

## **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: Evolução nas Grandes Empresas Brasileiras (\*)**

**Walter Fernando Araújo de Moraes**  
**Eduardo Luís Hollanda**  
**DCA/CMA - UFPE**

### **1. ABSTRACT**

Estratégias competitivas são meios utilizados pelas empresas, submetidas à fatores endógenos e exógenos, para alcançar seus objetivos. Decorre dos estudos do planejamento estratégico, cuja eficácia, na atualidade, está condicionada à inclusão do gerenciamento das mudanças organizacionais (cultura e estrutura) e do estabelecimento de competências funcionais relativas face aos concorrentes. O assunto é da alçada da alta administração e lida com as mutações constantes do ambiente em que as empresas competem. O trabalho utilizando-se de uma abordagem longitudinal, que é relativamente pouco desenvolvida nas ciências administrativas, analisa a evolução das estratégias competitivas de crescimento e dos objetivos organizacionais de grandes empresas brasileiras. Os dados foram coletados através de questionários enviados pelo correio para as 500 maiores empresa privadas, classificadas por volume de vendas, de acordo com a Revista Exame - Maiores e Melhores. Os períodos 80/84, 85/89 e 90/94 e a previsão para o início do próximo século (ano 2000) são considerados no estudo. Os resultados encontrados corroboram as teses de multiplicidade e mutabilidade, mais em passado recente e em futuro próximo, das estratégias competitivas utilizadas e, principalmente, dos objetivos organizacionais perseguidos pelas grandes empresas brasileiras ao longo do tempo.

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **O Assunto**

Assunto ainda controverso em suas premissas básicas na visão de ilustres acadêmicos - MINTZBERG (1990) e ANSOFF (1991), estratégia empresarial e organização são temas de estudos aprofundados desde a década de 60 - CHANDLER (1962).

Embora as etapas do que se convencionou chamar de administração estratégica sejam basicamente as mesmas (i.e. análise do ambiente externo, avaliação dos recursos competitivos, definições de princípios e missão, fixação de objetivos, estabelecimento de estratégias competitivas, etc.) - HITT et al (1995) e o clássico GLUECK E JAUCH (1984), há controvérsias sobre o seu processo de condução, caracterizando as escolas descritivas e prescritivas, como bem fundamentado por MINTZBERG et al (1995).

Avanços metodológicos têm sido reconhecidos quando se analisa a associação entre competição e sucesso em um dado momento, concomitante com o reconhecimento de limitações quando se considera a evolução dos fenômenos temporalmente - PORTER (1991).

O escopo deste trabalho, que é parte integrante de pesquisa mais ampla sobre administração estratégica e performance de grandes empresas brasileiras, considera dois grupos de variáveis a seguir detalhadas.

### **(i) Estratégias Competitivas de Crescimento**

Estratégias são meios utilizados pelas empresas para alcançar objetivos. Há diversas tipologias sobre estratégias competitivas, incluindo as clássicas de expansão propostas por CHANDLER (1962) e genéricas de PORTER (1980). Ambos trabalhos seminais na área de conhecimento. A forma como as estratégias são definidas tem dificultado a adoção e uso amplo do conceito nas empresas- ZACCARELLI e FISCHMANN (1994), os quais fizeram recentemente extensiva proposição comentada sobre treze estratégias genéricas.

Quatro níveis de estratégias competitivas são classicamente definidas - SCHENDLER e HOFER (1979), nominalmente: empresariais, corporativas, de negócios e funcionais. Reconhece-se todavia a necessidade de haver integração e consistência nesses níveis. Por outro lado, as estratégias competitivas podem ser agrupadas em defensivas, neutras e de crescimento. No âmbito deste trabalho, somente estratégias competitivas de crescimento são consideradas, como definidas por RUE e HOLLAND (1986) e por PEARCE e ROBINSON (1989). Elas são:

**CONCENTRAÇÃO:** *estratégia de crescimento baseada em um pequeno grupo de produtos/serviços ( ou mesmo único produto/serviço ), com acentuada sinergia mercadológica, tecnológica, etc.*

**INTEGRAÇÃO VERTICAL:** *estratégia de crescimento baseada em atividades relacionadas com o suprimento de insumos ou a comercialização dos produtos e serviços.*

**DIVERSIFICAÇÃO:** *estratégia de crescimento baseada em atividades visivelmente diferenciadas dos produtos/serviços então existentes.*

**JOINT VENTURE:** *estratégia baseada na junção de duas ou mais empresas visando obter recurso estratégico (tecnologia, marketing, produção, etc.) vital para o sucesso em ambiente competitivo.*

### **(ii) Objetivos Organizacionais**

Objetivos são fins almejados pelas empresas. Para servir como alvos das estratégias competitivas, os objetivos devem ser claros, aceitáveis, flexíveis, alcançáveis e devem resultar em ação. Pode existir uma hierarquia organizacional e temporal de objetivos, os quais podem ainda ser qualitativos e quantitativos. Servem igualmente para mensurar desempenho de executivos e mesmo como base de sua remuneração.

