentro dos setores administrativos e estratégicos das construtoras do Estado do Ceará, com coleta, interpretação e análise de dados desenvolvidos por meio de base em uma fundamentação teórica (SILVERMAN, 2009).

A pesquisa foi dividida em sete fases, sendo essas: 1) levantamento do referencial teórico, 2) entrevistas com especialistas, 3) reajuste de variáveis, 4) elaboração e validação de questionário, 5) definição de amostra e coleta de dados, 6) análise dos questionários, 7) discussão dos resultados.

As entrevistas com os cinco especialistas atuantes na academia ou responsáveis pela tomada de decisões estratégicas na indústria da construção civil foram realizadas por um roteiro de estruturado.

Os cinco especialistas selecionados foram: professora do curso de Engenharia Civil da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), entrevistada no dia 3 de junho de 2016 com duração de 31 minutos; coordenador do curso de Engenharia Civil da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), entrevistado no dia 14 de junho de 2016 com duração de 15 minutos; empresário e presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Ceará (SINDUSCON CE), entrevistado no dia 23 de junho de 2016 com duração de 36 minutos; empresário e presidente da empresa Impacto Protensão, entrevistado no dia 28 de junho de 2016 com duração de 17 minutos e presidente da Cooperativa da Construção Civil do Ceará (COOPERCON CE), entrevistado no dia 1 de julho de 2016 com duração de 58 minutos. Os candidatos serão referenciados como E1, E2, E3, E4 e E5, por ordem cronológica de entrevista.

As cinco entrevistas foram realizadas presencialmente no campus da Universidade de Fortaleza, na sede da empresa Impacto Protensão, na sede do SINDUSCON CE e na sede da COOPERCON CE, todas na cidade de Fortaleza, pessoalmente gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas sem nenhum tipo de alteração.

O roteiro de entrevista tinha uma questão aberta: “Como as decisões estratégicas são formadas em uma empresa de construção civil?”, além de dez perguntas assertivas inspiradas pelas premissas das dez escolas do Safári da Estratégia, omitindo o nome da escola que deu origem a cada assertiva (adaptado de OLIVEIRA, 2004).

Para esta fase utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009) baseado nos grupos e escolas do Safári da Estratégia.

Vencidas as fases de levantamento de referencial teórico e entrevistas com especialistas, preparou-se um questionário para encaminhamento às construtoras participantes da pesquisa, apoiado no Quadro 3, enviado como afirmativas para os diretores avaliarem qual o nível de concordância por meio da escala Likert com sete pontos (7 - Concordo totalmente; 6 – Concordo; 5 – Concordo Parcialmente; 4 – Neutro; 3 – Discordo Parcialmente; 2 – Discordo; 1 – Discordo totalmente) e com exclusão da coluna que identifica a escola que representasse cada premissa. As assertivas foram elaboradas agregando as 33 premissas constadas no questionário em apenas 10, sendo uma por escola, de modo ao respondente avaliar a concordância com o contexto geral de cada escola, e não de cada premissa individualmente.

Quadro 3 – Afirmativas baseadas nas escolas do Safári da Estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) adaptadas às empresas de construção civil.

Escolas	Afirmativas
<i>Design</i>	O executivo principal é o grande estrategista da construtora, com estratégia simples e explícita e clara separação entre as etapas de formação da estratégia.
Planejamento	Existe um plano estratégico escrito, consciente e formal, com etapas pré-determinadas e com orçamento da empresa demonstrando relação direta com o planejamento.
Posicionamento	O estudo do setor é determinante para a seleção da estratégia a ser adotada, levando em consideração a análise dos concorrentes diretos e potenciais e analisando a sua relação de poder de barganha com fornecedores e clientes.
Empreendedora	A estratégia da empresa existe na mente do líder (executivo principal) como um senso de direção em longo prazo, uma visão de futuro. É notável constante busca de novas oportunidades de negócios.
Cognitiva	A estratégia organizacional é, em grande parte, determinada por aquelas “inspirações ocasionais”, do(s) principal(is) executivo(s), que reestruturam o modo de pensar.
Aprendizagem	Na sua construtora há muitos estrategistas em potencial, estratégias podem surgir em todas as áreas. O papel do líder não é conceber estratégias e sim gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual nova estratégia pode emergir.
Poder	Há disputas e lutas de poder aparentes entre os diversos departamentos ou divisões da empresa e as decisões importantes sempre envolvem negociação entre as partes com interesses diferentes.
Cultural	A resistência a mudanças estratégicas é uma constante na organização.
Ambiental	O ambiente (economia, governo, concorrentes, mercado) é o agente central no processo de formação da estratégia. Não há “uma maneira melhor” para dirigir uma construtora, “tudo depende” (porte, tecnologia, estabilidade/hostilidade externa...).

