A POSTURA ESTRATÉGICA DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES: UM ESTUDO DAS EMPRESAS DE SARANDI - RS

Adelar Markoski[1]

RESUMO

Este trabalho é o resultado de uma pesquisa realizada em micro, pequenas e médias empresas que formam a indústria de confecções de Sarandi -RS. Objetivou-se identificar a postura estratégica adotada pelas empresas visando a necessária adaptação organizacional, bem como, discutir a pertinência da postura encontrada e a adequada interação destas com o ambiente. Para tanto utilizou-se o modelo desenvolvido por Miles & Snow (1978), para os quais, as organizações podem ser enquadradas em uma tipologia de comportamento em que se classificam como defensiva, prospectiva, analítica ou reativa no processo de interação ambiental. Trata-se de uma pesquisa descritiva; foram realizadas inicialmente entrevistas em profundidade, não estruturadas, com os principais atores responsáveis pela criação das indústrias de confecções no município. Posteriormente, foi aplicado um questionário aos dirigentes das organizações. Identificou-se que a maioria das indústrias adota uma postura estratégica analítica em relação ao mercado. Aliado a isto, há o fato de se encontrarem

[1] Mestre em Administração - UFRGS Professor de Graduação e Pós-Graduação nos cursos de Administração da URI e UNOESC E-mail: markoski@fw.uri.br

poucas empresas com postura prospectiva e, também, existirem empresas com postura estratégica defensiva. Embora, de um modo geral, as empresas sejam caracterizadas pela postura empreendedora de seus dirigentes e pela flexibilidade que seu porte lhe confere, a postura analítica não representa um potencial competitivo para atuação num mercado aberto.

Palavras-chave: Postura Estratégica, Adaptação Organizacional, Competitividade, Indústria de Confecções, Sarandi.

ABSTRACT

This work is the result of a research accomplished in personal computer small and averages companies that form the textile industry of Sarandi - RS, it was aimed to identify the strategic posture adopted by the companies seeking to the necessary organizational adaptation, as well as, to discuss the pertinence of the found posture and the appropriat interaction on these with atmosphere. For so much, the model was use and developed by Miles & Snow (1978), of which the organizations can be framed in a typology of behavior where you they are classified as defensive, prospective, analytical or it reactivates in the process of environmental interaction. The companies in which the research was applied were identified close to the registers of the Municipal City hall and of the Commercial and Industrial Association of the municipal district of Sarandi. The universe of the industries that you they act in the area of textile the municipal district is formed by 45 companies. The research was applied in 39 companies (86.67% of the total). This number was defined I agreement with the acceptance and the leaders readiness in supplying the requested information. It is a descriptive research, they were accomplished interviews initially in depth, no structures, with the main responsible actors for the creation of the in the municipal district. Later, a questionnaire was applied the leaders of the organizations. He/she identified that most of the industries adopts an analytical strategic posture in relation to the market. Ally to this, there is the fact of if they find few companies with. Defensive strategic posture. Although, in general, the companies are characterized by their leaders' enterprising posture and for the flexibility that his/her

load it checks, the analytical posture doesn't represent a competitive potential for performance in an open market.

Key-Words: Strategic Posture, Organizational Adaptation, Competitiveness, Industry of Textile Sarandi.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ambiente cada vez mais mutante dos dias atuais impõe às empresas a necessidade de uma adaptabilidade ao meio em que estão inseridas. Na verdade, essa adaptação é uma condição praticamente obrigatória na busca da competitividade. Podendo-se transformar, inclusive, em fator determinante para a sobrevivência frente às condições contingenciais impostas.

A necessidade das empresas manterem-se num mercado cada vez mais competitivo, exige dos administradores continuamente uma visão e concepção de novas estratégias de gestão empresarial ou a adaptação de modelos j á existentes ou praticados e, isto, é um fator que tem interferido decisivamente na expectativa de crescimento das empresas.

A contingência imposta pelo ambiente tem exigido das empresas a adoção de novas posturas estratégicas para permanecerem competitivas. A velocidade e a forma que estas empresas irão se adaptar a este novo cenário será um ponto decisivo e extremamente importante nos próximos períodos. A adaptação lenta das empresas às mudanças do ambiente influenciará seu crescimento ou, sua própria sobrevivência.