Algumas das áreas em que objetivos devem ser definidos, como sugerido em WHEELER e HUNGER (1992) e em MONTANARI et al (1990), incluem:

**CRESCIMENTO:** *taxa de crescimento e tamanho da empresa, das unidades de negócios e em relação aos concorrentes, etc.*

**ORGANIZAÇÃO:** *estrutura, sistemas de informações gerenciais, sistema de controle, auditorias, etc.*

**FINANCEIRA:** *lucro, fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre investimentos, dividendos, etc.*

**MARKETING:** *clientela, propaganda, vendas, parcela de mercado, penetração e expansão de mercados e serviços aos clientes, etc.*

**PRODUTOS E SERVIÇOS:** *desenvolvimento de novos produtos/serviços, inovação, padrão, conformidade, etc.*

**PRODUÇÃO:** *processos de produção, estoques, produtividade, operação da fábrica, técnicas japonesas de gestão, etc.*

**QUALIDADE:** *controle estatístico de processo, diagramas, inspeção por amostragem, círculos de controle da qualidade, ISO 9000, etc.*

**RECURSOS HUMANOS:** *planejamento, gerência do desenvolvimento, relações trabalhistas, turnover, etc.*

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:** *envolvimento com a comunidade, procedimentos éticos, respeito à legislação, etc.*

## **A Abordagem**

A abordagem longitudinal tem sido sugerida para analisar evoluções de características estratégicas e organizacionais, em especial quando se procura evidências estatísticas - PORTER (1991). Reconhece-se, todavia, que o primeiro grande desafio é definir qual o período de tempo a ser considerado na análise, subseqüenciado pela metodologia de coleta de dados. Nuances podem deixar de ser consideradas nos estudos normativos e generalizações podem ser prematuras nos estudos descritivos, como enfatizado a muito tempo por HARRIGAN (1983) na proposição de uso de metodologia híbrida.

Em linha com o esforço da abordagem longitudinal alguns artigos contemporâneos são importantes, incluindo SIMONS (1994), FIEGENBAUM e THOMAS (1990), HILL e HANSEN (1991), além de RECHNER e DALTON (1991).

### 3. METODOLOGIA

Os dados referentes às estratégias competitivas de crescimento e aos objetivos organizacionais foram obtidos através de questionários enviados pelo correio. Essa conduta é muito efetiva em termos de custo benefício, em especial quando a distribuição geográfica das empresas é ampla. Para que os resultados sejam exitosos, procedimentos especiais em relação ao conteúdo das questões e à forma dos questionários devem ser considerados - DILLMAN (1978) e SUDMAN e BRADBURN (1982). Experiências bem sucedidas têm sido acumuladas no Brasil, conforme atesta o relato de OLIVEIRA e MORAES (1994). A metodologia tem reconhecimento internacional, como comprovam os recentes trabalhos de POWELL (1992) e de PARTHASARTHY e SETHI (1993).

A população considerada na pesquisa engloba as 500 maiores empresas privadas que operam no Brasil, de acordo com a Revista EXAME Melhores e Maiores (1991), classificadas pelo valor das vendas. O questionário foi enviado aos Presidentes de 490 empresas, sendo 10 excluídas da população por dificuldades em se conseguir os endereços. Daquele total, 18 questionários retornaram por mudança de endereço, não sendo possível reendereça-los. Seguindo a orientação pertinente ao uso de questionários pelo correio, duas cartas de lembranças foram enviadas, visando aumentar a taxa de resposta dos questionários. Ao final, 123 empresas responderam satisfatoriamente ao questionário, resultando em uma taxa líquida de retorno de 26%.

A amostra obtida representava empresas cuja vendas totalizavam (dados de 1991) cerca de US\$ 28,7 bilhões, sendo responsáveis aproximadamente por 340.000 empregos. Em média cada empresa vendia US\$ 235 milhões e ofertava 2.700 empregos. A distribuição das empresas era bastante equilibrada quando se considerava os quartis da distribuição das vendas. Os 123 questionários foram respondidos por presidentes e diretores (41,6%), gerentes e superintendentes (39,8%) e assessores e controllers (18,6%). O tempo médio de permanência dos respondentes nas empresas foi de 15,4 anos.

Além da capa, onde estavam as instruções para o seu preenchimento, o questionário era composto de 11 páginas com 15 perguntas referentes à administração estratégica e outras variáveis que poderiam servir de contingenciais para análise futura. Para a operacionalização da abordagem longitudinal as perguntas consideraram dois períodos da década passada (80/84 e 85/89), o primeiro período da década atual (90/94) e a perspectiva para o próximo milênio (ano 2000).