Configuração	Sua organização vem mudando, ao longo do tempo, a forma de tomar decisões estratégicas. Mudanças na organização são fruto de uma pressão de cima para baixo (emanadas da superior administração). Essas mudanças significam ruptura com estilos anteriores.
--------------	---

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004) e Entrevistas a Especialistas (2016).

Para caracterização da empresa foi solicitado sua razão social, tempo de existência, e porte (BNDES, 2016). Para dados do respondente foi questionado seu cargo, nível acadêmico, tempo na empresa e faixa etária, para assegurar a maturidade das respostas. O levantamento dos dados foi executado de maio a julho do ano de 2016 e a população selecionada foi composta das empresas de construção civil do Estado do Ceará associadas ao SINDUSCON CE. A coleta de dados foi feita mediante o software Survey Monkey (SURVEY MONKEY, 2016). A amostragem não probabilística depende do julgamento pessoal do pesquisador, ou seja, quem estabelece todos os critérios e escolhas da amostra (MALHOTRA, 2012). A amostra da população para a coleta de dados foi adquirida por meio do *site* da COOPERCON CE, sendo enviada uma solicitação de resposta diretamente para e-mail das construtoras com uma rápida explicação sobre a pesquisa e o *link* do questionário e o mesmo e-mail para as cooperativas solicitando que esse fosse encaminhado para as construtoras.

Devido à carência de respostas dos questionários por parte das empresas, foi solicitado ao presidente do SINDUSCON CE um auxílio no levantamento de respostas. Com a ajuda da coordenadora do Núcleo de Relacionamento com Associados, Institucional e Comercial do SINDUSCON CE foi adquirido um maior número de respostas, totalizando, de um total de 498 empresas vinculadas, 20 empresas em julho de 2016.

O tratamento, tabulação dos dados, análises de frequências e resumos estatísticos foram obtidos por meio dos Softwares SPSS e Excel a fim de desenvolver a análise descritiva dos dados (REIS, 2008). Devido ao número de empresas coletadas para a pesquisa, não foi possível realizar a Análise Fatorial Confirmatória, pois se intencionava revisar os agrupamentos das escolas à luz do Safári da estratégia.

5 Resultados e Discussão

5.1 Entrevistas com Especialistas

No que se refere à visão de cada especialista, houve uma concordância por parte dos entrevistados voltados ao meio acadêmico de que as construtoras de modo geral não possuem uma estratégia muito bem definida, com uma pequena variação conforme seus portes. De acordo com o (E1), a maioria dos gestores faz *benchmarking*, observando a concorrência e busca se igualar de modo a não perder mercado; já o segundo entrevistado (E2) afirmou que nas pequenas e médias não há estratégia, e nas grandes construtoras, principalmente as que têm capital aberto, algumas têm um setor específico para planejamento estratégico.

Os outros entrevistados (E3, E4 e E5), atuantes no mercado, apresentaram uma visão mais empreendedora sobre esse tema. O (E3) e (E4) conceituaram que a estratégia é formada por um visionário de uma empresa, que seria o líder que conduz o destino dela, com uma perspectiva em longo prazo. Segundo o (E5), o pré-requisito para a formação da estratégia é a visão holística sobre o sistema, realizada pelo grande estrategista da empresa e compartilhada com sua equipe de modo a desenvolvê-la e deliberá-la na empresa.

As dez premissas contempladas no questionário preliminar foram submetidas aos entrevistados, que avaliaram e sugeriram suas contribuições. De acordo com o (E2), quando se trabalha com grandes construtoras e, principalmente, com as construtoras de capital aberto e que trabalham em obras públicas, a premissa da escola do Planejamento se encontra fortemente na formação da estratégia empresarial, diferente da realidade das empresas que

trabalham na área da incorporação imobiliária, principalmente com o porte de pequena e média empresa.

