



# ESTRATÉGIAS

# AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DE ESTRATÉGIAS: DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAL

MULTIDIMENSIONAL EVALUATION OF STRATEGIES:  
ORGANIZATIONAL AND ENVIRONMENTAL DIMENSIONS

Marco Antonio Silveira  
Faculdade de Campo Limpo Paulista

José Osvaldo De Sordi  
Faculdades Metropolitanas Unidas

Giovanna Garrido  
Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer

Victor Prochnik  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Data de submissão:** 21 jul. 2016. **Data de aprovação:**  
28 abr. 2017. **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro  
Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar estratégias organizacionais através de um modelo de avaliação multidimensional. A multidimensionalidade proposta consiste na avaliação de estratégias organizacionais tendo como base três atributos que fundamentam a proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002) a seu respeito, três dimensões analíticas derivadas do trabalho de Mintzberg (1987) – enfoque estratégico, formalização da estratégia e implantação da estratégia – e, ainda, a responsabilidade ambiental. Realizado em 45 indústrias do interior paulista, o estudo buscou avaliar a estratégia destas empresas e os atributos relacionados, integrando estas bases e associando coeficientes numéricos a cada uma das dimensões analíticas. O modelo de avaliação mostrou-se útil devido o procedimento estruturado de análise, através do qual dimensões complexas da administração estratégica puderam ser avaliadas. Além disso, o modelo permitiu associar variáveis qualitativas a fatores de ponderação, facilitando a análise dos dados coletados.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Organizacional. Avaliação Multidimensional. Dimensões de Avaliação. Atributos Básicos. Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

*This study aims to evaluate organizational strategies via a multidimensional evaluation model. The proposed multidimensionality consists on evaluation of organizational strategies based on three attributes that underlie the conceptualization of Slack, Chambers e Johnston (2002) about the phenomenon, on three analytical dimensions derived from Mintzberg (1987) – strategic focus, strategy formalization and its implantation – and, in addition, the environmental responsibility. Involving 45 industries of the interior of São Paulo, the study looked for evaluating these companies' strategy and the related attributes, integrating those theoretical bases and associating numerical coefficients to each analytical dimension. The evaluation model proved its utility due to structured analytical procedure, through which complex dimensions of strategic management could be evaluated. Furthermore, the model allowed the association of qualitative variables to weighting factors, facilitating the data analysis.*

**KEYWORDS**

*Organizational Strategy. Multidimensional Evaluation. Evaluation Dimensions. Basic Attributes. Sustainability.*

**INTRODUÇÃO**

É crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem-se em fatores fundamentais para que as organizações sejam bem sucedidas em seus propósitos globais, mercê do maior alinhamento interno em torno deles, do posicionamento da organização em relação ao seu ambiente de atuação e da manutenção da coerência ao longo do tempo proporcionados.

A prioridade no estabelecimento de uma estratégia organizacional é corroborada por vários autores (CAMPOS; ATONDO; QUINTERO, 2014; HENTTONEN; RITALA, 2013; entre outros) pelo fato de que os objetivos das organizações e as políticas, metas e procedimentos para alcançá-los são estabelecidos por meio dela. O próprio intento de manter a competitividade no mercado inclui algum tipo de posicionamento estratégico.

A questão é que desenvolver e implantar uma estratégia visando ganhar espaço em meio à competitividade do mercado é uma tarefa bastante complexa. A própria formulação estratégica já é uma tarefa que envolve a participação de múltiplos agentes, fatores e componentes. Assim, é um processo que requer atenção e uma visão holística do mercado (VARELLA; GONÇALVES, 2013). A turbulência e descontinuidades com as quais as organizações convivem evidenciam que o sucesso não se restringe apenas ao fato de formulá-las e implementá-las; a flexibilidade das estratégias também é fundamental.

Um posicionamento estratégico flexível e dinâmico é um elemento crucial para assegurar a sobrevivência das organizações (SCHNEIDER; SPIETH, 2014) e para adaptá-las a novos desafios, ameaças e oportunidades, visto que o mercado não é uma enti-

dade sujeita à governabilidade da empresa, mas se renova constantemente (VARELLA; GONÇALVES, 2013). Uma vez dotada de capacidades dinâmicas, a empresa se torna hábil no alcance de novas vantagens competitivas, dada a sua dependência a elas na sua trajetória e no seu posicionamento no mercado (CAMPOS; ATONDO; QUINTERO, 2014), inclusive através dos esforços e superação de dilemas internos para viabilizar inovações (ROSELL, 2014).

Assim sendo, o reconhecimento da importância da administração estratégica vem crescendo na proporção em que aumenta o nível de competitividade exigido das organizações e em que acelera o ritmo das transformações no ambiente empresarial. Em virtude das dificuldades no desenvolvimento de estratégias e na forma de desempenhá-las, é reconhecida a necessidade de adoção de ferramentas de gestão que auxiliem esse processo. O próprio planejamento estratégico como hoje é concebido, sendo uma ferramenta para aplicação constante, já permite a flexibilidade estratégica e reduz a possibilidade de decisões erradas, uma vez que a extrema competitividade do mercado não fornece espaços para tal, como denotam Varella e Gonçalves (2013).

Diante de um cenário cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, a adoção de práticas de administração estratégica torna-se um comportamento necessário para que a empresa alcance e mantenha uma posição empreendedora no mercado, graças a sua capacidade de ser inovadora e proativa, e esteja preparada para assumir os riscos da incerteza com a qual convive (ANSOFF; MCDONELL, 1993; MURINBIKA; URBAN, 2014).

Este trabalho tem como objetivo avaliar estratégias organizacionais através de um

modelo de avaliação multidimensional. A multidimensionalidade proposta consiste na avaliação de estratégias organizacionais tendo como base três atributos que fundamentam a proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002) a seu respeito, três dimensões analíticas derivadas do trabalho de Mintzberg (1987) – enfoque estratégico, formalização da estratégia e implantação da estratégia – e, ainda, a responsabilidade ambiental.

Com este intuito, o estudo foi realizado com 45 indústrias de diferentes portes atuantes no município de Capivari (SP), buscando avaliar a estratégia destas empresas e os atributos relacionados por meio da metodologia proposta. Uma vez que a questão ambiental é incorporada na multidimensionalidade da avaliação, foram selecionadas empresas pertencentes aos setores empresariais com potencial de agressão ao meio ambiente, tais como, têxtil, de confecções, metalúrgico, químico, de marcenaria, eletroeletrônico e alimentício.

Vale dizer que a relevância do tema, o interesse acadêmico-científico e a contribuição prática para as organizações envolvidas com o trabalho foram as principais motivações para a realização deste estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Diferentes enfoques de estratégia

existem muitos trabalhos sobre a etimologia e a evolução inicial do termo estratégia. O tema foi sendo incorporado gradualmente ao universo das organizações, principalmente a partir da segunda metade do século XX, existindo hoje um grande número de trabalhos contendo citações históricas, discussões e perspectivas sobre o fenômeno da estratégia nas organizações (HENTTONEN; RITALA, 2013; MURINBIKA; URBAN, 2014).