Escalas ordinais de quatro pontos (de 1- muito importante a 4- de nenhuma importância) foram utilizadas para mensurar o grau de importância atribuído pela empresa a cada uma das estratégias competitivas de crescimento e das diversas áreas em que se estabelece objetivos organizacionais. As variáveis e respectivos códigos utilizadas neste trabalho são apresentadas abaixo, considerando o seguinte

### Estratégias Competitivas de Crescimento

eccont $\underline{X}$  - concentração  
 ecdiver $\underline{X}$  - diversificação  
 ecintver $\underline{X}$  - integração vertical  
 ecjoive $\underline{X}$  - joint venture

### Objetivos Organizacionais

obcresc $\underline{X}$  - crescimento  
 obfinan $\underline{X}$  - financeira  
 obprose $\underline{X}$  - produtos/serviços  
 obquali $\underline{X}$  - qualidade  
 obresoc $\underline{X}$  - responsabilidade social  
 oborgan $\underline{X}$  - organização  
 obmarke $\underline{X}$  - marketing  
 obprodu $\underline{X}$  - produção  
 obrchum $\underline{X}$  - recursos humanos

Onde:  $\underline{X}$  = 1, para o período 80/84;  $\underline{X}$  = 2, para o período 85/89;  
 $\underline{X}$  = 3, para o período 90/94; e  $\underline{X}$  = 4, no ano 2000.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Figura 1 apresenta a evolução das estratégias competitivas de crescimento (concentração, integração vertical, diversificação e joint venture) utilizadas pelas grandes empresas brasileiras, nos períodos considerados no estudo (80/84, 85/89, 90/94 e ano 2000). A análise dos resultados permite elaborar as seguintes conclusões:

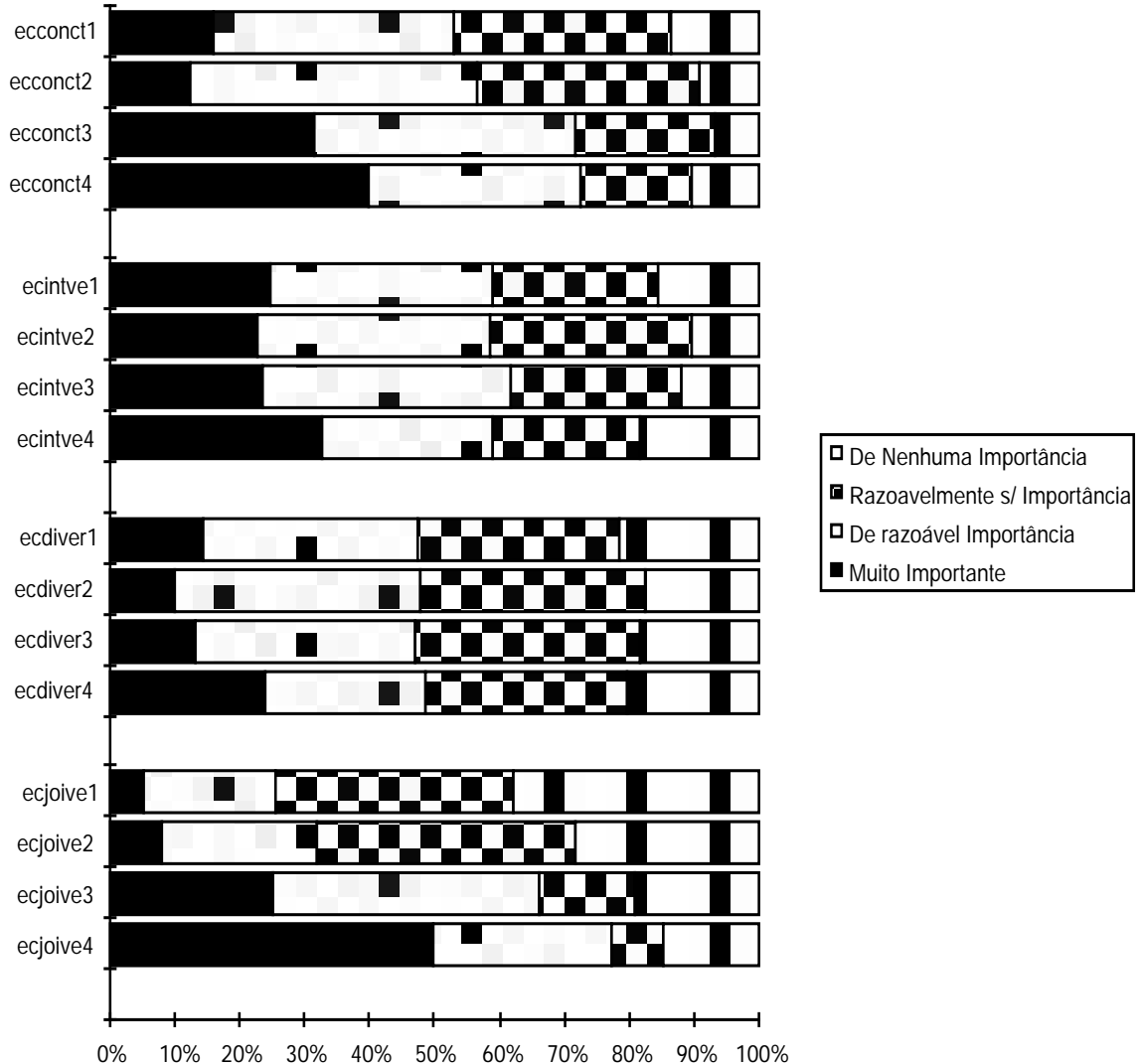
(i) À estratégia de concentração - ação competitiva baseada em um pequeno grupo de produtos/ serviços (ou mesmo único produto/serviço), com acentuada sinergia mercadológica, tecnológica, etc. - durante os anos 80 (eccont1 e eccont2 para os períodos 80/84 e 85/89, respectivamente) foi atribuída muita ou razoável importância por cerca de 50% das grandes empresas brasileiras. No início dos anos 90 (eccont3, para o período 90/94), esta estratégia foi considerada como muito importante ou de razoável importância por cerca de três em cada quatro das empresas pesquisadas. A tendência persiste para o próximo milênio, sendo que 40% das grandes empresas atribuirão o grau de muito importante a concentração como meio de competir (eccont4).