Em um ambiente de alta competitividade, como o mercado de confecções, a pequena empresa tem oportunidade de tirar proveito desta situação. As indústrias do ramo de confecções em Sarandi tem apresentado, até então, um crescimento notável, partindo de um número de 05 indústrias no período de 1982 para quarenta e cinco empresas que compõem, hoje, o complexo industrial do ramo. O pequeno porte destas empresas lhes possibilita serem mais flexíveis podendo mais rapidamente adaptar-se a novas situações e alterações contigenciais do ambiente.

A postura estratégica e gestão adequadas, além de propiciar a sobrevivência e/ou crescimento das indústrias de confecções de

Sarandi, consolidará a posição de pólo de confecções que o município ocupa, e a própria sobrevivência das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está constituído de duas partes. Na primeira parte é feita uma revisão dos conceitos de estratégia, para tanto utilizou-se dos conceitos definidos por Mintzberg (1994). Na segunda parte, aborda-se a postura estratégica e a adaptação organizacional, com base na tipologia estratégica de Miles & Snow (1978).

2.1 Estratégias organizacionais

Mintzberg (1994) define estratégia como um plano ou alguma coisa equivalente, uma direção, um guia de curso das ações no futuro. Na visão do mesmo autor, a estratégia é uma dessas palavras que nós inevitavelmente definimos como um caminho para usar em relação a outro.

As estratégias constituem-se tanto de planos para o futuro quanto padrões extraídos do passado. Neste sentido, Mintzberg (1998) argumenta, em relação à estratégia, que a visão convencional do gerenciamento estratégico defende a idéia de que quase toda a mudança deve ser contínua. Nessa concepção, a organização, então, passa a ter que se adaptar o tempo todo. Segundo o autor, tal visão toma-se irônica uma vez que a essência do conceito de estratégia é baseada em estabilidade, de modo que as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção. Desta forma, uma estratégia impõe estabilidade à organização.

2.2 A tipologia estratégica de Miles & Snow

A relação entre estratégia e estrutura ocorre de forma diferente de acordo com a postura da administração da organização. O nível de percepção que a administração tem sobre as influências que o ambiente impõe, necessariamente, irão ocasionar mudanças de natureza interna e externa em relação à sua forma de atuação.

O processo de adaptação de uma organização a seu ambiente e o desenvolvimento de sua estratégia deverá ser, segundo Miles & Snow (1978), a partir da avaliação crítica dos elementos que compõem o ambiente. Fatores como estrutura e desempenhos passados, linha de negócios, ameaças e oportunidades externas, forças e fraquezas internas e políticas determinadas pela própria administração influenciam o processo de adaptação organizacional, bem como o comportamento e a postura dos dirigentes quanto ao posicionamento estratégico que adotarão para a organização.

Partindo do pressuposto de que organizações são sistemas abertos e, portanto, interagem com o ambiente, esta interação sob o ponto de vista de adaptação organizacional pode ocorrer de diferentes tipos conforme o comportamento da organização. Para Miles & Snow (1978), as organizações podem ser enquadradas em uma tipologia de comportamento no processo de interação ambiental. Desse modo, as organizações podem se comportar de maneira defensiva, prospectiva, analítica ou reativa.

Defensivas são aquelas organizações que possuem um estreito domínio da relação produto/mercado. Estas organizações raramente buscam desenvolver competências fora de seus domínios. Considerando terem seu foco perfeitamente ajustado em relação ao mercado, sua atuação está voltada basicamente para uma contínua melhora da eficiência das operações que desempenham. Como as operações não sofrem grandes alterações, a empresa adquire bastante experiência.

As organizações prospectivas são caracterizadas por estarem quase que continuamente buscando oportunidades de mercado e inovação de produtos e processos. Esta busca contínua das novas tendências do mercado as caracteriza como organizações que criam mudanças, geram incertezas no ambiente e obrigam os concorrentes a responder. Tal fato explica por que todo e qualquer domínio de produto ou mercado é sempre transitório e substituível pela inovação subseqüente.