Da profusão de trabalhos existentes, combinada com a complexidade inerente ao fenômeno, resulta uma diversidade de conceituações e enfoques sobre estratégia. Mintzberg (1987) conceitua estratégia de forma abrangente e eclética, ressaltando que a definição não pode ser simplificada, necessitando de múltiplas abordagens. Por isso, propõe cinco definições denominadas “5 P’s da estratégia”, a saber: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva.

Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) catalogam dez diferentes visões sobre o processo de estratégia: a visão do *design*, a visão do planejamento, a visão do posicionamento, a visão do aprendizado, a visão do poder, a visão empreendedora, a visão cognitiva, a visão cultural, a visão ambiental e a visão de configuração.

Outros autores, como Day e Reibstein (1999), Trautmann e Enkel (2014), entre outros, também comentam o fato de os teóricos abordarem a estratégia com perspectivas diferentes. Ohmae (1985) escreve que três elementos básicos devem ser considerados na montagem de qualquer estratégia empresarial: os clientes, a corporação e os concorrentes. Destes elementos derivam três grupos de estratégias: “fundadas nos clientes”, “fundadas na corporação” e “fundadas nos concorrentes”.

Assim como Ohmae (1985), Trautmann e Enkel (2014) elencam mais três fatores que devem ser considerados na formulação dos elementos estratégicos das organizações de forma que elas sejam mais bem avaliadas por parte dos analistas financeiros: o objetivo, o conteúdo e o canal de comunicação. Desta obra, pode-se inferir que, destes três elementos elencados, deriva-se um quarto grupo de elementos estratégicos “fundamentados nos analistas financeiros”.

Uma contribuição interessante foi dada por Prahalad e Hamel (1990) ao proporem o enfoque de estratégia baseado nas competências essenciais da corporação. Comentários sobre esse enfoque são encontrados nas obras de Montgomery e Porter (1998) e Fleury e Fleury (2003). O teor prático de tal enfoque é apresentado por Varella e Gonçalves (2013) que, na elaboração de uma pesquisa sobre as plataformas logísticas, sistematizam algumas das competências essenciais e demonstram a importância de agregá-las para a preparação do plano estratégico da corporação.

Nesse aspecto, é válido referenciar a obra de Will e Mertins (2013). Nela, os autores argumentam sobre o desenvolvimento da estratégia em organizações de pequeno e médio porte tendo como fundamento elementos intangíveis, como o conceito de *capital intelectual*. Partindo da premissa de que o uso eficiente do conhecimento e as melhorias no potencial inovador são aspectos cruciais para a obtenção da vantagem competitiva dessas empresas, os autores alegam que a consideração estratégica da gestão do capital intelectual torna-se algo cada vez mais importante.

O tema é amplo e há vários outros trabalhos que compilam e analisam as diferentes perspectivas sobre estratégias organizacionais. Mas, como a adoção de uma definição teórica se faz necessária para fundamentar as bases da avaliação proposta, adota-se neste trabalho aquela encontrada em Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 87), que definem a estratégia como “(a) o padrão global de decisões e ações (b) que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la (c) atingir seus objetivos de longo prazo”.

## CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA ADOTADA

A fundamentação deste estudo na definição de Slack, Chambers e Johnston (2002) se deve, em primeiro lugar, ao fato de o enunciado, a partir de seus três excertos (propositalmente representados por “a”, “b” e “c” no tópico 2.1), sintetizar, respectivamente, três aspectos fundamentais para a moderna administração estratégica:

- a) o alinhamento interno da organização – que pode ser entendido como a consistência no que se refere a processos, comportamentos, ações, informações e decisões entre as diferentes unidades funcionais;
- b) o posicionamento da organização em seu ambiente;
- c) a visão de longo prazo.

Parafraseando Slack, Chambers e Johnston (2002), elencar tais aspectos como fundamentais é defender que uma decisão ou ação estratégica é aquela que tem um efeito abrangente na organização, definindo a sua posição no ambiente e sua aproximação aos objetivos de longo prazo.

Portanto, dos três excertos da proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002), é possível derivar, respectivamente, três atributos básicos a serem considerados na avaliação de estratégias organizacionais:

- a) enfoque holístico;
- b) posicionamento no ambiente de atuação;
- c) visão de longo prazo.

Inferido do excerto “o padrão global (isso é, “para toda a organização”) de decisões e ações”, o primeiro dos três atributos pode ser entendido como uma visão abrangente no que se refere a processos, ações, informações e decisões entre as di-

ferentes unidades funcionais. Tal atributo faz parte da origem da inserção da estratégia no mundo corporativo. Nos anos 60, época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais, a identificação da necessidade de uma visão holística da empresa articulou o conceito de estratégia como um meio de alcançá-la (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Já o segundo atributo é o que alinha a estratégia ao plano de interação com o ambiente competitivo, uma condição *sine qua non* para a sobrevivência das organizações atuais (DAFT, 2002). Afinal, o próprio intento de manter a competitividade no mercado inclui algum tipo de posicionamento estratégico.

O terceiro atributo, por sua vez, é aquele que confere à estratégia a capacidade de proporcionar maiores condições para a manutenção da coerência da organização ao longo do tempo, analisando suas perspectivas e identificando tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas (ANSOFF; McDONNELL, 1993), uma meta desafiadora face à dinâmica do cenário atual.

Observa-se que a fundamentação dos atributos básicos da estratégia segundo a proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002) alinha-se ao próprio referencial que introduz este estudo. Nota-se que, de alguma forma, o aparato teórico explorado é consonante ao que é estabelecido neste tópico.

Além desses aspectos citados, a especificidade dos três excertos da definição de Slack, Chambers e Johnston (2002) permite derivar atributos observáveis e mensuráveis da estratégia organizacional, condição fundamental para embasar uma proposta de avaliação.

## **SUSTENTABILIDADE: O IMPERATIVO AMBIENTAL**

Além dos desafios inerentes à atuação em ambientes que mudam rápida e continuamente, o momento atual impõe outros desafios às empresas, resultantes da complexidade e dos altos níveis de competitividade exigidos por mercados cada vez mais globalizados. Isto é, impelidas pela acirrada competição global, a demanda das empresas não se restringe a um número limitado de esforços para a garantia da manutenção ao longo do tempo, seus desafios abrangem várias áreas (GOMES, KRUGLIANSKAS, SCHERER *et al.*, 2013).