(ii) De uma maneira geral, a maioria (cerca de 60%) das grandes empresas brasileiras sempre atribuíram, e continuarão a atribuir, muita ou razoável importância a estratégia de integração vertical (crescimento baseado em atividades relacionadas com o suprimento de insumos ou a comercialização dos produtos e serviços). Nos períodos 80/84, 85/89 e 90/94 (ecintve1, ecintve2 e ecintve3, respectivamente) uma em cada quatro empresas considerava a integração vertical como uma estratégia competitiva muito importante. A perspectiva para o ano 2000 (ecintve4) é diferente. Cerca de uma em cada três das grandes empresas brasileiras considerarão a integração vertical como uma estratégia muito importante na competição.

(iii) A análise da evolução histórica da diversificação, uma estratégia de crescimento baseada em atividades visivelmente diferenciadas dos produtos/serviços então existentes, evidencia que não se trata de uma das mais importantes estratégias de crescimento adotada pelas grandes empresas brasileiras. Cerca de 50% destas atribuíram uma grau de muita ou razoável importância a estratégia de concentração na década de 80 (ecdiver1 e ecdiver2, para os períodos 80/84 e 85/89) e no início os anos 90 (ecdiver3, referente ao período 90/94) . O padrão tenderá a sofrer apenas uma leve modificação no ano 2000 (ecdiver4), quando cerca de um quarto da empresas deverá atribuir muita importância a diversificação como forma de competir.

(iv) Joint Venture, uma estratégia de crescimento baseada na junção de duas ou mais empresas visando obter recurso estratégico (tecnologia, marketing, produção, etc.) vital para o sucesso em ambiente competitivo, foi considerada como o meio de competir menos importante das grandes empresas brasileiras na década de 80 (ecjoive1 e ecjoive2, referentes aos períodos 80/84 e 85/89, respectivamente). Uma mudança brusca ocorreu na década de 90 (ecjoive3, para o período 90/94), quando cerca de duas em cada três das grandes empresas brasileiras atribuíram muita ou razoável importância a esta estratégia competitiva. A tendência para o próximo milênio (ecjoive4) evidencia que a metade das grandes empresas brasileiras atribuirá muita importância à joint venture como forma de competir.

**Figura 1 - EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**



Na Figura 2.a, a seguir, estão representados os objetivos organizacionais referentes às áreas de crescimento, organização, financeira, marketing e produtos/serviços. De forma específica pode-se afirmar o seguinte:

(i) O objetivo organizacional de crescimento - que é formado em termos de taxa de crescimento e tamanho da empresa, das unidades de negócios e em relação aos concorrentes, etc. -, foi considerado por cerca de 1 em cada 3 das grandes empresas brasileiras como sendo muito importante (obcresc1, obcresc2 e obcresc3, correspondendo aos períodos 80/84, 85/89 e 90/94, respectivamente). No próximo milênio (obcresc4) a tendência aumentará, ocasião em que cerca da metade das grandes empresas brasileiras atribuirá muita importância ao crescimento, como área de estabelecimento de objetivos.

(ii) Organização, como área de estabelecimento de objetivo (i.e. estrutura, sistema de informações gerenciais, sistema de controle, auditorias, etc.) apresenta-se como sendo considerada cada vez mais importante por um número maior de grandes empresas brasileiras, ao longo do período pesquisado. De fato, enquanto menos de 20% das grandes empresas brasileiras na década de 80 (oborgan1 e oborgan2, correspondente aos períodos 80/84 e 85/89, respectivamente) atribuíram muita importância ao objetivo organização, mais de 60% consideraram o mesmo grau de importância no início da década de 90 (oborgan3, referente ao período 90/94). No início do próximo milênio (oborgan4), cerca de 4 em cada 5 das grandes empresas brasileiras deverão considerar como muito importante o estabelecimento de objetivos organizacionais.