O mesmo entrevistado (E2) também conceituou que na área de obras públicas observa-se uma concorrência direta entre as construtoras, com redução de preços e custos, e a escola do Posicionamento está mais presente nesse setor do que no setor da incorporação imobiliária, onde existe, uma cooperação entre as construtoras. O (E5) complementou que a COOPERCON é uma entidade onde os membros (grandes construtores) se unem pra compartilhar inovações e ideias, sem problema em partilhar tecnologia para os cooperados e que, na sua visão, essa cooperativa deveria existir de fato não como entidade, mas como essência entre os gestores.

Observam-se então diferentes atribuições às premissas por cada entrevistado de acordo com o porte ou setor em que a construtora se encaixa. Segundo o (E4), não só na indústria da construção civil, mas em qualquer outra área, as pequenas empresas seguem sem estratégia bem definida e tende a se encaminhar para o que o mercado está oferecendo, apresentando certa agilidade em se adaptar a inovações, já por outro lado, as médias e média-grandes apresentam uma condição mais bem estruturada, com maior maturidade e com capacidade de correr mais riscos e as grandes empresas, principalmente as de capital aberto, já apresentam conflitos de interesses, frutos do alto crescimento, o que resulta em um possível travamento dessas, podendo desacelerar seu crescimento, estabilizá-la ou decaí-la. O (E5) completou afirmando que quanto maior a empresa maior é a existência de uma inércia na decisão, pelo fato de que o sistema administrativo das grandes empresas possui uma hierarquização, onde as decisões tomadas pelos seus níveis tendem a não fluir na velocidade desejada.

As premissas mais destacadas pelos especialistas foram as abordadas nas escolas do *Design*, Planejamento e do Posicionamento. Entre as justificativas para escolha da escola do *Design*, os especialistas defenderam que, independente do porte da construtora, as que possuem um perfil ascendente, de modo a crescer ou se manter no mercado, possuem um líder que forma ou participa ativamente da formação das estratégias de modo a assumir os riscos dessas (E3, E4 e E5). No que se refere à opção pela escola do Posicionamento, os especialistas conceituaram que o mercado é de fato competitivo e é necessário um estudo do setor para elaboração e promulgação de novas estratégias, seja analisando o local de lançamento de um novo empreendimento, avaliando o poder de barganha do cliente e dos fornecedores ou os concorrentes diretos do seu setor (E1, E3 e E4).

As premissas que apresentaram menor concordância entre os entrevistados foram as conceituadas nas escolas do Planejamento e da Aprendizagem. Defendendo a baixa relevância para a escola do Planejamento, os especialistas conceituaram que um plano estratégico deve ser flexível, passivo de adaptação conforme necessidade, não apresentando a formalidade proposta na escola (E2, E3 e E5). A escolha negativa para a escola da Aprendizagem foi justificada pelos especialistas retomando aos conceitos da escola do *Design*, em que o executivo principal é o mais disposto a assumir os riscos da formação de uma nova estratégia, visto que esse fica como total responsável pelo crescimento ou decréscimo da empresa.

5.2 Análise dos questionários

A análise preliminar dos questionários contou com uma breve identificação do perfil das empresas respondentes, com identificação do tempo de existência e foco(s) principal (ais), relacionando com o porte da empresa de acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2016), como podem ser observados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Perfil das empresas respondentes

Variáveis	Porte da Construtora					
	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Média-Grande Empresa	Total	
	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	%
Respostas	1	9	6	4	20	100,00%
Tempo de existência da construtora						
<i>Abaixo de 10 anos</i>	1	2	1	0	4	20,00%
<i>Entre 10 e 20 anos</i>	0	5	2	1	8	40,00%
<i>Entre 21 e 30 anos</i>	0	2	2	0	4	20,00%
<i>Entre 31 e 40 anos</i>	0	0	1	1	2	10,00%
<i>Acima de 40 anos</i>	0	0	0	2	2	10,00%
Foco principal da construtora						
<i>Incorporação Imobiliária</i>	0	5	4	4	13	65,00%
<i>Obra pública em geral</i>	0	3	0	1	4	20,00%
<i>Programa Minha Casa Minha Vida</i>	0	2	2	0	4	20,00%
<i>Outros</i>	1	2	2	1	6	30,00%

Fonte: Dados primários obtidos mediante questionários (2016).