Entre os desafios impostos, vem adquirindo importância crescente a necessidade de as empresas se adequarem aos requisitos ambientais, de modo que possam ser cada vez mais sustentáveis. Pela preocupação com os potenciais impactos da conformidade regulatória e com as pressões exercidas pelos parceiros de negócios em relação ao gerenciamento das decisões e ao desempenho financeiro resultante, o interesse acadêmico e prático pelas ações voltadas à sustentabilidade é emergente (GOLICIC; SMITH, 2013). Isto é, o atual cenário dos negócios faz da busca por uma ação sustentável um imperativo para as organizações (FABBE-COSTES, ROUSSAT, TAYLOR *et al.*, 2014).

Vale ressaltar que o destaque dado a esse desafio se explica pelo fato de uma ação sustentável se constituir como uma maneira concreta de agregar valor aos produtos e serviços e ultrapassar as barreiras e as limitações do desempenho e da competitividade (GOMES, SCHERER, MENEZES *et al.*, 2013). Isso se dá pela própria relação entre a adequação aos requisitos ambientais e os processos de conhecimento,

pesquisa e desenvolvimento, enfatizando a forma como uma postura sustentável atua como um fator contribuinte para o negócio (GOMES, KRUGLIANSKAS, SCHERER *et al.*, 2013).

Em complemento, Farias e Andrade (2014) afirmam que, com a visão de negócios orientada para a competitividade, a incorporação das questões ambientais se destaca pelo seu potencial em criar valor aos parceiros, tirar vantagens das oportunidades e, também, em gerenciar os riscos econômicos, ambientais e sociais envolvidos, uma medida estrategicamente viável para a competitividade atual e futura da empresa (GOMES, KRUGLIANSKAS, SCHERER *et al.*, 2013).

No que tange ao termo sustentabilidade, pode-se considerá-lo como um conceito complexo e polissêmico que carrega consigo vários significados e operacionalizações nos diversos campos e domínios (ALBLAS; PETERS; WORTMANN, 2014). Assim, é possível dizer que é um termo que comporta diversas interpretações e abordagens. Até mesmo porque nenhuma das várias definições da literatura abrange todos os aspectos do conceito e promove um perfeito entendimento do mesmo (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

De qualquer modo, esse tema surge com intensidade crescente nos últimos trinta anos em virtude dos múltiplos problemas ambientais e sociais decorrentes de uma sequência histórica de ações inadequadas cometidas de forma ininterrupta, principalmente a partir do início da Revolução Industrial. Desde então, acadêmicos e praticantes vêm contribuindo para o entendimento das maneiras como gerenciá-lo na realidade dos negócios (ALBLAS; PETERS; WORTMANN, 2014).

Elkington (1999) propôs uma abrangência maior para a ideia de sustentabilidade, integrando à dimensão ambiental as dimensões econômica e social, expandindo este conceito em direção ao enfoque *triple bottom line* (TBL), ou “tripé da sustentabilidade”, cuja aceitação e popularidade têm o incentivo de uma gama de iniciativas e diretrizes legais e voluntárias (MILNE; GRAY, 2013); o equilíbrio nas três dimensões está ilustrado na Figura 1.

A ideia de sustentabilidade contém em si mesma os mais importantes princípios gerenciais, sendo estes o enfoque sistêmico e a visão de longo prazo. Sabe-se que as empresas são sistemas organizacionais de alta complexidade em contínua interação com o ambiente externo. O fato de entender a sustentabilidade combinando os aspectos ambientais, a responsabilidade social e a prosperidade econômica, representa um grande desafio para a gerência (BICHUETI, GOMES, KRUGLIANSKAS *et al.*, 2014).

Assim, uma gestão visando à sustentabilidade implica em lidar com múltiplas variáveis ligadas a diversos fatores tangíveis e

intangíveis, de natureza humana, tecnológica e organizacional, o que requer uma gestão integrada que articule um conjunto variado de recursos e de competências (internas e externas) em diferentes domínios de conhecimento, entre outros componentes que constituem o capital intelectual das instituições do sistema organizacional em foco.

### DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

É fato que a avaliação de estratégias constitui-se como um passo essencial no processo de orientação de uma empresa. Porém, é necessário se atentar para que o processo de avaliação não perca a totalidade do fenômeno, uma vez que fatores críticos relacionados nem sempre são diretamente observáveis. Assim, ao avaliar estratégias é necessário olhar para além dos fatos óbvios, analisando os fatores e tendências mais fundamentais que as governam (RUMELT, 2006).

Deste modo, considera-se que uma avaliação multidimensional de estratégias orga-



**FIGURA 1 – Tripé da Sustentabilidade**

Fonte: Elaboração própria.

nizacionais requer baseá-la não somente nos atributos básicos concernentes ao conceito de estratégia – aqui fundamentados em Slack, Chambers e Johnston (2002) –, mas também na análise do fenômeno sob diferentes perspectivas ou dimensões analíticas.

Afinal, conforme já debatido, abordar a estratégia é tratar de um fenômeno polisêmico em enfoques, abordagens e também nas perspectivas em que aparece. Há estratégias que se aproximam o suficiente de algo deliberado e intencionado, outras que se desenvolvem de maneira emergente e não intencionada, além daquelas que se localizam no contínuo existente entre estes dois extremos, refletindo aspectos deliberados e também emergentes (MINTZBERG, 1987).

Assim, baseado nessa argumentação, este estudo propõe analisar estratégias organizacionais por meio de três dimensões analíticas derivadas do trabalho de Mintzberg (1987), a saber, Enfoque estratégico, Formalização da estratégia e Implantação da estratégia.

O enfoque estratégico se diferencia da estratégia que é formalizada através de planos, direcionadores formais ou outros elementos. Mintzberg (1987), por exemplo, discute a formação de estratégias em uma organização sem formulações intencionais e, portanto, não formalizadas. De mesmo modo, a pesquisa de Barros (2001) aborda a não utilização de processos formais e estruturados, por parte das empresas de pequeno porte, para o desenvolvimento de planejamento estratégico.

Assim, na primeira dimensão avalia-se o processo de concepção de estratégias empreendido, buscando identificar a existência de aspectos ligados a uma manifestação que parece guardar alguma relação com o que

é percebido como “visão empresarial”. Ou seja, administradores que parecem ter uma capacidade inata para o enfoque estratégico.

Assumindo outra perspectiva, a segunda dimensão acima mencionada se propõe a avaliar se a estratégia organizacional está formalizada através de documentos e direcionadores estratégicos formalmente definidos. Já na terceira dimensão de avaliação busca-se identificar se a estratégia está implantada ao longo da estrutura da organização.