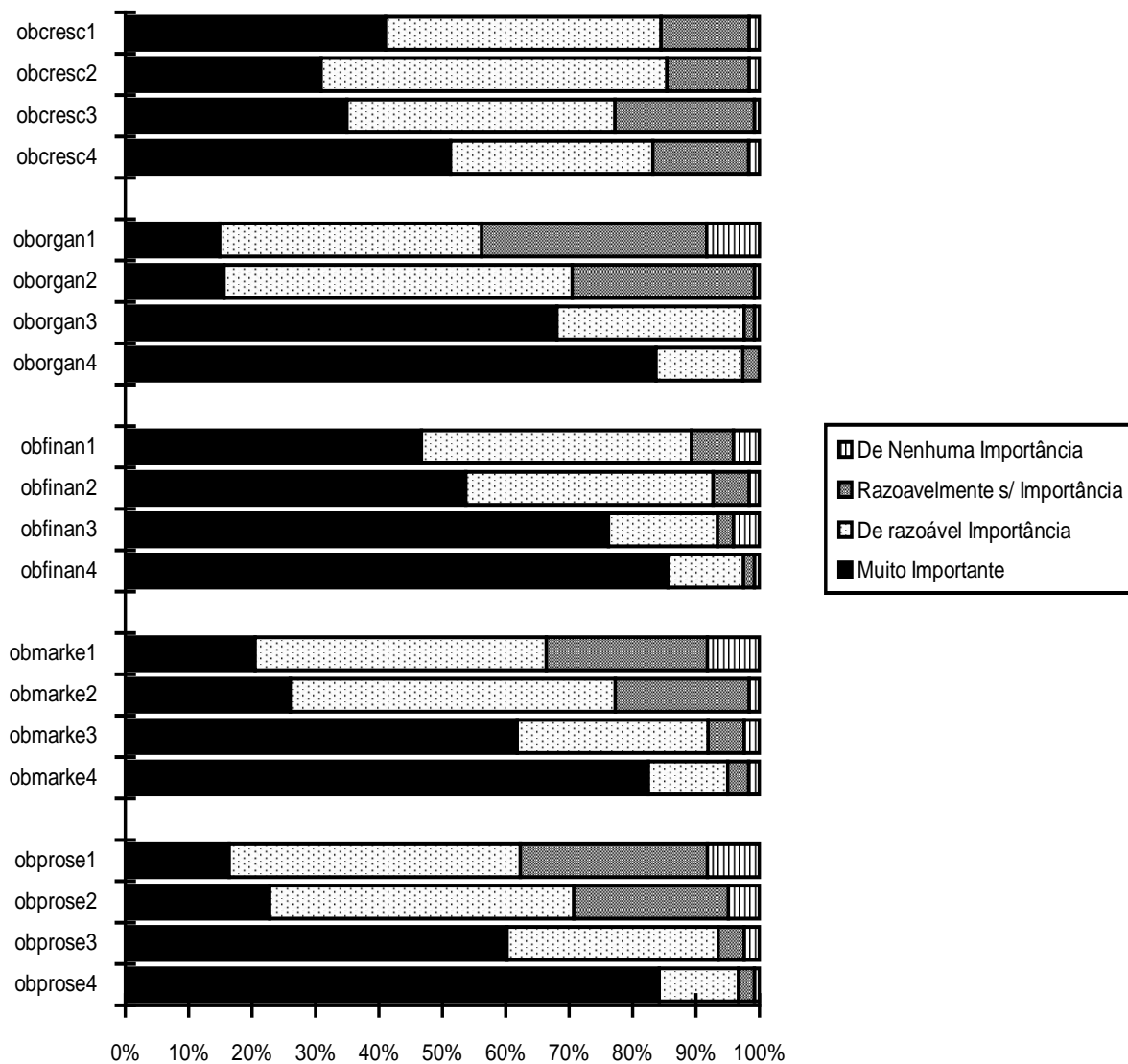
(iii) Evidencia-se, no período da pesquisa, um crescimento paulatino no grau de importância atribuído pelas grandes empresas brasileiras ao objetivo estabelecido na área financeira, o que incluem tópicos como: lucro, fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre investimentos, dividendos, etc.. Enquanto cerca da metade destas empresas já atribuíam muita importância à área financeira na década de 80 (obfinan1 e obfinan2), aproximadamente 3 em cada 4 delas o fizeram no início da década de 90 (obfinan3). Ademais, cerca de 80% das grandes empresas brasileiras continuarão a atribuir muita importância a área financeira no ano 2000 (obfinan4).

(iv) Na década de 80 (obmarke1 e obmarke2, referentes aos períodos 80/84 e 85/89, respectivamente), um número reduzido de grandes empresas brasileiras atribuiu muita importância ao objetivo marketing, o qual engloba clientela, propaganda, vendas, parcela de mercado, penetração e expansão de mercado e serviços aos clientes, etc. Mudança significativa ocorreu no início da década de 90 (obmarke3), quando 60% das grandes empresas brasileiras atribuíram-no muita importância. No próximo milênio (obmarke4), 4 em cada 5 das grandes empresas brasileiras deverão atribuir muita importância ao objetivo mercadológico.

(v) A área de estabelecimento de objetivo denominada produto/serviço - o que agrupa desenvolvimento de novos produtos/serviços, inovação, padrão, conformidade, etc. -, também apresentou uma mudança significativa no nível de importância atribuído pelas grandes empresas brasileiras ao longo do tempo. De fato, evidencia-se na figura que menos de 25% das grandes empresas brasileiras atribuíram muita importância a este objetivo na década de 80 (obprose1 e obprose2, para os períodos 80/84 e 85/89, respectivamente), enquanto 60% o fizeram no período 90/94 (obprose3). A perspectiva para o ano 2000 (obprose4) é que quase 85% das grandes empresas brasileiras lhe atribuirão muita importância .



**Figura 2.a - EVOLUÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**



A Figura 2.b, a seguir, apresenta os resultados obtidos referentes aos objetivos referentes às áreas de produção, qualidade, recursos humanos e responsabilidade social. As seguintes conclusões específicas podem ser elaboradas:

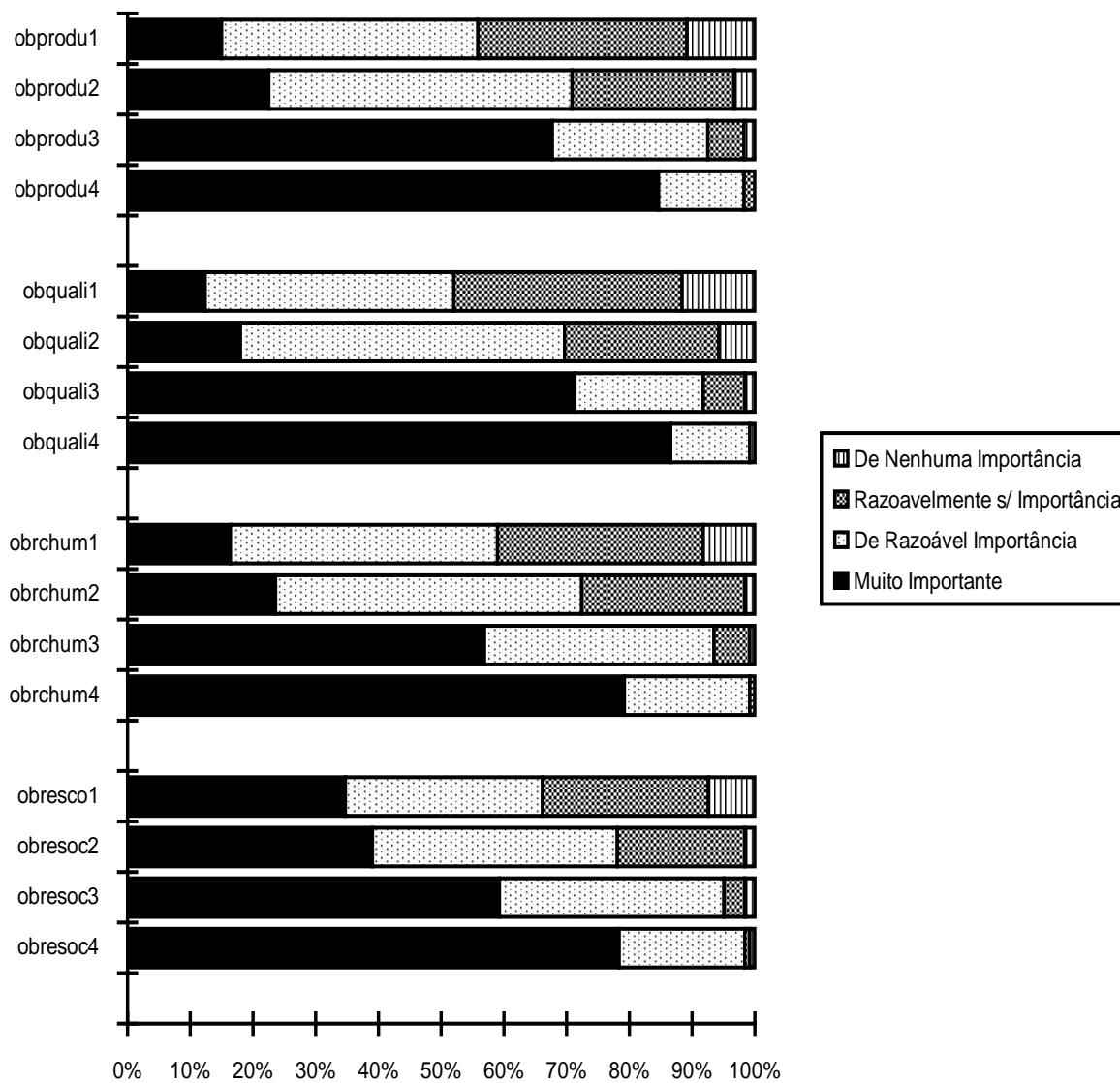
(i) O objetivo produção - que engloba processos de produção, estoques, produtividade, operação de fábrica, técnicas japonesas de gestão, etc. - apresentou em padrão evolutivo no número de grandes empresas brasileiras que lhe atribuíram (e irão atribuir) muita importância ao longo do período pesquisado. No período 80/84 (obprodu1) apenas cerca de 15% das empresas atribuíram-no muita importância, havendo um pequeno aumento, para cerca de 20%, na segunda metade da década de 80 (obprodu2). A relevância do objetivo produção emergiu no início da década de 90 (obprodu3), quando 2 em cada 3 das grandes empresas brasileiras o consideraram como sendo muito importante. A tendência crescente na relevância deverá persistir no próximo milênio (obprodu4), pois cerca de 80% das grandes empresas brasileiras deverão igualmente considerá-lo como muito importante.