É possível observar na Tabela 1 uma evidência maior de pequenas e médias empresas respondentes, essas com tempo de existência entre 10 e 30 anos, visto que 55% das 20 empresas alcançadas se enquadram nesse perfil. Também pode ser visto um maior número de empresas com foco principal em Incorporação Imobiliária, totalizando em 65% das empresas. De acordo com o presidente do Sinduscon CE, esse perfil de empresas se é o mais presente entre as associadas ao Sindicato, pode-se dizer então que o perfil de empresas alcançadas para a pesquisa se enquadra com o perfil de empresas situadas no Estado do Ceará.

Em um contexto geral, a maior pertinência observada é vista na relação com a Escola do *Design*, seguida da Escola do Posicionamento. Essa relação é possível ser vista na Tabela 2, a seguir.

Conforme pode ser visto na Tabela 2, há um equilíbrio de pontuação entre as micro, pequenas, médias e médias-grandes empresas de grande parte das escolas, como a Escola do *Design*, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola da Aprendizagem, Escola do Poder e Escola de configuração. Já escolas como a Escola do Planejamento, Escola Cognitiva, Escola Cultural e Escola Ambiental apresentam uma variação conforme a diferença de porte da empresa.

Tabela 2 – Pertinência das escolas do Safári da Estratégia na formação estratégica das construtoras do Estado do Ceará de acordo com seu porte financeiro, (Escala *Likert* de 1 a 7), 2016.

Variáveis	Porte da Construtora				
	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Média-Grande Empresa	Geral
	Média	Média	Média	Média	Média
Escolas do Safari da Estratégia					
<i>Escola do Design</i>	7,00	6,25	6,83	6,33	6,50
<i>Escola do Planejamento</i>	1,00	5,00	4,00	5,00	4,44
<i>Escola do Posicionamento</i>	6,00	6,00	6,50	5,33	6,06
<i>Escola Empreendedora</i>	7,00	5,75	6,00	6,00	5,94
<i>Escola Cognitiva</i>	7,00	4,50	5,17	4,00	5,78
<i>Escola da Aprendizagem</i>	4,00	4,38	3,33	4,67	4,06
<i>Escola do Poder</i>	4,00	3,63	4,33	3,67	3,89
<i>Escola Cultural</i>	1,00	3,50	5,33	3,33	4,00
<i>Escola Ambiental</i>	4,00	6,25	5,83	4,33	5,56
<i>Escola de configuração</i>	5,00	4,75	5,00	5,00	5,00

Fonte: Dados primários obtidos mediante questionários (2016).

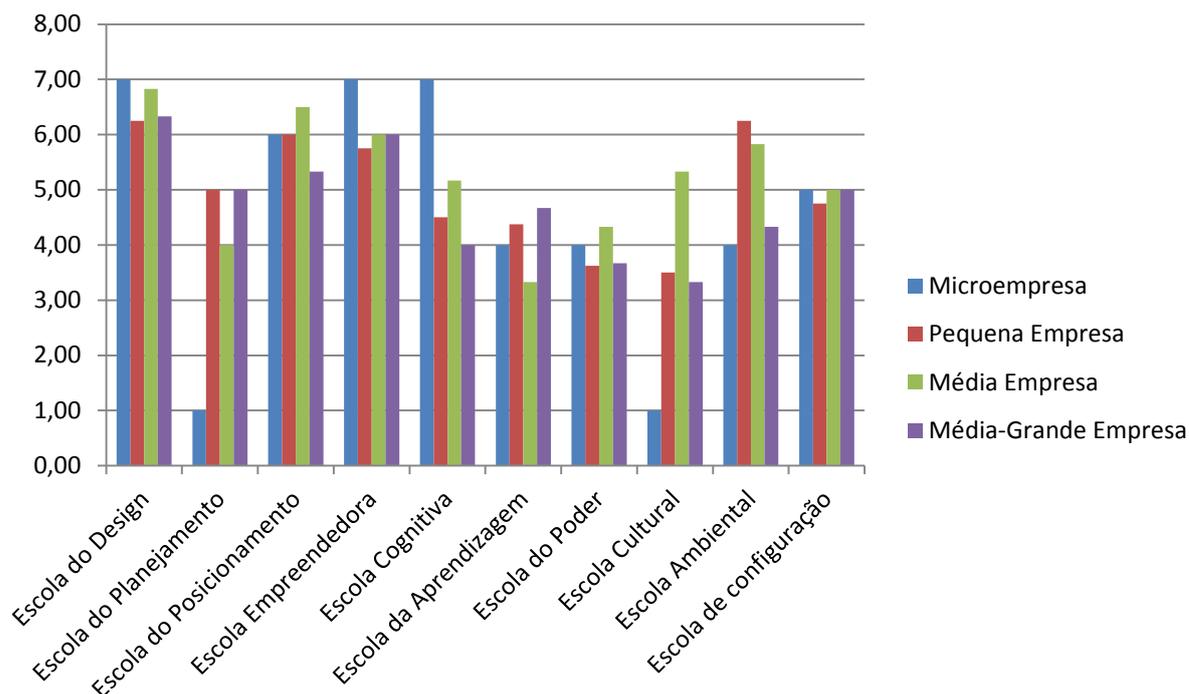
Ressalta-se uma pontuação média entre “concordo” e “concordo totalmente” referente à Escola do *Design*, representando a mais bem cotada de todas as classes, com média geral de 6,50 na escala *Likert* de 1 a 7, ou seja, a que mais se relaciona com o processo de formação da estratégia nas empresas da indústria da construção civil. Em segunda posição, a Escola do Posicionamento ganhou também grande destaque, seguida rapidamente pela Escola Empreendedora.

Poderá ser visto na Tabela 3, adiante, que o destaque à Escola do *Design* se manteve em constante evidência também quando se trata da diferença de tempo de existência da empresa.

A escola menos cotada foi a Escola do Poder, com média geral de 3,89 na escala *Likert* de 1 a 7, impactando que não há uma evidência clara de disputas e lutas de poder aparentes entre os diversos departamentos das construtoras, que necessita de negociações entre as partes com interesses diferentes, para as tomadas decisões importantes. Dessa forma fica ainda mais evidente a opção pela Escola do *Design*, uma vez que o gestor da empresa impõe as novas estratégias assumindo responsabilidade total sobre essas, neutralizando as disputas internas.

No Gráfico 1, adiante, é possível observar com mais clareza essa afirmativa.

Gráfico 1 – Pertinência das escolas do Safári da Estratégia na formação estratégica das construtoras do Estado do Ceará de acordo com seu porte financeiro (Escala *Likert* de 1 a 7), 2016.



Fonte – Dados primários obtidos mediante questionários (2016).

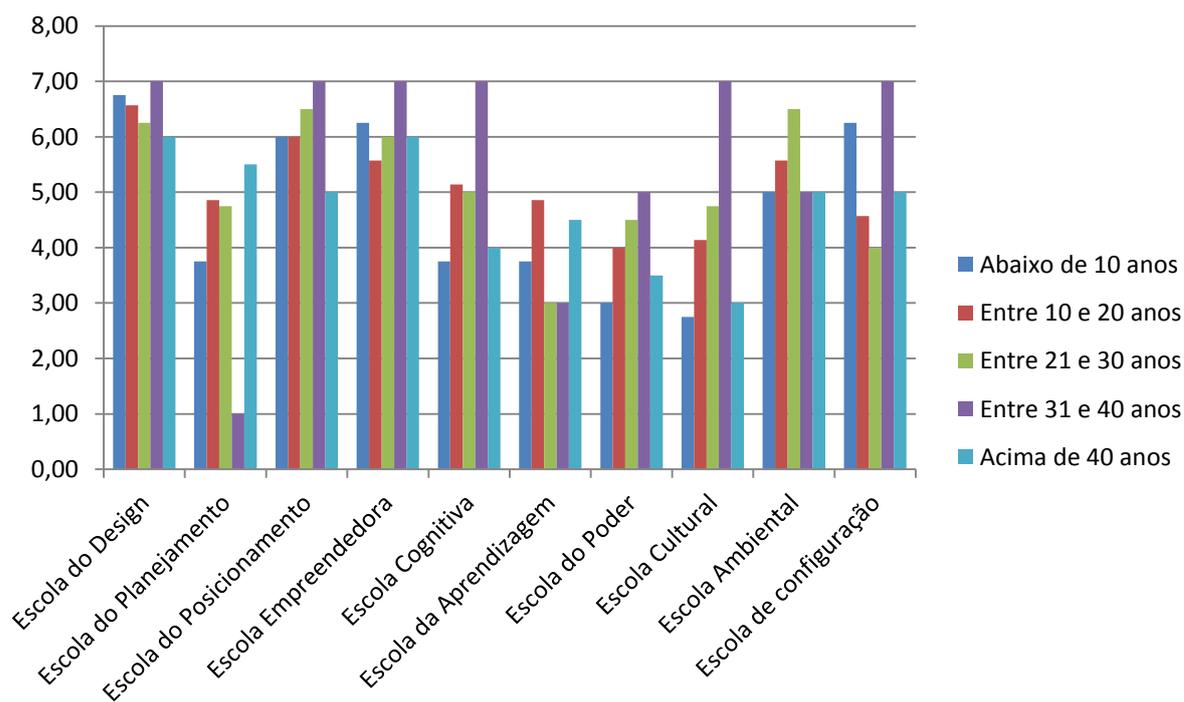
O objetivo3, definido para essa pesquisa, foi identificar se havia divergência entre as empresas com tempo de existência diferentes. Observou-se na Tabela 3 e no Gráfico 2 um equilíbrio de pontuação semelhante com o visto na Tabela 2, porém com diferença na Escola do Poder, que apresentou um aumento crescente de aceitação das premissas dessa escola da empresa mais nova até a empresa de 31 a 40 anos, seguido de um decréscimo para a empresa acima de 40 anos de existência