Inclui-se, ainda, a *Responsabilidade ambiental* como uma quarta dimensão de análise. Isso porque, em função da pressão de setores da sociedade e da legislação específica sobre o assunto, os aspectos relacionados ao meio ambiente vêm ganhando presença no negócio e nas estratégias da empresa. Incentivos e pressões externas, a demanda dos clientes por produtos e serviços sustentáveis e a própria pressão dos grupos ambientais de interesse parecem compelir as empresas a tomarem ações apropriadas e gerenciarem a sustentabilidade (ALBLAS; PETERS; WORTMANN, 2014; BICHUETI, GOMES, KRUGLIANSKAS *et al.*, 2014). Assim, não agredir, sujar ou poluir está na agenda de muitas empresas que, para tanto, aumentam investimentos em controle da poluição, reciclagem dos resíduos gerados, recuperação de áreas degradadas e outras ações nessa direção.

Arango-Alzate (2000) cita alguns autores, como Porter e Christensen, que defendem ser possível tornar uma indústria “verde” e obter competitividade ao mesmo tempo. Esses autores argumentam que, ao atender às exigências ambientais com criatividade e pró-atividade, as companhias não só eliminam o desperdício fazendo uso mais eficiente dos recursos materiais, como também, muitas vezes, melhoram o

processo de produção, diminuem custos, produzem bens de melhor qualidade e ganham vantagem competitiva sobre os concorrentes. Tal visão é consonante ao que estabelecem Alblas, Peters e Wortmann (2014) ao enfatizarem que, pelos efeitos benéficos que gera, as organizações são internamente encorajadas a impulsionar a sustentabilidade.

Em função dessa importância, esta dimensão é que aquela que investiga se e como preocupações relacionadas com o meio ambiente se inserem nas estratégias das empresas pesquisadas.

## METODOLOGIA

O estudo foi realizado com 45 indústrias de diferentes portes atuantes no município de Capivari (SP), buscando avaliar a estratégia destas empresas e os atributos relacionados por meio de um modelo multidimensional. O município de Capivari (SP) está situado a 140 km da capital do estado e localiza-se próximo a grandes núcleos populacionais e industriais, como Campinas, Piracicaba e Sorocaba, tendo uma população de 53.731 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

Assim, o propósito desta pesquisa, que é de caráter exploratório, foi fazer um levantamento inicial da realidade vivida nas empresas-alvo, subsidiando trabalhos investigativos posteriores para aprofundamento de questões.

Como será explícito nos tópicos seguintes, sumariamente, a avaliação das estratégias das empresas estudadas fundamentou-se no desdobramento das quatro dimensões analíticas em variáveis de pesquisa. Estas variáveis, por sua vez, desdobraram-se em um conjunto maior de indicadores, cuja natureza menos complexa os tornaram

mais fáceis de serem objetivamente identificados. Estes indicadores foram, então, organizados em um questionário relativamente simples e de fácil aplicação, viabilizando a operacionalização da pesquisa.

## DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO

Conforme já fundamentado nos tópicos 2.2 e 2.4, a multidimensionalidade proposta implicou em avaliar estratégias organizacionais com base nos atributos básicos do fenômeno, derivados dos três excertos da proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002) ao seu respeito, e, também, na análise do fenômeno sob quatro perspectivas ou dimensões analíticas, a saber: Enfoque estratégico; Formalização da estratégia; Implantação da estratégia; e Responsabilidade ambiental.

No que tange à metodologia empregada em cada dimensão, na primeira delas foi identificada a existência dos três atributos relacionados com a estratégia na organização, independentemente desta estar formalizada ou não.

Na segunda dimensão, os documentos que foram avaliados como evidências de formalização da estratégia foram aqueles relacionados com a elaboração sistematizada de planejamento estratégico (por exemplo, análises estruturadas de cenários e análise SWOT) e planos de negócio. Outros elementos pesquisados como evidências da existência de estratégia formalizada na organização foram os vários direcionadores estratégicos, a saber: Missão da organização, Visão de futuro, Valores organizacionais, Objetivos / Metas estratégicas e Políticas da organização (de meio-ambiente, da qualidade, entre outras).

Na terceira dimensão, as evidências objetivas buscadas neste trabalho para identi-

ficar a implantação da estratégia foram relacionadas com a comunicação da estratégia ao longo da estrutura organizacional e com a definição de objetivos e metas para as diferentes unidades funcionais. Dado o objetivo deste estudo, não foi abordada a utilização de métodos estruturados para o desdobramento da estratégia. O interesse subjacente a esta dimensão era identificar se a estratégia estava implantada ou não na empresa.

Reconhecida a importância da quarta dimensão, julgou-se pertinente que a proposta de investigar se e como preocupações relacionadas com o meio ambiente eram inseridas nas estratégias das empresas pesquisadas galgasse maior especificidade. Portanto, por critérios metodológicos, subdividiu-se a dimensão Responsabilidade ambiental em duas dimensões separadas: a existência de atenção com o meio ambiente (ou enfoque ambiental) e a inserção da questão ambiental na estratégia formal da empresa. Portanto, é válido enfatizar que, em méritos metodológicos, tal subdivisão fez com que fosse considerado um total de cinco dimensões de avaliação da estratégia.

## COEFICIENTES PARA AVALIAÇÃO

Um estudo abrangente como o aqui proposto, principalmente quando direcionado para diversos sistemas organizacionais simultaneamente (neste caso, quarenta e cinco empresas), requer o levantamento de um número considerável de dados. Para facilitar a análise, fez-se o seguinte tratamento dos dados coletados:

- a) associação de variáveis qualitativas a fatores de ponderação;
- b) consolidação dos dados em cinco coeficientes ou indicadores numéricos, cada um deles associado a uma das dimensões analíticas já mencionadas.

## PONDERAÇÃO DE VARIÁVEIS QUALITATIVAS

Para o tratamento dos dados utilizou-se o método *scoring*. Tal método constituiu-se na atribuição de pontos, pesos ou fatores para ponderação de cada categoria de resposta da variável qualitativa. Dessa maneira, tornou-se possível usar técnicas como estratificação, cálculos de tendência central, cálculos do coeficiente de correlação de Pearson, além do cálculo dos cinco coeficientes para cada uma das empresas pesquisadas, e definir escalas de medida.

As classificações derivadas das escalas de medida e dos valores obtidos para os diferentes coeficientes foram arbitrarias, tendo como único propósito servir de instrumento para organização dos dados pesquisados. Deste modo, fazem sentido somente dentro do âmbito do estudo desenvolvido. Assim, por simplicidade, atribuiu-se a todas as questões o máximo de 5 pontos, organizando-as da seguinte forma:

- a) questões com duas possibilidades: sim = 5 pontos; não = 0 pontos;
- b) questões com cinco possibilidades: concordo totalmente/ótimo = 5 pontos; concordo/bom = 3 pontos; discordo/regular = 1 ponto; discordo totalmente = 0 ponto; não sei = questão desconsiderada.

A pontuação atribuída para as questões de escala com diferentes níveis (5-3-1 pontos) foi estabelecida por analogia à ponderação utilizada em matrizes de correlação onde não se deseja dar muita ênfase às diferenças entre os níveis de relação.