(ii) Qualidade, como objetivo que engloba controle estatístico de processo, diagrama, inspeção por amostragem, círculos de controle de qualidade, ISO 9000, etc., foi pouco perseguido na década de 80 (obquali1 e obquali2, referentes aos períodos 80/84 e 85/89, respectivamente), quando menos de 20% das grandes empresas atribuíram-no muita importância. Observou-se uma evolução significativa no período 90/94 (obquali3), ocasião em que 70% das grandes empresas brasileiras considerava-o como muito importante área de estabelecimento de objetivo. A perspectiva é que qualidade continuará se afirmando como objetivo muito importante para mais de 80% das grandes empresas brasileiras (obquali4).

(iii) O objetivo organizacional da área de recursos humanos - que é formulado em termos de planejamento, gerência de desenvolvimento, relações trabalhistas, turnover, etc., foi considerado muito importante por um número reduzido de grandes empresas brasileiras, na década de 80 (cerca de 15% no período 80/84 - representado por obrchum1 e menos de 25% no período 85/89 - obrchum2). Entretanto, mais da metade das destas empresas atribuíram muita importância a este objetivo no início da década de 90 (obrchum3). Para o início do próximo milênio (obrchum4) prevê-se que 3 em cada 4 das grandes empresas brasileiras atribuirão muita importância aos seus recursos humanos.

(iv) Na década de 80, responsabilidade social (i.e. envolvimento com a comunidade, procedimentos éticos, respeito à legislação, etc.) foi considerado objetivo muito importante para uma em cada três das grandes empresas brasileiras (obresoc1 e obresoc2, para os períodos 80/84 e 85/89). O número de empresas com tal característica aumentou no período 90/94 (obresoc3) para cerca de 60%, e deverá continuar crescendo, e deverá alcançar cerca de 80% no próximo milênio (obresoc4).

**Figura 2.b - EVOLUÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**



## 5. CONCLUSÕES GERAIS

Os resultados apresentados permitem a identificação de processo evolutório, caracterizado pela multiplicidade e mutabilidade, em especial em passado recente e em futuro próximo, nas estratégias competitivas e nos objetivos organizacionais das grandes empresas brasileiras. As principais conclusões gerais incluem:

a) Nos anos 80, as grandes empresas brasileiras não apresentaram modificações significativas em suas estratégias competitivas. A integração vertical foi considerada como a mais importante estratégia, sendo adotada por cerca de um quarto destas empresas, e joint venture raramente utilizada. De maneira crescente, a área financeira como objetivo, foi considerada a mais importante para cerca da metade destas empresas, secundada pelas áreas responsabilidade social e crescimento; as demais áreas foram consideradas como não muito importantes.

b) No período 90/94, significativas mudanças ocorreram na importância atribuída pelas grandes empresas brasileiras às estratégias competitivas de concentração e joint venture., que tornaram-se as mais importantes. Todavia, a grande evolução ocorreu nos objetivos organizacionais que se tornaram claramente multifacetado, englobando praticamente todas as áreas, exceto crescimento.

c) O ano 2000 parece que caracterizará uma nova era para as grandes empresas brasileiras, as quais tenderão a competir principalmente através de joint venture e secundariamente por concentração. Os objetivos organizacionais tornar-se-ão mais complexos, enfatizando largamente todas as áreas de estabelecimento de objetivos.

Em resumo, estratégias competitivas e principalmente objetivos organizacionais têm sido, em especial em passado recente, e tenderão a ser em futuro próximo, múltiplos e mutáveis entre as grandes empresas brasileiras.