Tabela 3 – Pertinência das escolas do Safári da Estratégia na formação estratégica das construtoras do Estado do Ceará de acordo com seus tempos de existência (Escala *Likert* de 1 a 7), 2016.

Variáveis	Tempo de existência da construtora					
	Abaixo de 10 anos	Entre 10 e 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Acima de 40 anos	Geral
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Escolas do Safari da Estratégia						
<i>Escola do Design</i>	6,75	6,57	6,25	7,00	6,00	6,50
<i>Escola do Planejamento</i>	3,75	4,86	4,75	1,00	5,50	4,44
<i>Escola do Posicionamento</i>	6,00	6,00	6,50	7,00	5,00	6,06
<i>Escola Empreendedora</i>	6,25	5,57	6,00	7,00	6,00	5,94
<i>Escola Cognitiva</i>	3,75	5,14	5,00	7,00	4,00	5,78
<i>Escola da Aprendizagem</i>	3,75	4,86	3,00	3,00	4,50	4,06
<i>Escola do Poder</i>	3,00	4,00	4,50	5,00	3,50	3,89
<i>Escola Cultural</i>	2,75	4,14	4,75	7,00	3,00	4,00
<i>Escola Ambiental</i>	5,00	5,57	6,50	5,00	5,00	5,56
<i>Escola de configuração</i>	6,25	4,57	4,00	7,00	5,00	5,00

Fonte – Dados primários obtidos mediante questionários (2016).

Gráfico 2 – Pertinência das escolas do Safári da Estratégia na formação estratégica das construtoras do Estado do Ceará de acordo com seus tempos de existência (Escala *Likert* de 1 a 7).



Fonte: Dados primários obtidos mediante questionário (2016).

Observa-se no Gráfico 2 a distribuição de relevâncias das escolas do Safári da Estratégia em relação ao processo de formação da estratégia de acordo com o tempo de existência das construtoras.

Outro ciclo observado tanto na Tabela 3 como no Gráfico 2, foi o de mudança presente na concordância dos conceitos da Escola Cultural. É possível perceber uma oscilação semelhante à vista na Escola do Poder, ao passo que se observa o mesmo aumento na concordância das premissas dessa escola da empresa mais nova até a empresa de 31 a 40 anos, seguido de um decaimento dessa pontuação. Essa oscilação vista nas duas escolas pode ser

explicada pela possível troca de gestão da empresa, com novos diretores contratados apresentando um caráter mais inovador.

5.3 Discussão

No que se refere a uma análise entre a fase qualitativa (entrevistas) e a quantitativa (questionários), observa-se o alinhamento entre a explicação da formação da estratégia nas empresas da construção civil por meio das escolas prescritivas, com destaque para a escola do (*Design*), seguida da Escola do Posicionamento, e da escola Empreendedora do grupo Descritivo. A escola do Planejamento não foi destaque, provavelmente porque a maioria das empresas eram de pequeno e médio portes.

Ademais, os resultados nas pesquisas de Vasconcelos (2001) e Oliveira (2004) apresentaram uma maior pontuação para as escolas do *Design*, do Posicionamento e Empreendedora. Citados autores destacam que não houve relação entre tempo de existência da empresa e escola de formação utilizada, o que converge com esta pesquisa, tanto no grupo de entrevistados, quanto na resposta do questionário às construtoras.

Ressalta-se, entretanto, que aqueles autores observaram que a Escola Empreendedora apresentou a maior pontuação quando se investigou o processo de formação da estratégia ao se questionar 195 executivos residentes em São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro e 35 das 100 maiores empresas do estado do Ceará, diferentemente da pesquisa em pauta em que a escola do *Design* é que foi a mais pontuada, ligeiramente diferente dos resultados encontrados nesta pesquisa, uma vez que a escola empreendedora foi a terceiro lugar.

Na pesquisa aqui realizada, provavelmente a escola do posicionamento foi a segunda colocada, uma vez que os engenheiros são mais calculistas (são treinados nas escolas de engenharia), mas tendo como predominância a decisão do empresário proprietário da construtora, que lidera as decisões.

Azevedo, Souza e Barros Neto (2015) observaram que as escolas do Planejamento e Posicionamento se mantiveram relevantes nas três perspectivas apresentadas. Todavia, a pontuação Escola do *Design* caiu drasticamente após os alunos concluírem a disciplina de Estratégia Empresarial do Mestrado Profissional. A Escola Empreendedora, por sua vez, aumentou sua pontuação quando havia um conhecimento sobre estratégia. Como se trata de uma pesquisa com alunos fica não alinhada aqui a análise comparativa.

Levanta-se, por outro lado, baseado na indagação de por que o engenheiro civil, com formação voltada para a área técnica (BORBA; PORTO, 2014) não se assemelhou com escolas mais analíticas, como a do Planejamento e Posicionamento, ficando mais evidente a escola do *Design*? Uma resposta seria mesmo em função de que a maioria das empresas coletadas foram de pequeno e médio portes ou ainda, que há espaço para a formação da estratégia nas escolas de engenharia, uma vez que não há disciplina nesta escola voltada para estratégia empresarial.

Em um contexto geral, a maior pertinência observada é vista na relação com a Escola do *Design*, seguida da Escola do Posicionamento.

6 Conclusão

A análise preliminar dos dados obtidos nos questionários trouxe evidências de uma maior relevância dos conceitos propostos na Escola do *Design* do Safári da Estratégia no processo de formação estratégica das empresas do setor de construção civil do Ceará, o que sugere que esse processo tende a ser desenvolvido nas empresas sob a responsabilidade do executivo principal, que deve adequar as suas ideias às capacidades internas da empresa e às possibilidades externas oferecidas pelo mercado, com estratégias únicas e sob medida baseadas nos conceitos de força, fraqueza, oportunidades e ameaças (*SWOT - Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No que se refere ao porte da empresa ou seu tempo de existência foi observado com os resultados que na maioria das escolas essas variáveis não apresentam influência direta na maneira na qual se forma a estratégia nas empresas de construção civil do Estado do Ceará, porém foi vista uma oscilação evidente da Escola do Poder e Cultural em função da maturidade da empresa.

Por outro lado, e de acordo com a evidência da fase das entrevistas, a escola do Planejamento poderia ter sido evidenciada caso as empresas coletadas tivesse sido de maior porte.

Pode-se supor com esta pesquisa que em um ambiente onde há pouco conhecimento sobre estratégia há uma evidência nas premissas impostas na Escola do *Design* e, ao passo que se fosse adquirido esse conhecimento, as escolas do Planejamento, do Posicionamento e Empreendedora poderiam ganhar mais evidência. Isso pode implicar que no ambiente da Indústria da Construção Civil do Estado do Ceará há espaço para aprendizagem pelos empresários e executivos sobre Estratégia Empresarial.

Como limitação, e dentro da população alvo, o número de empresas coletadas impediu a execução de Análise Fatorial Confirmatória que poderia ter sido uma estratégia para se realizar uma análise entre as escolas validando ou não para este setor os grupos do Safári da Estratégia.

Para estudos futuros recomenda-se aumentar o número de empresas pesquisadas e identificar quais os possíveis fatores para a oscilação da concordância de premissas de algumas escolas conforme sua maturidade, como a Escola do Poder e Cultural.