## CÁLCULO DOS COEFICIENTES

Uma vez associando as variáveis estudadas a fatores de ponderação e estando as mesmas organizadas de acordo com as dimensões analíticas desejadas, calculou-se

os coeficientes associados a essas diferentes dimensões. O Quadro 1 apresenta as cinco dimensões analíticas e os coeficientes associados.

Cada um dos cinco coeficientes foi calculado somando-se a quantidade de pontos efetivamente obtidos pela empresa na dimensão de análise e dividindo pela quantidade de pontos possíveis nessa dimensão. Portanto, esses coeficientes puderam assumir qualquer valor entre 0 e 1, conforme consta na terceira coluna do Quadro 1; matematicamente:

Pontos obtidos pela empresa na dimensão “n”

$$C_n = \frac{\text{Pontos obtidos}}{\text{Total de pontos possíveis na dimensão "n"}}$$

onde:  $C_n$  ° C1, C2 .... ou C5)

Para avaliar a situação da empresa em relação a cada uma das cinco dimensões e posterior cálculo dos coeficientes associados, foram identificadas diversas variáveis de pesquisa. No Quadro 2 são apresentadas essas variáveis e a correspondência com cada uma das dimensões analíticas; na terceira coluna desse Quadro são discriminados os indicadores relacionados com cada uma das variáveis, através do número da questão correspondente no questionário apresentado no Apêndice A.

No cálculo dos coeficientes foram utili-

zadas duas variáveis para estratificação dos dados: o segmento de atuação da empresa e o número de funcionários que nela atuam. No Quadro 3 são apresentados os segmentos de atuação das empresas, o número delas em cada um desses segmentos e a quantidade de funcionários que nelas trabalham.

No setor designado como “outros” no Quadro 3 existem empresas do setor vi-dreiro, gráfico, de construção civil, de cosméticos, entre outros; a empresa do setor têxtil foi deixada em um grupo separado, devido ao alto potencial de agressão ao meio ambiente nela existente.

A coleta dos dados foi feita através do questionário apresentado no Apêndice A, o qual contém tanto questões fechadas como abertas. Seguindo a recomendação de vários autores, foi feito um pré-teste desse instrumento de pesquisa, que se constituiu em um prova preliminar para evidenciar possíveis falhas. Esse pré-teste foi fundamental para se chegar ao questionário final, pois várias questões foram suprimidas, incluídas ou alteradas.

Para garantir a quantidade necessária de respostas, o questionário foi aplicado pessoalmente, sendo que os respondentes eram integrantes da alta administração das empresas pesquisadas. Foi entrevista-

**QUADRO 1 – Dimensões analíticas e coeficientes associados**

Dimensão de Análise	Coeficiente Associado	Valores Possíveis para o Coeficiente
Existência de enfoque estratégico	C1	0 ≤ Cn ≤ 1
Estratégia formalizada	C2	
Estratégia implantada	C3	
Existência de atenção com o meio-ambiente	C4	
Inserção da questão ambiental na estratégia formal	C5	

Fonte: Elaboração própria.

**QUADRO 2 – Coeficientes de estudo, variáveis correspondentes pesquisadas e indicadores relacionados**

Coeficiente e Dimensões de Avaliação	Variáveis Pesquisadas	Indicadores (Nº da Questão)
C1: Relacionado à forma holística de pensar a organização, situada em seu ambiente de atuação e com visão de longo prazo.	. Visão de longo prazo	1a, 1h
	. Foco no ambiente (externo) de atuação	1b, 2a, 2b, 2c, 2e, 2f
	. Foco no ambiente interno	1c
	. Visão holística	1d, 1e
C2: Indica evidências da existência de planos e direcionadores formalmente definidos, bem como de planejamento estratégico sistematizado.	. Metas e objetivos definidos formalmente	1f, 2h, 9
	. Plano de negócio formalizado	2i
	. Planejamento estratégico sistematizado	2j, 6, 8
	. Missão, visão, valores e políticas formalizados.	2g, 3
C3: Indica evidências de que a estratégia está disseminada ao longo da estrutura organizacional.	. Conhecimento da estratégia ao longo da estrutura organizacional.	1g, 4, 5, 6.a, 7
	. Objetivos e metas definidos para as diferentes unidades funcionais.	10
C4: Relacionado à existência de preocupação com questões ligadas ao meio ambiente.	. Percepção da importância da questão ambiental para a empresa	1i, 1j, 2d, 14
	. Participação em eventos e ações ligados ao meio ambiente	13
C5: Indica evidências da inserção da questão ambiental na estratégia formal da empresa.	. Existência de política de meio-ambiente formalizada	3
	. Inserção da questão ambiental nos planos de negócio	1k, 1m, 12
	. Inserção da questão ambiental nos direcionadores estratégicos	1L, 11

Fonte: Elaboração própria.

do um gestor de cada uma das 45 empresas, sendo na maioria das vezes o executivo principal; em algumas empresas, o respondente foi o gestor responsável pela área de produção.

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas e os cinco coeficientes foram calculados para cada uma das empresas. Estabeleceu-se arbitrariamente o valor de corte de 0,5 e, assim, procedeu-se a classificação de cada uma das empresas pesquisadas segundo a seguinte tipologia:

a) possui enfoque estratégico (para C1

> 0,5);

b) tem sua estratégia formalizada (para C2 > 0,5);

c) implementa efetivamente sua estratégia (para C3 > 0,5);

d) tem preocupação com o meio ambiente (para C4 > 0,5); e

e) insere a questão ambiental em sua estratégia de negócio (para C5 > 0,5).

É importante destacar mais uma vez que a classificação acima faz sentido somente dentro do sistema de referências desenvolvido para esta pesquisa.

**QUADRO 3 – Informações gerais sobre as empresas pesquisadas**

Setor de Atuação	Total de Empresas	Quantidade de Funcionários (em cada empresa)
Alimentício	04	200 - 150 - 22 - 14
Metalúrgico	07	88 - 20 (em três empresas) - 17 (em duas empresas) - 11
Têxtil	01	500
Confecções	08	350 - 180 - 75 - 56 - 49 - 35 - 26 - 4
Químico	04	90 - 49 - 10 - 2
Eletroeletrônico	04	82 - 50 - 20 - 5
Marceneiro	07	45 - 32 - 18 - 16 - 9 - 8 (em duas empresas)
“Outros”	10	370 - 280 - 60 - 35 - 25 - 23 - 12 (em duas empresas) - 8 (em duas empresas)
<b>Total</b>	<b>45</b>	-

Fonte: Elaboração própria.

Foi estudada também a existência de correlação linear entre as cinco dimensões de avaliação e duas características das empresas pesquisadas, a saber, o número de funcionários e o faturamento bruto anual. Como as conclusões tiradas de diagramas de dispersão tendem a ser subjetivas, optou-se pelo cálculo do “coeficiente de correlação de Pearson (r)”, o qual mede o grau de relacionamento linear entre os valores emparelhados “x” e “y” em uma dada amostra (TRIOLA, 1999).