(\*) Trabalho resultante de pesquisa apoiada pelo CNPq.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. Igor, "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'". Strategic Management Journal, Vol. 12, (1991), pp.449-461.
- Chandler, Jr., Alfred D., Strategy and Structure, The MIT Press, Massachusetts, (1962).
- Dillman, Don A., Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method, John Wiley & Sons, Inc., USA, (1978).
- Exame, Revista, Melhores e Maiores, Editora Abril, Agosto, São Paulo, (1991).
- Fiegenbaum, Avi and Thomas, Howard, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970 -1984", Strategic Management Journal, Vol. 11, (1990), pp.197 - 215.
- Glueck, William F. and Jauch, Lawrence F., Business Policy and Strategic Management, MacGraw-Hill Book Company, Japan, (1984).
- Harrigan, Kathryn R., "Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy", Academy of Management Review, Vol. 8, n.3, (1983), pp.398-405.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane e Hoskisson, Robert E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts, West Publishing Company, USA, (1995).
- Hill, Charles W.L. and Hansen, Gary S., "A Longitudinal Study of the Cause and Consequence of Changes in Diversification in the U.S. Pharmaceutical Industry 1977 - 1986", Strategic Management Journal, Vol. 12, (1991), pp. 187 - 199.
- Mintzberg, Henry, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 11, (1990), pp. 171-195.
- Mintzberg, Henry, Quinn, James B. e Voyer, John , The Strategy Process- Collegiate ed., Prentice Hall Inc. USA, (1995).
- Montanari, John R., Morgan, Cyril P. and Bracker, Jeffrey S., Strategic Management: A Choice Approach, The Dryden Press, Chicago, (1990).
- Oliveira, Lúcia M. B. e Moraes, Walter F. A. , "Coleta de Dados Realizada por Questionário Enviado pelo Correio: Método Eficaz ? " em Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Vol.34, n. 4, Jul-Ago, pp. 85-92, (1994).

- Parthasarthy, Raghavan and Sethi, S. Prakash, "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications", Strategic Management Journal, Vol. 14, (1993), pp. 529 - 549.
- Pearce II, John A. and Robinson, Jr., Richard B., Management, Randon House Editor, New York, (1989).
- Porter, Michael E., Competitive Strategy, The Free Press-MacMillan Publishing Co. Inc., New York, (1980).
- Porter, Michael E., "Towards a Dynamic Theory of Strategy", Strategic Management Journal, Vol. 12, (1991), pp. 95 -117.
- Powell, Thomas C., "Organizational Alignment as Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol.13, (1992), pp. 119-134.
- Rechner, Paula L and Dalton, Dan R., "CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis", Strategic Management Journal, Vol. 12, (1991), pp.155 - 160.
- Rue, Leslie W. e Holland, Phyllips G., Strategic Management - Concepts and Experiences, McGraw-Hill International Editions, USA, 1986.
- Schendel, Dan and Hofer, Charles W., Strategic Management, Little and Brown, Boston, (1979).
- Simons, Robert, "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", Strategic Management Journal, Vol.15, (1994), pp.169-189.
- Sudman, Seymour and Bradburn, Norman M.(1982), Asking Questions, Jossey-Bass Publishers, London, (1982).
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, (1992).
- Zacarelli, Sérgio B. e Fischmann, Adalberto A., "Estratégias Genéricas: Classificação e Usos". Revista de Administração de Empresas - USP, Vol. 34, n.4, Jul/Ago (1994), pp.13-22.

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:  
Evolução nas Grandes Empresas Brasileiras (\*)**

**Walter Fernando Araújo de Moraes**

**Eduardo Luís Hollanda**

**DCA/CMA - UFPE**

Av. 17 de Agosto, nº 892, Aptº 1404

Casa Forte

52.060-590 - Recife - Pernambuco

**1. ABSTRACT**

Estratégias competitivas são meios utilizados pelas empresas, submetidas à fatores endógenos e exógenos, para alcançar seus objetivos. Decorre dos estudos do planejamento estratégico, cuja eficácia, na atualidade, está condicionada à inclusão do gerenciamento das mudanças organizacionais (cultura e estrutura) e do estabelecimento de competências funcionais relativas face aos concorrentes. O assunto é da alçada da alta administração e lida com as mutações constantes do ambiente em que as empresas competem. O trabalho utilizando-se de uma abordagem longitudinal, que é relativamente pouco desenvolvida nas ciências administrativas, analisa a evolução das estratégias competitivas de crescimento e dos objetivos organizacionais de grandes empresas brasileiras. Os dados foram coletados através de questionários enviados pelo correio para as 500 maiores empresa privadas, classificadas por volume de vendas, de acordo com a Revista Exame - Maiores e Melhores. Os períodos 80/84, 85/89 e 90/94 e a previsão para o início do próximo século (ano 2000) são considerados no estudo. Os resultados encontrados corroboram as teses de multiplicidade e mutabilidade, mais em passado recente e em futuro próximo, das estratégias competitivas utilizadas e, principalmente, dos objetivos organizacionais perseguidos pelas grandes empresas brasileiras ao longo do tempo.

ÁREA TEMÁTICA: **ORGANIZAÇÕES**