Organizações analíticas podem ser vistas como as que utilizam um híbrido de estratégias prospectivas e defensivas. Estas organizações operam em dois domínios, um domínio estável e outro de mudança. No domínio estável, utilizam a estrutura e processo montados e tendem agir de forma rotineira. No domínio

de mudança, seu comportamento está direcionado para o seguimento de novas tendências do mercado e de seus concorrentes para identificar e adotar rapidamente idéias que consideram promissoras.

Reativas são organizações que, freqüentemente, não são capazes de responder às mudanças e incertezas do meio ambiente de forma eficiente. Essas organizações são desprovidas de uma relação consistente em termos de estratégias e sua estrutura. Os ajustes são raros e, na maioria das vezes, resultam de pressões do ambiente. A estratégia reativa demonstra-se inadequada às demandas ambientais, pois a cúpula administrativa percebe com atraso as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, tornando-se incapaz de articular uma resposta empresarial pronta e eficaz.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste momento apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema e dos objetivos propostos em relação à pesquisa na indústria de confecções de Sarandi. Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada a campo, envolvendo análise de natureza quantitativa e qualitativa.

Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo (Gil, 1999, p.44). No presente estudo, são descritas as características das empresas: defensivas, prospectivas, analistas e reativas, baseado no modelo de Miles & Snow (1978).

A pesquisa foi constituída de duas partes. A primeira, a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, constituiu-se de um estudo preparatório que informou sobre a situação atual do problema, permitindo o estabelecimento de variáveis e da própria elaboração do plano geral da pesquisa. Para tanto, foram utilizados dados secundários. O segundo tipo de pesquisa, a pesquisa descritiva valeu-se de dados primários.

3.1 População e amostragem

A população de indústrias do segmento de confecções do município de Sarandi está constituída por 45 empresas. A pesquisa foi aplicada em 39 empresas (86,67% do total). Este número foi definido de acordo com a aceitação e disponibilidade dos dirigentes em fornecer as informações solicitadas. Fato que, não permitiu a aplicação da pesquisa na totalidade das indústrias.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Como instrumentos de coleta de dados aplicaram-se entrevistas em profundidade não estruturadas e questionários. As entrevistas, em número de seis, foram aplicadas a empresários pioneiros, representantes do poder público e entidade de classe. O questionário desenvolvido por Conant *et al.* (1990), de acordo com a tipologia estratégica de Miles & Snow (1978) foi aplicado a 39 dirigentes de indústrias de confecções.

O objetivo foi identificar a estratégia adotada pelas organizações, a pertinência da estratégia encontrada e a postura adequada destas na interação com o ambiente. O questionário foi composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito por Miles & Snow (1978). Para cada questão, foram apresentadas quatro alternativas de resposta. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente teve que indicar a alternativa que melhor se aproximava da maneira pela qual a empresa se comportava frente ao ambiente. Esse procedimento permitiu classificá-las em defensivas, prospectivas, analíticas e reativas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O setor de confecções de Sarandi não difere do setor de confecções no nível do país, quer em relação ao pequeno porte das empresas, quer quanto ao número de empregos gerados ou à participação em um mercado altamente competitivo onde os produtos mudam continuamente.

De tal sorte, a intensa rivalidade entre as indústrias é identificada no próprio mercado de atuação. A maioria das empresas compete na região sul e em outros estados do país, isto

faz com que a concorrência com as grandes empresas da indústria seja acirrada, em termos de marca, diferencial de produtos e custos.

Há ameaça de novos entrantes no setor de confecções. Novas empresas entram para indústria dispondo de grande capacidade de produção usando máquinas computadorizadas, sobrepondo-se às empresas locais, desprovidas de capital para importar tais máquinas. Por outro lado, o porte das empresas, basicamente micros e pequenas, faz com que não tenham poder de negociação frente aos fornecedores de matéria-prima, o que eleva substancialmente os custos de produção. Assim, a ameaça de produtos substitutos é representada pela característica dos produtos do setor, inovadores e com mudanças contínuas, forçando as empresas a monitorarem o mercado e terem atitudes flexíveis.