## RESULTADOS

A quantidade de dados coletados neste trabalho permite analisar e discutir diferentes aspectos relacionados com as dimensões avaliadas e com os três atributos da estratégia citados nas seções anteriores.

A Figura 2 mostra a quantidade de empresas cujos valores dos coeficientes estão acima e abaixo do valor de corte; as barras em cinza escuro representam a quantidade de empresas cujo valor para cada um dos cinco coeficientes é maior que 0,5, enquanto as barras mais claras representam as

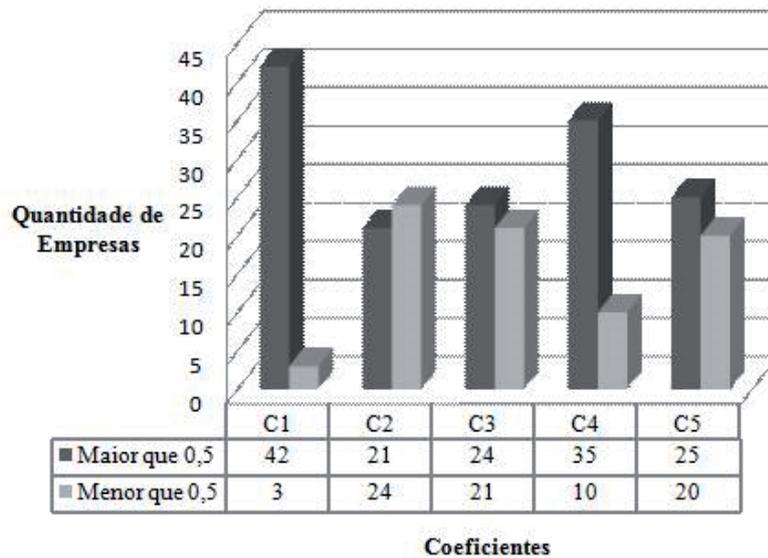
empresas cujo valor obtido para os mesmos é menor ou igual a 0,5.

Os valores médios dos cinco coeficientes obtidos para cada um dos setores, bem como para o total de empresas pesquisadas, estão apresentados no Quadro 4.

No Quadro 5 são apresentados os valores médios dos cinco coeficientes calculados para as empresas estratificadas segundo o porte; por facilidade, adotou-se o número de funcionários para essa estratificação dos dados.

Observa-se no Quadro 5 que os valores dos cinco coeficientes obtidos para o Grupo “B” (empresas com mais de 50 funcionários) são maiores do que os valores obtidos para o Grupo “A”. Para C1 e C4, coeficientes associados à avaliação de enfoque, a diferença fica em torno de 10%, praticamente dobrando para C2 e C3 (27% e 20%, respectivamente), sendo que para o coeficiente C5, o qual está relacionado com a inserção da questão ambiental na estratégia de negócios, a diferença salta para 44%.

No Quadro 6 são apresentados os valo-



**FIGURA 2 – Quantidade de empresas com coeficientes acima e abaixo do valor de corte (0,5)**

Fonte: Elaboração própria.

**QUADRO 4 – Valores médios dos cinco coeficientes calculados em função do setor pesquisado**

Setor de Atuação	C1	C2	C3	C4	C5
Alimentício	0,76	0,44	0,35	0,79	0,46
Metalúrgico	0,68	0,39	0,31	0,54	0,38
Têxtil	0,82	0,40	0,76	1,00	0,93
Confecções	0,72	0,43	0,44	0,59	0,52
Químico	0,93	0,63	0,56	0,85	0,81
Eletroeletrônico	0,82	0,42	0,36	0,60	0,47
Marceneiro	0,77	0,56	0,62	0,66	0,57
“Outros”	0,88	0,72	0,64	0,84	0,72
<b>Média para o total de empresas pesquisadas</b>	<b>0,79</b>	<b>0,53</b>	<b>0,49</b>	<b>0,70</b>	<b>0,58</b>

Fonte: Elaboração própria.

res dos coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) obtidos para a amostra pesquisada.

Do Quadro de valores críticos de “ $r$ ”, apresentado em Triola (1999, p. 364), extrai-se que para 45 pares de dados amostrais (número de empresas pesquisadas) os valores críticos de “ $r$ ” são 0,294 e 0,378, respectivamente para  $\alpha = 0,05$  e  $\alpha = 0,01$ . Assim, de posse dos valores

apresentados no Quadro 6 deste trabalho, conclui-se que, para o grupo de empresas pesquisadas, existem evidências estatísticas de correlação linear positiva entre cada uma das duas dimensões de avaliação ligadas à questão ambiental (C4 e C5) e o faturamento bruto da empresa, pois os valores de “ $r$ ” são, respectivamente, 0,411 e 0,379. O mesmo ocorre

**QUADRO 5 – Valores médios dos cinco coeficientes calculados em função do porte da empresa**

Porte das Empresas		Número de Empresas	C1	C2	C3	C4	C5
Grupo “A”	Empresas com menos de 50 funcionários	29	0,76	0,48	0,46	0,65	0,50
Grupo “B”	Empresas com mais de 50 funcionários	16	0,84	0,61	0,55	0,80	0,72
<b>Diferença percentual de “Cn” (das empresas do Grupo “B” em relação às do Grupo “A”)</b>			<b>+ 11%</b>	<b>+ 27%</b>	<b>+ 20%</b>	<b>+ 12%</b>	<b>+ 44%</b>

Fonte: Elaboração própria.

**QUADRO 6 – Valores dos Coeficientes de correlação de Pearson (r)**

Característica da Empresa Pesquisada	Valores de “r”				
	Enfoque Estratégico (C1)	Estratégia Formaliz. (C2)	Estratégia Implantada (C3)	Atenção ao Meio Amb. (C4)	Meio Amb. e Estratégia (C5)
<b>Faturamento Bruto Anual</b>	0,198	0,303	0,328	0,411	0,379
<b>Número de Funcionários</b>	0,164	0,231	0,204	0,382	0,380

Fonte: Elaboração própria.

entre C4 e C5 e o número de funcionários da empresa (valores de “r” são, respectivamente, 0,382 e 0,380).

Ao analisar as dimensões relacionadas com C2 e C3, conclui-se que existem, simultaneamente, 95% de chance de haver uma correlação linear positiva dessas duas dimensões com o faturamento das empresas (pois os valores de “r” calculados são maiores que 0,294) e 1% de chance de que não haja correlação linear significativa entre elas (pois os valores de “r” são menores que 0,378). Em relação a todos outros casos, não existe nenhuma evidência da existência de correlação linear significativa, uma vez que os valores de “r” calculados são menores que o valor crítico mínimo (isso é, 0,294).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Duas características do grupo de empresas pesquisadas se destacam na Figura 2. A primeira é a grande porcentagem (93%) de empresas que possuem “enfoque estratégico” (dimensão associada a C1). O segundo aspecto é que para as três dimensões analíticas de natureza mais prática (dimensões associadas a C2, C3 e C5) e que, portanto, requerem mais investimentos, o grupo está praticamente dividido ao meio.