Referências

- AFFONSO NETO, Aníbal; BILICH, Feruccio. Utilização da análise fatorial no estudo do processo de concepção estratégica dos bancos no Brasil. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO., 2004, Salvador-BA. **Anais...ENGE**P, 2009.
- ANSOFF, I. H. **Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, I. H.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of corporate strategy**. New York: Richard D. Irwin, 1980.
- AZEVEDO, Mário José; DE SOUZA, Elnivan Moreira; NETO, José de Paula Barros. Conceito sobre estratégia: a percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados. **Revista Gestão em Análise**, v. 4, n. 1, p. 54-70, jan/jun. 2015.
- BALBASTRE-BENAVENT, F; CANET-GINER, MT. The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. **Total Quality Management & Business Excellence**. 22 (7), 727-742, July 2011. ISSN: 14783363
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.
- BARNEY, J. B., Firm Resource sand Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991
- BNDES. Banco nacional do desenvolvimento. Classificação e porte das empresas. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- BORBA, M. L. G.; PORTO, M. F. Do A. A relevância da relação entre o técnico-científico e o sociopolítico segundo a malha de disciplinas do Curso de Graduação em Engenharia Civil. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 32, n. 1, 2014.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E.; MARTINELLI D. P. Estratégias nas indústrias de produtos alimentícios: uma comparação entre as estratégias utilizadas pelas micro, pequenas e médias e grandes indústrias alimentícias no Brasil. ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO-CLADEA, XXXII., 2002. **Anais...** Porto Alegre – RS.

CBIC. **Câmara brasileira da construção. Institucional.** Disponível em:<<http://www.cbic.org.br/institucional>>. Acesso em: 15 dez.2016.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students 4E.** Palgrave macmillan, 2013.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

LARENTIS, F; MILAN, GS; DE TONI, D. Formação de estratégia como um processo coletivo e múltiplas perspectivas culturais: um estudo qualitativo em uma loja exclusiva de móveis. (Portuguese).Strategy formation as a collective process and multiple cultural perspectives: a qualitative study in an exclusive furniture store. (English). **REGE Revista de Gestão**. 19, 1, 87-105, Jan. 2012. ISSN: 18092276.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, M. G.; DOWLATABADI, H. Learning from integrated assessment of climate change. **Climatic change**, v. 34, n. 3-4, p. 337-368, 1996.

OLIVEIRA, A. M. A. **Uma análise da formulação da estratégia nas maiores empresas do Ceará.** Fortaleza: UNIFOR, 2004. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2004.

PENROSE, E.T.**The Theory of the Growth of the Firm**, New York: Wiley. 1959.

PENG, M. W.;SUN, S. L.; PINKLAM, B.;CHEN, H. The Institution-Based View as a ThirdLeg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspective**, v. 23,n. 3, p. 63-81.2009.

PEREIRA, A.D.; TONI, D. As decisões estratégicas a partir da teoriada configuração e da racionalidade multidimensional. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO-CLADEA, XXXII,2002, Porto Alegre – RS. **Anais...** Porto Alegre, 2002, 1 CD ROM.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980

PORTER, Michael E. Competitive strategy. **Measuring Business Excellence**, v. 1, n. 2, p. 12-17, 1997.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai. 1990.

REIS, Elisabete. **Estatística descritiva.** 7. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

ROCHA, Luiz Célio Souza; DE ARAÚJO, Geyson Eliakim Ferreira; MARQUES, Robson Oliveira. Abordagens Epistemológicas nas Pesquisas em Administração: Uma Análise nas Dissertações de um Programa de Pós-Graduação no Nordeste Brasileiro. **HOLOS**, v. 4, p. 126-147, 2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações.** Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2009.

SURVEY MONKEY. **Crie pesquisas. Obtenha respostas.** Disponível em:<www.surveymonkey.com>. Acesso em: 20 jun.2016.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física.** 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TING, C. Business Contingency, Strategy Formation, and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Apparel SMEs. **Administrative Sciences**, v. 5, n. 2, p. 27-45, June 2015.

TUSHMAN, Michael L.; VIRANY, Beverly.; ROMANELLI, Elaine. Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. **Technology in Society**, v. 7, n. 2-3, p. 297-313, 1985.

TSAMANDOURAS, N.; ROSTAMI-HODJEGAN, A.; AARONS, L. Combining the 'bottom up' and 'top down' approaches in pharmacokinetic modeling: fitting PBPK models to observed clinical data. **British journal of clinical pharmacology**, v. 79, n. 1, p. 48-55, 2015.

VASCONCELOS, Flávio C. Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIII., 2001, Campinas-SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD ROM.

WERNELFELT, B. A Resource Based View of the Firm, **Strategic Management Review**, 16(3), 171-174, 1995.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.