4.1 O perfil geral das indústrias de confecções de Sarandi

As empresas de confecções de Sarandi, foco desse trabalho, foram identificadas junto aos cadastros da Prefeitura Municipal e da Associação Comercial e Industrial do município. Estas empresas foram classificadas em micro, pequenas e grandes empresas, tendo sido a classificação baseada na usada pelo SEBRAE. Tal classificação parte da premissa de que, para o segmento das indústrias, são ME (microempresa) as empresas que possuem até 19 funcionários, PE (pequena empresa) aquelas com 20 a 99 funcionários e ME (média empresa) aquelas de 100 a 499 funcionários em seu quadro de pessoal. Na Tabela 1, está resumida esta classificação:

TABELA 1 –CLASSMCAÇÃO DAS EMPRESAS DE SARANDI SEGUNDO SEU PORTE

Porte da empresa	Ouantidade	%
Micro empresa (ME)	28	71,80
Pequenas empresa (PE)	10	25,64
Média empresa (MDE)	01	2,56
Total	39	100%

Em relação à idade das empresas, constata-se que estão existindo por um tempo superior a cinco anos em 66,67% dos casos (Tabela 2). Considerando que em 97,44% dos casos a coalizão

dominante destas empresas é representada apenas por pessoas da família, então essas empresas já estão num estágio estável, visto que em empresas familiares (segundo pesquisa do SEBRAE/1998) o período crítico para consolidação de sua atuação no mercado é representado pelos primeiros cinco anos de atividade.

O perfil dos dirigentes (a coalizão dominante), familiar em 97,44%

TABELA 2- IDADE DAS EMPRESAS

Idade	1 Ouantidade de empresas	Percentual
Até 01 ano	02	5,13
Entre 01 e 02 anos	01	2,56
Entre 03 e 05 anos	10	25,64
Entre 06 e 10 anos	16	41,03
Mais de 10 anos	10	25,64
Total	39	100,00

das empresas, não pode ser associada com amadorismo em termos de administração. Com uma faixa etária majoritária entre 31 e 50 anos (69,23% dos entrevistados), não registrou-se ninguém cuja formação fosse apenas de primeiro grau. A formação em nível de segundo grau é encontrada entre 46,15% dos entrevistados, enquanto que o curso superior completo ou em curso é encontrado em 48,72% dos dirigentes entrevistados (conforme Tabela 3). Esse é um número bastante significativo considerando que são empresas com administração familiar.

TABELA 3 - GRAU DE FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES

Grau de Formação	Freqüência	Percentual
2 grau incompleto	02	5,13
2 grau completo	18	46,15
Superior incompleto	04	10,26
Superior completo	15	38,46
Total	39	100

4.2 Tipologia estratégica

Na análise dos resultados da Tabela 4, segundo a classificação proposta por Miles & Snow (1978), verifica-se que a postura estratégica analítica é adotada pela maioria das indústrias de confecções de Sarandi, seguida pela postura prospectiva.

TABELA 4 - POSTURA ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

Postura estratégica	Ouantidade de empresas	Percentual
Defensivas	03	7,69
Prospectivas	05	12,82
Analíticas	27	69,23
Reativas	04	10,26
Total	39	100

O estudo na indústria de confecções de Sarandi permitiu a análise do crescimento das empresas nos últimos cinco anos de acordo com a estratégia adotada (ver Tabela 5). Nas empresas pesquisadas não foi constatada estabilidade ou decréscimo, todas apresentaram crescimento.

TABELA 5 - GRAU DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS NOS ÚLTIMOS 05 ANOS CONFORME POSTURA ESTRATÉGICA ADOTADA

Estratégia adotada	Percentual de crescimento
Defensivas	Entre 21% e 30%
Prospectivas	Mais de 71%
Analíticas	Mais de 71%
Reativas	Entre 31% e 50%

O crescimento das empresas que adotam a estratégia analista, nos mesmos padrões das empresas prospectivas, justifica-se porque esta postura é adotada pela maioria das indústrias de confecções do município (69,23% das empresas). Esta postura confirma, em parte, a tipologia de Miles & Snow (1978) quando estes afirmam que as estratégias defensivas, analíticas e prospectivas apresentam melhores resultados para as empresas, em detrimento das que têm uma postura estratégica reativa. Na indústria de confecções, as empresas com estratégias defensivas apresentaram menor percentual de crescimento, entre 21% e 30%, ficando abaixo de empresas com postura estratégica reativa. Isto demonstra que a

postura estratégica reativa também pode ser considerada adequada para empresas que atuam no segmento de confecções, o que não ocorre com a postura estratégica defensiva.

O número de empregados nas empresas pesquisadas varia substancialmente, situando-se numa faixa de 2 a 110 funcionários conforme o porte da empresa. Não se constatou correlação, relacionando-se o número de empregos gerados e o desempenho conforme a postura estratégica adotada pela empresa. Percebe-se, contudo, que o porte da maioria das empresas de Sarandi enquadra-se no padrão das indústrias de confecções do país que têm como características as microempresas (veja Tabela 6). A diferença constata-se nas empresas que adotam a postura estratégica prospectiva, visto que essas geram a maior média de empregos e que, entre elas, estão as duas maiores empresas do município.

TABELA 6 - ESTRATÉGIA ADOTADA PELA EMPRESA E MÉDIA DE EMPREGOS GERADOS

Estratégia	Média de empregos
Defensiva	18
Prospectiva	48
Analítica	10
Reativa	08

Analisando-se a relação entre postura estratégica e tempo de existência das empresas verifica-se que as empresas prospectivas e analíticas, além de apresentarem o melhor índice de crescimento nos últimos cinco anos, possuem o mesmo tempo médio de existência, entre seis e dez anos. As empresas reativas de desempenho mediano possuem um tempo de existência que varia de um ano até mais de dez anos. As empresas com postura estratégica defensiva são as que apresentam um tempo médio de existência superior a dez anos e o menor grau de crescimento nos últimos cinco anos, o que revela um perfil conservador na administração.

Ao traçar o perfil da postura estratégica adotada pelas indústrias de confecções de Sarandi, é importante salientar que algumas características de postura estratégica são comuns à maioria das empresas, tais como: fornecer ao mercado produtos inovadores e que mudam continuamente (prospectiva); ter uma estrutura

administrativa flexível que permita conhecer oportunidades e resolver problemas que surgem continuamente (reativa); e, ter um controle administrativo centralizado e principalmente sob a responsabilidade do proprietário (defensiva). Essas características são comuns devido ao mercado em que estas empresas atuam ser de produtos inovadores evidenciado por tendências. Outro aspecto a ser ressaltado em relação às empresas são as próprias características da administração de micro e pequenas empresas que representam 97,44% das empresas pesquisadas no setor. Diante de um ambiente homogêneo, as diferenças de desempenho que as empresas apresentam podem ser relacionadas com a postura estratégica adotada pelos seus dirigentes.

Constata-se que as empresas com postura estratégica defensiva em termos de domínio empresarial no mercado de produtos, têm produtos bem focados, relativamente estáveis e constantemente definidos ao longo da organização e mercado. O sucesso em termos de postura empresarial deve-se à adoção de idéias novas ou inovações em seu *mix* de produtos somente depois de uma análise cuidadosa. A coalizão dominante tem como principal objetivo manter sempre uma posição financeira válida e segura através de medidas de controle altamente centralizadas e sob a responsabilidade do proprietário. Entretanto, esta postura tem se demonstrado pouco eficiente no segmento da indústria de confecções de Sarandi, visto ser um segmento onde existe uma inovação contínua de produtos, exigindo das empresas um perfil estratégico inovador e criativo para reagir com sucesso as oportunidades e ameaças do mercado.

O perfil das empresas com postura estratégica prospectiva é caracterizado por serem inovadoras, criativas e fornecerem ao mercado produtos que mudam continuamente. Gastam um longo tempo monitorando o mercado e de forma contínua para entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de produtos e promoções. Em termos de metas tecnológicas, o mais importante para as empresas prospectivas é assegurar que a disponibilidade e acessibilidade das pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos produtos e novos mercados. A coalizão dominante tem habilidades diversas e flexíveis o que habilita a criar mudanças, desenvolvendo novos produtos e novos mercados constantemente. A estrutura e o planejamento administrativo são

orientados para o produto ou mercado visando identificar tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos ou programas que permitam a empresa atingir novos mercados.

As empresas de postura estratégica analítica, por sua vez, também trabalham com produtos inovadores e que mudam constantemente. Gastam uma quantia razoável de tempo monitorando o mercado. Uma das metas mais importantes para empresas analistas é analisar custos e receitas cuidadosamente, mantendo-os sob controle para seletivamente gerar produtos novos ou entrar em mercados novos. A coalizão dominante analisa oportunidades de mercado e tendências emergentes cuidadosamente, e só adota as que outras empresas da indústria já provaram possuir potencial a longo prazo. Em termos de controle, como em toda a pequena empresa, vale dizer que é centralizado e que está sob a responsabilidade do proprietário.

De outro lado, o perfil das empresas com postura estratégica reativa é melhor caracterizado no mercado de produtos como empresas que têm produtos em transição e em grande parte visam responder a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente. Esta atitude deve-se ao pouco tempo que passam monitorando o mercado. Buscam se proteger de outras empresas concorrentes respondendo às tendências. Mais que em outras, a coalizão dominante em empresas com postura reativa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que, na maioria das vezes, precisa de atenção dadas as oportunidades ou problemas que enfrentam diariamente. Os procedimentos relativos ao controle administrativo são fortemente orientados para as exigências, visando identificar aquelas que necessitam atenção imediata.

4.3 Alguns aspectos sobre a competitividade das empresas estudadas

O setor de confecções de Sarandi é constituído, basicamente, por micro e pequenas empresas de administração familiar. A postura estratégica analítica frente ao ambiente é adotada pela maioria das empresas, valendo observar que esta postura configura-se adequada em mercados de produtos inovadores. Contudo, a pequena empresa, limitada em termos de recursos e estratégia, não

possui subsídios necessários para o completo monitoramento do mercado e a adoção de estratégias competitivas que contemplem poder de negociação e baixo custo de produção.

Observando-se o perfil das empresas que compõem o setor de confecções de Sarandi e seu comportamento frente ao ambiente, evidencia-se que este não propicia a competitividade necessária para atuar. Não diferindo em termos de porte das demais empresas do setor no país, as empresas de confecções de Sarandi sofrem as mesmas conseqüências que a globalização do mercado impõe. As atitudes em comum, ainda incipientes entre as indústrias do município, não conferem, em termos de estratégia, a competitividade que o mercado exige.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente das indústrias de confecções de Sarandi é formado, basicamente, por pequenas empresas. Dessas, poucas conseguem ter uma postura estratégica prospectiva em relação ao mercado e têm sentido os efeitos negativos que o processo de globalização lhes impõe. Estes efeitos, sob a indústria local, traduzem-se através da concorrência, desenvolvimento de produtos, custo de produção e poder de negociação frente a fornecedores e clientes.

A maioria das indústrias adota uma postura estratégica analítica em relação ao mercado. Aliado a isto, há o fato de se encontrarem poucas empresas com postura prospectiva e, também, existirem empresas com postura estratégica defensiva. Embora estas empresas sejam caracterizadas pela postura empreendedora de seus dirigentes e pela flexibilidade que seu porte lhe confere, a postura analítica não representa um potencial competitivo para atuação num mercado aberto. As atitudes em parceria existentes entre as indústrias do segmento não são suficientes para obterem vantagens competitivas em tomo do negócio. Fazendo-se analogia entre o perfil das indústrias de confecções do país e as indústrias de confecções de Sarandi, percebe-se nestas as mesmas dificuldades que o setor está encontrando frente à economia globalizada, ou seja, dificuldade de competir ao longo da cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONANE J. S.; MOKWA, M. R; VARADARAJAN, R R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study. *Strategic management journal,* vol. 11, p. 365-383, 1990.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* São Paulo: Atlas, 1999.

MTLES, R. E.; SNOW, H. A. *Organizational strategy, structure and process.* New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning.* New York: Free Press, 1994.