Considerando a totalidade das empresas, o Quadro 4 revela que os maiores valores obtidos foram para os coeficientes C1 e C4, os quais estão associados à avaliação dos enfoques existentes na empresa (respectivamente, estratégico e ambiental). Já os outros três coeficientes, associados

às dimensões que requerem maiores investimentos, tiveram valores muito próximos do valor de corte (isso é, 0,5). Verifica-se também através do Quadro 4 que um comportamento semelhante (isso é, C1 e C4 maiores que C2, C3 e C5) ocorreu em todos os setores pesquisados.

Embora seja necessário um estudo mais aprofundado para afirmar com segurança as razões dos resultados registrados no Quadro 5, pode-se especular sobre dois prováveis fatores. O primeiro seria decorrente da necessidade de administrações profissionais – o que inclui gerenciar a estratégia organizacional – aumentar com o porte da empresa; isso explicaria a razão de todos os cinco coeficientes obtidos para o Grupo “B” serem maiores.

O fator que explicaria o outro comportamento dos coeficientes apresentados no Quadro 5 – a diferença percentual dos valores obtidos para o Grupo “B” em relação ao Grupo “A” aumentar para os coeficientes C2, C3 e C5 – pode estar associado à maior capacidade de investimento das empresas do Grupo “B”; ao crescer a capacidade de investimento, cresceria também a possibilidade de substanciar os “enfoques” existentes em ações efetivas.

Outro aspecto a se mencionar dos resultados registrados no Quadro 5 é o comportamento dos coeficientes C1, C2 e C3 verificados no Grupo “A”, cujos valores obtidos foram, respectivamente, 0,76, 0,48 e 0,46. Esses resultados obtidos para o grupo de empresas de menor porte são coerentes com os relatos de Barros (2001) e apontam na direção de “organizações com enfoque estratégico não formalizado”, segundo a classificação proposta neste trabalho.

## CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo avaliar estratégias organizacionais através de um modelo multidimensional. A multidimensionalidade proposta consistiu na avaliação de estratégias organizacionais tendo como base os três atributos que fundamentam a proposição teórica de Slack, Chambers e Johnston (2002) a seu respeito, as três dimensões analíticas derivadas do trabalho de Mintzberg (1987) e, ainda, a responsabilidade ambiental.

Por meio da metodologia proposta, buscou-se avaliar a estratégia e os atributos relacionados de 45 indústrias de diferentes portes existentes do município de Capivari (SP). Uma vez que a questão ambiental estava incorporada na multidimensionalidade da avaliação, foram selecionadas empresas pertencentes aos setores empresariais com potencial de agressão ao meio ambiente. Vale mencionar que esta pesquisa foi praticamente um censo dos setores empresariais envolvidos, pois a mesma foi feita com mais de 80% das empresas existentes no município.

O modelo de avaliação mostrou-se adequado devido o procedimento estruturado de análise, através do qual dimensões complexas da administração estratégica puderam ser avaliadas. Além disso, o modelo permitiu associar variáveis qualitativas a fatores de ponderação, facilitando a análise dos dados coletados.

O tema abordado tem relevância socioeconômica e ambiental. Na perspectiva do desenvolvimento de conhecimentos na área de administração, este estudo contempla a multidimensionalidade da avaliação de estratégias organizacionais e contribui para preencher a lacuna de instrumentos de avaliação sobre a inserção da

variável ambiental na gestão de empresas no Brasil. Além disso, este estudo se inseriu dentro da área de concentração do Núcleo de Pesquisas que o subsidiou, contribuindo para o seu enriquecimento e, portanto, capacitando-o para uma ação mais efetiva junto à comunidade circundante.

Há de se considerar que este artigo pode ser subsídio para novos estudos. Pelas suas características, a metodologia utilizada poderá ser útil em estudos que requeram o levantamento e tratamento de grandes quantidades de dados; isso ocorre em estudos envolvendo vários sistemas organizacionais, sejam esses sistemas interorganizacionais ou sistemas intraorganizacionais, como as diferentes unidades de uma corporação de grande porte. Além disso, por associar as variáveis de pesquisa a fatores de ponderação, o estudo poderá ser útil em estudos que necessitem acompanhar o comportamento de fenômenos relacionados com a estratégia ao longo do tempo, como em situações de mudança organizacional.

O estudo se fundamentou na definição de estratégia proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002), dela derivando os três atributos utilizados para avaliação do fenômeno abordado. No entanto, nada impede que uma conceituação de estratégia diferente, que seja mais conveniente a outros pesquisadores, seja utilizada.

De mesmo modo, as escalas de medida aqui adotadas, bem como os valores atribuídos a cada questão, também podem ser alterados de acordo com a conveniência da pesquisa. É importante perceber que qualquer classificação derivada dessas escalas é

arbitrária, fazendo sentido somente dentro do âmbito da pesquisa, a partir do sistema de referências preestabelecido.

No que tange às limitações dos resultados alcançados, é válido destacar que não fazia parte do intuito desta pesquisa o estudo das causas das correlações evidenciadas entre os grupos estratificados e os coeficientes abordados e, nem tampouco, dos outros comportamentos identificados neste trabalho. E, pelo fato de a pesquisa ter sido restrita a um município específico e a quantidade de empresas pesquisadas ter sido pequena em relação ao universo de empresas existentes no país, principalmente quando estratificadas por setor de atuação, a extrapolação desses dados para qualquer setor empresarial fora do município carece de fundamentação.

De mesmo modo, a consonância dos resultados aos relatos de Barros (2001) sinaliza que essa pesquisa pode ter alguma representatividade no universo das empresas de pequeno porte. Mas, ainda assim, o estudo deve ser encarado como exploratório, não se propondo a responder de forma conclusiva às questões abordadas.

É importante destacar também que a referência deste trabalho foi a percepção de cada empresa sobre si mesma, não sendo avaliado o mérito das respostas e, nem tampouco, as práticas efetivamente adotadas. A contribuição desta pesquisa foi fazer um levantamento inicial da situação nas empresas-alvo, subsidiando trabalhos investigativos posteriores para aprofundamento de questões de interesse. Este estudo foi, portanto, um primeiro passo para a compreensão dos fenômenos pesquisados.

## REFERÊNCIAS

- ALBLAS, A. A.; PETERS, K.; WORTMANN, J. C. Fuzzy sustainability incentives in new product development: an empirical exploration of sustainability challenges in manufacturing companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 4, p. 513-545, 2014.
- ANSOFF, I. H.; MCDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARANGO-ALZATE, C. T. **Gestão e comportamento ambiental de empresas do setor químico**. 2000. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BARROS, M.A. Estratégia nas empresas de internet: lições da informalidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 32-43, 2001. Disponível em: <http://bit.ly/1QRV2kM>. Acesso em: 25 mai. 2016.
- BICHUETI, R. S.; GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. et al. Strategic implications of water usage: an analysis in Brazilian mining industries. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 9, n. 1, p. 57-69, 2014.
- CAMPOS, H. M., ATONDO, G. H.; QUINTERO, M. R. Towards a theory for strategic posture in new technology based firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 9, n. 2, p. 77-85, 2014.
- CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, n. 2, p. 28-37, 2009.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business**. Oxford: Capstone, 1999.
- FABBE-COSTES, N.; ROUSSAT, C.; TAYLOR, M. et al. Sustainable supply chains: a framework for environmental scanning practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 5, p. 664-694, 2014.
- FARIAS, L. das G. Q. de; ANDRADE, J. C. S. Environmental strategies and global environmental governance: the experience of carbon disclosure project/Brazil. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 8, n. 1, p. 17-26, 2014.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003. Disponível em: <http://bit.ly/1jxfDfW>. Acesso em 25 mai. 2016.
- GOLICIC, S. L.; SMITH, C. D. A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 78-95, 2013.
- GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I.; SCHERER, F.L. et al. Strategies for sustainable business and performance in Brazilian industrial companies. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, p. 251-263, 2013.
- GOMES, C. M., SCHERER, F. L.; MENEZES, U.G. de. et al. Strategies of sustainable management and business performance: an analysis in innovative companies. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 5, 2013.
- HENTTONEN, K.; RITALA, P. Search far and deep: focus of open search strategy as driver of firm's innovation performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 3, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**, 2016. Disponível em: <http://cod.ibge.gov.br/NVY>. Acesso em: 02 fev. 2017.
- MILNE, M. J.; GRAY, R. W(h)ither ecology? The Triple Bottom Line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 118, p. 13-29, 2013.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.
- MURINBIKA, M.; URBAN, B. Strategic innovation at the firm level: the impact of strategic management practices on entrepreneurial orientation. **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 2, 2014.
- OHMAE, K. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, 1990.
- ROSELL, D.T. Implementation of open innovation strategies: a buyer-supplier perspective. **International**

- nal Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 6, 2014.
- RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia empresarial. In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J. *et al.* **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**, Leitura 3.2, p. 84-90. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 6, 2014.
- TRAUTMANN, K.; ENKEL, E. Success factors for strategic communication of corporate innovativeness for financial analysts. **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, 2014.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VARELLA, L.; GONÇALVES, M. B. Information technology as the main competence in the design of the strategic planning of logistics platforms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, n. 3, p. 160-172, 2013.
- WILL, M.; MERTINS, K. Strategy development based on intangibles in SMEs: an integrated approach. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, n. 2, p. 175-183, 2013.

**APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa de Campo****Questão 1) Escolha a opção que melhor reflete a situação na tua empresa**

	Concordo Totalm.	Concordo Parcialm.	Discordo Parcialm.	Discordo Totalm.	Não Sei
a. Trabalhamos com visão de longo prazo					
b. Conhecemos as ameaças e as oportunidades existentes no nosso mercado de atuação					
c. Conhecemos nossas forças e fraquezas					
d. Enxergamos a empresa como um todo integrado					
e. Trabalhamos sabendo que o resultado final da empresa depende de todos.					
f. Temos objetivos e metas bem definidos					
g. Cada funcionário sabe o que esperamos dele					
h. Mantemos a coerência ao longo do tempo					
i. Temos forte preocupação com o meio ambiente					
j. A questão ambiental merece investimentos da nossa empresa					
k. Investimos efetivamente para preservar o meio-ambiente					
l. Nossa estratégia de atuação considera a questão ambiental					
m. Acreditamos que o desempenho competitivo da empresa pode aumentar com a inserção da questão ambiental					

**Questão 2) Classifique o nível da sua empresa em relação aos itens abaixo**

	Ótimo	Bom	Regular	Inexiste	Não Sei
a. Monitorar a atuação dos concorrentes					
b. Pesquisar o nível de satisfação dos clientes					
c. Desenvolver produtos com base no que o cliente deseja					
d. Monitorar questões gerais ligadas ao meio-ambiente					
e. Acompanhar as tecnologias de interesse para o negócio					
f. Acompanhar aspectos da economia do país					
g. Definir uma estratégia de negócio					
h. Implantar a estratégia de negócio					
i. Elaborar plano do negócio					
j. Elaborar planejamento estratégico					

**Questões 3) à 6)**

3) A estratégia está formalmente definida em sua empresa?  Sim  Não

\* Indique os elementos que estão formalmente definidos:

missão  política de meio-ambiente  valores  visão

política da qualidade  metas anuais para a empresa . (outro) \_\_\_\_\_

4) Esses elementos são do conhecimento de que grupo de funcionários?

diretoria  gerências e supervisão  nível operacional

5) Quais são os meios utilizados para comunicar a estratégia?

reuniões  publicações internas  murais . (outro) \_\_\_\_\_

6) Possui um plano estratégico de negócios formalmente definido?  Sim  Não

6.a) O plano estratégico é de conhecimento de que grupos de funcionários:

diretoria  gerências e supervisão  nível operacional

**Questões 7) à 15)**

7) Quais são os meios utilizados para comunicar o plano de negócios?

reuniões  publicações internas  murais . (outro)\_\_\_\_\_

8) Qual é a periodicidade de revisão deste plano?

até 3 meses  de 3 a 6 meses  de 6 a 12 meses

9) Possui metas e objetivos estratégicos formalmente definidos?  Sim  Não

Cite exemplos: \_\_\_\_\_

10) Existem meios para garantir que cada setor e nível hierárquico da organização estejam cientes de quais são os seus objetivos e metas?  Sim  Não

Cite exemplos: \_\_\_\_\_

11) As diretrizes estratégicas consideram a questão ambiental?  Sim  Não

Cite exemplos: \_\_\_\_\_

12) O plano estratégico de negócio prevê a questão ambiental?  Sim  Não

Cite exemplos: \_\_\_\_\_

13) Existem pessoas que participam de eventos ligados à meio-ambiente?  Sim  Não

Cite exemplos: \_\_\_\_\_

14) De que forma você acredita que a inserção ambiental poderia ajudar a sua empresa?

uma vantagem competitiva  melhorando a imagem da empresa  
 melhorando a qualidade  outras formas:

15) Quais os principais entraves à inserção da questão ambiental na sua empresa:

Verba  Visão da diretoria  
 Qualificação do funcionários  outros: