



RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS ÀS PRESSÕES COMPETITIVAS E INSTITUCIONAIS DO AMBIENTE: MODELO DE ANÁLISE

LUIZ GONZAGA LEAL, luizgonzagaleal@gmail.com, FUMEC

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER, cristiana.muylder@fumec.br, FUMEC

VERA L. CANÇADO, vcancado@gmail.com, FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO

RESUMO

Este ensaio teórico tem o objetivo de explorar o processo de desenvolvimento de respostas estratégicas das empresas às pressões competitivas e institucionais do ambiente e propor um modelo de análise. Duas teorias despontam para estudar o processo: a Teoria Institucional, de natureza determinista, sugere que as organizações são influenciadas por pressões de conformidade a grupos ou normas sociais internos ou externos às organizações. A Teoria da Visão Baseada em Recursos- VBR, de natureza voluntarista, sugere que as organizações fazem escolhas utilizando seus recursos e capacidades. Variando entre os dois extremos, alguns autores propõem respostas estratégicas intermediárias às pressões. Os modelos encontrados na literatura tratam de respostas às pressões institucionais ou às competitivas, mas não às duas simultaneamente. Com base neles este estudo propõe cinco diferentes respostas estratégicas às pressões competitivas (imitativas, analíticas, reativas, oportunistas e inovadoras) e cinco respostas às pressões institucionais (aceitação, negociação, autoproteção, enfrentamento e protagonismo), a serem utilizadas de forma conjunta.

Palavras chave: respostas estratégicas; pressões competitivas; pressões institucionais.

INTRODUÇÃO

Empresas com elevada exposição e que operam em ambientes competitivos são, frequentemente, submetidas a pressões tanto de natureza institucional quanto de natureza competitiva. Este ensaio teórico tem o objetivo de explorar o processo de desenvolvimento de respostas estratégicas das empresas a essas pressões, propondo um modelo de análise.

A importância de as empresas captarem, absorver e responder às demandas do ambiente é ressaltada por vários pesquisadores, principalmente a partir dos anos de 1970 até os tempos atuais. Diversos são os estudos que se sucederam, enfocando a relação do ambiente com as empresas e o caráter mutável dessa relação (Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978; Freeman, 1984; Scott, 1987; Thompson & Strickland, 1995; Wright, Kroll & Parnell, 2000; Tarapanoff, 2001; Daft, 2014).

O ambiente é visto como um conjunto de forças gerais que agem diretamente na geração das estratégias das empresas. As organizações devem responder adequadamente; caso contrário perdem mercado, até que os recursos se tornem escassos ou as condições hostis, levando-as à morte (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). A literatura referente à Administração analisa vários casos de empresas que não sobreviveram por não responder adequadamente às pressões do ambiente (McGrath, 2013; Araujo & Gava, 2014).

As pressões competitivas sobre as empresas demandam respostas estratégicas mais diretas na oferta de processos, produtos e serviços, visando manter a capacidade de concorrer no



mercado. No entanto o poder de barganha dos clientes em suas relações com as empresas não se resume aos aspectos técnicos e instrumentais. Os clientes e a sociedade em geral também as pressionam para atender a seus interesses e preferências, cobrando-lhes posturas, comportamentos e práticas empresariais (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).

Essas pressões, chamadas de institucionais, forçam as empresas a assumir um papel importante como ator social, para além das questões básicas de melhor preço, qualidade, confiabilidade, inovação e outros. As empresas são também guiadas por interesses e expectativas social e institucionalmente construídos pelos seus *stakeholders* (Scott, 2001, 2014).

As pressões competitivas e institucionais sobre as empresas não são mutuamente excludentes e podem coexistir. Os diversos setores empresariais convivem com diferentes níveis de pressões institucionais e pressões competitivas (Scott & Meyer, 1991).

Alguns setores sofrem fortes pressões institucionais e pressões competitivas mais fracas. Exemplo disso são os escritórios de advocacia e contabilidade. Há setores, entretanto, que sofrem fortes pressões competitivas e são menos pressionados institucionalmente, como é o caso do setor de manufaturas. Já alguns outros setores sofrem as duas formas de pressão simultaneamente, a exemplo das companhias aéreas e das operadoras de telefonia celular. Os setores muito regulamentados são especialmente susceptíveis a essas pressões (Scott & Meyer, 1991).

Duas teorias são particularmente úteis para o entendimento do processo de adaptação e construção das respostas estratégicas das empresas a Teoria Institucional, com uma lente determinista, que se concentra na forma como as organizações tendem a estar em conformidade com as regras e normas institucionais dominantes no ambiente externo (Dimaggio & Powell, 1983); e a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), de natureza voluntarista, sugere que, para dar resposta às pressões ambientais, a empresa deve buscar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, utilizando seus recursos (Barney, 1991).

Com base em vários autores e principalmente nas duas teorias mencionadas, este ensaio explora a lacuna de análise em conjunto do processo de desenvolvimento das respostas estratégicas das empresas às pressões competitivas e institucionais do ambiente. Busca-se atender ao problema de pesquisa, que é: como se dá o processo de formulação das respostas estratégicas das empresas às pressões institucionais e competitivas do ambiente?

O objetivo geral é descrever o processo de formulação das respostas estratégicas das empresas às pressões competitivas e institucionais do ambiente. Especificamente, pretende-se identificar as forças do ambiente causadoras de pressões competitivas e institucionais sobre as empresas, descrever as respostas estratégicas competitivas e institucionais em si e propor um modelo de análise.

O modelo apresentado a partir deste ensaio é útil como um quadro teórico de referência para a elaboração de futuras pesquisas sobre o tema. Buscou-se avançar nas pesquisas que abordam as respostas estratégicas a pressões institucionais (Oliver, 1991; Goodstein, 1994; Pache & Santos, 2010; Gutierrez-Rincon, 2014) ou às competitivas (Miles et al., 1978; Freeman &



Soete, 1997, 2008; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011), de forma isolada. Não foi identificado estudo ou artigo que abordassem respostas estratégicas às duas pressões conjuntamente, como se pretende fazer neste ensaio teórico. A abordagem conjunta é particularmente útil em estudos longitudinais nas empresas, quando é grande a possibilidade de haver pressões simultâneas das duas naturezas.

O ensaio teórico está organizado em outros três capítulos que tratam da revisão teórica, da proposta do modelo de respostas estratégicas às pressões competitivas e institucionais do ambiente e das considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Organizações e ambiente

A relação entre os ambientes externos e internos à organização está na base das diferentes interpretações e conceitos de estratégia. O ambiente externo é aquele cujos elementos estão fora do sistema da empresa, interferem no seu funcionamento, mas não podem ser controlados por ela (Wright et al., 2000).

Como o ambiente é vasto, complexo e envolve toda a organização, ele é geralmente analisado em dois segmentos: o macroambiente e o ambiente operacional. O macroambiente é genérico e comum a organizações de diferentes setores, afetando-as direta ou indiretamente. Esse ambiente é constituído de condições semelhantes a todas as organizações e pode ser classificado nas seguintes forças: políticas, legais, demográficas, ambientais, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas (Wright et al. 2000; Tarapanoff, 2001; Daft, 2014).

O ambiente operacional ou setorial é aquele mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do ambiente do qual uma organização extrai as suas entradas e deposita as saídas. É o ambiente de atuação e competição, constituído pelos fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras (Tarapanoff, 2001). Porter foi o precursor da análise competitiva setorial, propondo um importante instrumental para análise do ambiente operacional com repercussão na estratégia da empresa (Porter, 1980; Ghemawat, 2000; Serra, Torres & Torres, 2004; Maximiniano, 2006).

Para efeito deste ensaio teórico, as cinco forças de Porter, além das forças vindas das entidades regulamentadoras apontadas por Tarapanof (2001), são consideradas como forças do ambiente operacional. São elas: os concorrentes da indústria, os novos entrantes, os produtos substitutos, o poder de barganha com os fornecedores e com os clientes, e as forças das entidades regulamentadoras (Porter, 1985; Tarapanof, 2001). Essas forças são as potenciais causadoras de pressões sobre as empresas

Cada organização atua em um ambiente real, objetivo, mensurável e externo a ela. No entanto, a maneira como o ambiente é percebido passa por uma interpretação subjetiva do ambiente real. A interpretação subjetiva do ambiente depende de aspectos pessoais e coletivos dos tomadores de decisão. As pessoas agem de acordo com o que percebem dos fatos. Assim as mesmas forças de pressão sobre as empresas podem ter diferentes leituras e avaliações a serem consideradas no processo decisório, levando a diferentes decisões (Bowditch, Buono, 1992).



As forças do ambiente pressionam as empresas e elas precisam ser responsáveis para proteger seus objetivos. As empresas precisam fazer adaptações nas estratégias vigentes. Isso é discutido no próximo tópico.

Adaptação estratégica

A adaptação estratégica é o processo de ajuste da organização ao ambiente, visando a harmonização da estratégia empresarial com as novas exigências e contextos internos ou externos (Rosseto, 1998). As discussões em torno da adaptação estratégica estão intimamente ligadas à interação entre os ambientes internos e externos às organizações. A empresa enfrenta ambientes em mudança, o que traz novas combinações de circunstâncias e exige uma constante reavaliação para alinhamento das oportunidades e riscos ambientais com as capacidades e recursos internos (Chaffee, 1985; Rosseto, 1998).

Existem vários teóricos na literatura que tratam da questão da adaptação estratégica das organizações aos seus ambientes. No entanto as teorias podem ser divididas em duas escolas da clássica dualidade entre o determinismo e o voluntarismo: a visão determinista, que considera o ambiente como elemento principal na definição da estratégia organizacional, e a visão voluntarista, que considera ter a organização o potencial para manipular o ambiente devido às suas capacidades (Astley & Van de Ven, 1983; Rosseto, 1998).

Duas teorias são particularmente úteis para o entendimento do processo de adaptação e construção das respostas estratégicas das empresas: a Teoria Institucional, com uma lente determinista, que se concentra na forma como as organizações tendem a estar em conformidade com as regras e normas institucionais dominantes no ambiente externo (Dimaggio & Powell, 1983); e a Teoria da Visão baseada em Recursos (VBR), de natureza voluntarista, sugere que, para dar resposta às pressões ambientais, a empresa deve buscar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, utilizando seus recursos (Barney, 1991).

Respostas Estratégicas das Empresas às Pressões do Ambiente

Respostas estratégicas a pressões ambientais são ações das empresas frente às forças que afetam a estratégia com o propósito de proteger os objetivos organizacionais. Diversos *stakeholders* pressionam as empresas em busca de privilegiar seus interesses enquanto os clientes buscam soluções e fornecedores mais convenientes para suas demandas. As ações das empresas em resposta a essas pressões são materializadas nas estratégias, uma vez que a organização deve usá-las para lidar com o ambiente (Chaffee, 1985).

As teorias Institucional e a VBR veem as organizações como sendo influenciadas por uma variedade de pressões e demandas do ambiente, coletivo e interconectado. As organizações precisam ser responsáveis a essas pressões e demandas para sobreviver (Oliver, 1991).

As organizações se encontram em algum ponto no *continuum* entre determinismo e voluntarismo, ou entre as premissas da Teoria Institucional e da VBR. (Child, 1997; Gopalakrishnan & Dugal, 1998). As organizações não adotam somente uma postura ativa ou passiva, mas consideram diversas opções que vão de um extremo passivo até outro extremo



de atitudes proativas, passando por estágios intermediários mais próximos a um extremo ou a outro (Oliver, 1991).

Para estudar as alternativas de respostas estratégicas das empresas às pressões ambientais, é importante entender a natureza dessas pressões. Institucionalistas sugerem uma classificação das pressões ambientais em competitivas e institucionais. Pressões competitivas têm um caráter técnico, de modo que a influência exercida nas organizações é pela necessidade da eficiência. O foco das empresas é a maximização dos resultados com o mínimo de recursos empregados (Scott & Meyer, 1991). Nesse caso as pressões são exercidas no campo das trocas de bens e serviços, e as empresas são avaliadas pela eficiência (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1998).

As pressões institucionais ocorrem no sentido de forçar as empresas a se conformarem a regras e requerimentos sociais. Elas têm origem em diversos *stakeholders* externos que buscam a defesa dos interesses sociais ou a busca da própria empresa por aprovação e legitimação. A adesão das empresas a essas regras e o atendimento aos interesses diversos lhes conferem suporte, legitimidade, estabilidade, recursos e maior perspectiva de sobrevivência (Scott & Meyer, 1991).

Respostas estratégicas a pressões competitivas

Os defensores da estratégia como um processo de escolha argumentam que o comportamento organizacional é parcialmente determinado pelas condições ambientais, mas, ao mesmo tempo, as escolhas dos gerentes são determinantes críticos para a estrutura e os processos organizacionais (Miles et al., 1978). Os autores propuseram uma categorização de empresas em quatro tipos, conforme elas reagem às pressões competitivas do ambiente: defensivas, prospectivas, analíticas e reativas.

Freeman e Soete (1997, 2008) propuseram quatro diferentes tipos de respostas estratégicas às pressões competitivas que são: ofensivas, tradicionais, defensivas e imitativas. Os autores sugerem o estudo de uma quinta estratégia, chamada de oportunista, caracterizada pela identificação e viabilização de oportunidades até então não percebidas pelo mercado e pela empresa.

Respostas estratégicas a pressões institucionais

Em resposta às pressões institucionais, Oliver (1991) propõe uma classificação em cinco diferentes categorias de respostas estratégicas, quais sejam: aceitação (acquiescence), negociação (compromise), autoproteção (avoidance), enfrentamento (defiance) e protagonismo (manipulation).

As duas primeiras respostas estratégicas – aceitação e negociação – estão associadas com a conformidade total ou parcial às pressões institucionais e estão mais afastadas dos pressupostos da VBR. As três últimas estratégias – autoproteção, enfrentamento e protagonismo – na medida em que representam respostas ativas às pressões institucionais, podem indicar um menor grau de institucionalização. Elas se aproximam mais dos pressupostos da VBR.

Modelo Proposto: Respostas Estratégicas às Pressões Competitivas e Institucionais do Ambiente

Para propor as respostas estratégicas a pressões competitivas, a ser considerado no presente ensaio teórico, foi feita uma comparação entre as propostas de Miles et al. (1978) e Freeman e Soete (1997, 2008), buscando identificar e comparar as principais características das estratégias propostas pelos dois grupos de autores. Essa comparação permite ampliar a discussão e a posterior proposta do modelo que integre as visões dos dois grupos de autores.

A Tabela 1 retrata uma síntese comparativa das respostas estratégicas propostas por Miles et al. (1978) e Freeman & Soete (1997, 2008).

Tabela 1

Síntese comparativa entre as propostas de Freeman e Soete (1997, 2008) e Miles et al. (1978)

| Comparação | Respostas estratégicas. Freeman e Soete (1997, 2008) | Respostas estratégicas. Miles et al. (1978) | Respostas estratégicas denominadas neste modelo | Característica central | Mais alinhadas com a teoria institucional ou VBR? |
|--|--|---|---|--|---|
| Respostas estratégicas com semelhanças | Ofensivas | Prospectivas | Inovadoras | Foco em inovação proativa | VBR |
| | Defensivas | Analíticas | Analíticas | Buscam aprender e melhorar as soluções dos concorrentes | Teoria institucional |
| | Tradicionais | Reativas | Reativas | Estratégias mais inerciais ou descuidadas | Distante das duas teorias |
| Respostas estratégicas diferentes | Imitativas | | Imitativas | Acompanham os concorrentes à distância, copiando as ações. | Teoria institucional |
| | Oportunistas (sugerida) | Defensivas | Oportunistas | Buscam alternativas diferenciadas dos concorrentes, nichos | VBR |

Fonte: elaborada pelo autor, com base em Miles, R. E., Snow, C. C. Meyer, A. D. Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management review*, 3(3), 546–563 e Freeman, C. & Soete L. (1997, 2008). *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora Unicamp (Col. Clássicos da Inovação).

Para propor as respostas estratégicas a pressões institucionais no presente ensaio teórico, foi utilizada a proposta de Oliver (1991), na íntegra. Assim, as respostas estratégicas a pressões institucionais e competitivas são mostradas na Figura 1.

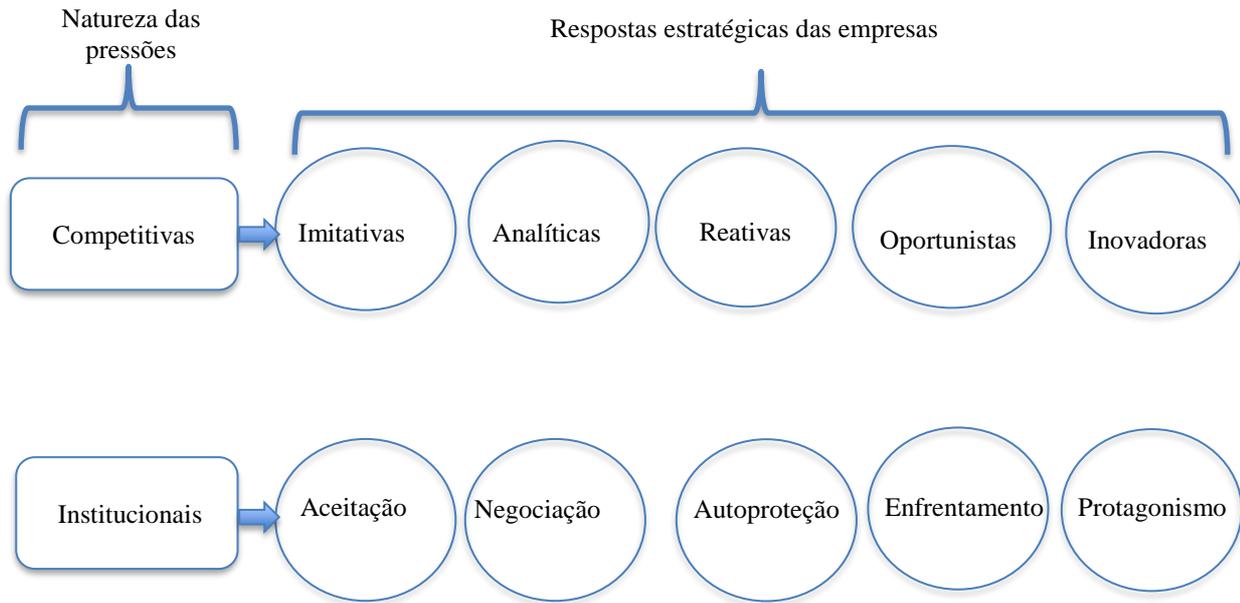


Figura 1- Respostas estratégicas às pressões competitivas e institucionais do ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir são apresentadas as considerações sobre as respostas estratégicas às pressões competitivas do ambiente.

Estratégias imitativas visam acompanhar os concorrentes à distância, muito mais para se manter no mercado do que para aspirar a alguma liderança ou sucesso de mercado naquela iniciativa. O investimento em tempo, recurso e treinamento, como regra, será bem inferior ao da concorrência que adota estratégias inovadoras e analíticas. Como consequência, os custos dessa estratégia tendem a ser inferiores aos das estratégias inovadoras e analíticas, permitindo que a empresa tenha flexibilidade no estabelecimento de preços, podendo praticar preços menores do que a concorrência.

Estratégias analíticas: a principal característica das estratégias analíticas consiste na exploração de oportunidades a partir da experiência exitosa de outras empresas, aprendendo com os erros e acertos delas, buscando maximizar seus resultados de vendas e lucratividade. Não se trata, portanto, de uma cópia pura e simples dos concorrentes, e sim de uma tentativa de auferir melhores resultados sem incorrer nos elevados riscos das estratégias inovadoras, além de lidar com um mercado já testado. Isso permite que as empresas incluam melhorias incrementais em relação às concorrentes inovadoras.

Estratégias reativas: são frágeis e geralmente estão presentes em empresas em condição de vulnerabilidade. Elas são características de empresas que se baseiam na capacidade técnica de seu pessoal, e os insumos científicos que utilizam costumam ser mínimos. As demandas para essas empresas ocorrem devido a habilidades de ofício tradicionais. Elas podem ter uma boa

capacidade de sobrevivência, mas, em setores mais industrializados, são vulneráveis a mudanças técnicas exógenas. Por serem incapazes de reagir a mudanças técnicas introduzidas por outras empresas, elas podem até ser eliminadas.



Estratégias oportunistas: são caracterizadas pela identificação e viabilização de situações favoráveis até então não percebidas pelo mercado e pela empresa. Essas novas oportunidades podem vir da identificação de novos nichos de mercado, novos modelos de negócios ou aquisição de outras empresas. As estratégias oportunistas funcionam como uma terceira via às estratégias analíticas e inovadoras. Elas diferem das estratégias inovadoras pelo fato de não estarem ligadas à busca do ineditismo e à intensidade das pesquisas.

Estratégias inovadoras: são caracterizadas pela antecipação aos concorrentes na introdução de produtos, serviços, processos ou modelo de negócios. Elas podem ser baseadas em capacidades internas de pesquisa e desenvolvimento, em relações especiais com parte do sistema de ciência e tecnologia mundiais ou em uma combinação das duas coisas. Contratação de novos profissionais com capacidades não disponíveis na própria organização, arranjos de consultorias ou contratos de pesquisa podem ser úteis ao processo. A aproximação com áreas de pesquisas das universidades é também uma fonte de propostas para a introdução de inovações e inspiração para a construção de estratégias inovadoras.

As duas primeiras respostas estratégicas – imitativas e analíticas – estão associadas com a conformidade total ou parcial às pressões institucionais e estão mais afastadas dos pressupostos da VBR. As duas últimas estratégias – inovadoras e oportunistas – na medida em que representam respostas ativas às pressões institucionais, podem indicar um menor grau de institucionalização e, no limite, a não institucionalização dos arranjos estruturais. Elas se aproximam mais dos pressupostos da VBR.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que as respostas estratégicas a pressões competitivas se situam entre uma orientação determinista e outra voluntarista da ação organizacional, tendo em vista que, ao mesmo tempo em que se aceita a pressão de forças externas, assume-se que os agentes internos podem interpretá-las e aperfeiçoá-las. Desse modo, as escolhas estratégicas dos atores sociais são guiadas pela interpretação intersubjetiva sobre a racionalidade predominante no contexto social (Machado-da-Silva et al., 2005).

As respostas estratégicas às pressões institucionais são as de aceitação, negociação, autoproteção, enfrentamento e protagonismo. A seguir se apresentam as considerações sobre as respostas estratégicas às pressões institucionais do ambiente.

Estratégias de aceitação representam as respostas estratégicas cujo nível de conformidade passiva é o mais alto ou, em outras palavras, a que representa uma total aceitação das pressões institucionais e está relacionada a três táticas: hábito, que significa adesão às pressões de forma cega ou inconsciente; imitação, com a cópia de práticas consagradas em outras organizações; conformidade, com a adoção consciente de requerimentos, normas e valores como obediência.

Estratégias de negociação ocorrem quando as demandas institucionais são conflitantes ou inconsistentes em relação aos objetivos organizacionais e representam uma aceitação parcial

das pressões institucionais. Envolvem três táticas: equilíbrio, com a escolha balanceada e adoção entre múltiplas táticas; pacificação, com a adoção de demandas e expectativas com o objetivo de manter a harmonia com os atores envolvidos; barganha, com a adoção de forma negociada com *stakeholders*.

Estratégias de autoproteção significam a tentativa de burlar o atendimento à conformidade. Três táticas estão relacionadas a essa estratégia: dissimulação, que trata de externar um aparente atendimento, utilizando mecanismos que escondam a desconformidade; o amortecimento, que é a criação de mecanismos que dificultem a eventual investigação de desconformidades; e escape, que é a criação de mecanismos que tornem a empresa desobrigada a cumprir práticas esperadas pelos *stakeholders*.

Estratégias de enfrentamento representam uma rejeição das normas e expectativas institucionais e envolvem três táticas: recusa, não aceitando as pressões e ignorando valores e normas explicitados; desafio, contestando as pressões; e ataque, com ações agressivas às pressões e suas fontes.

Estratégias de protagonismo são as mais ativas em termos de não conformidade, em que se pretende mudar ativamente as pressões ou exercer poder sobre o conteúdo das expectativas ou das fontes que procuram aplicá-las. Envolve três táticas: cooptação, com a busca da simpatia das fontes de pressão com os interesses da organização, aproximando-se de agentes influentes; influência, com ações questionando o sistema de crenças que levam às pressões, modelando valores e critérios; controle, com a busca do domínio dos agentes que aplicam as pressões, controlando-os e os processos institucionais.

As duas primeiras respostas estratégicas – aceitação e negociação – estão associadas com a conformidade total ou parcial às pressões institucionais e estão mais afastadas dos pressupostos da VBR. As duas últimas estratégias – enfrentamento e protagonismo – na medida em que representam respostas ativas às pressões institucionais, podem indicar um menor grau de institucionalização e, no limite, a não institucionalização dos arranjos estruturais. Elas se aproximam mais dos pressupostos da VBR.

O modelo respostas estratégicas a pressões competitivas e institucionais do ambiente está apresentado na Figura 2.

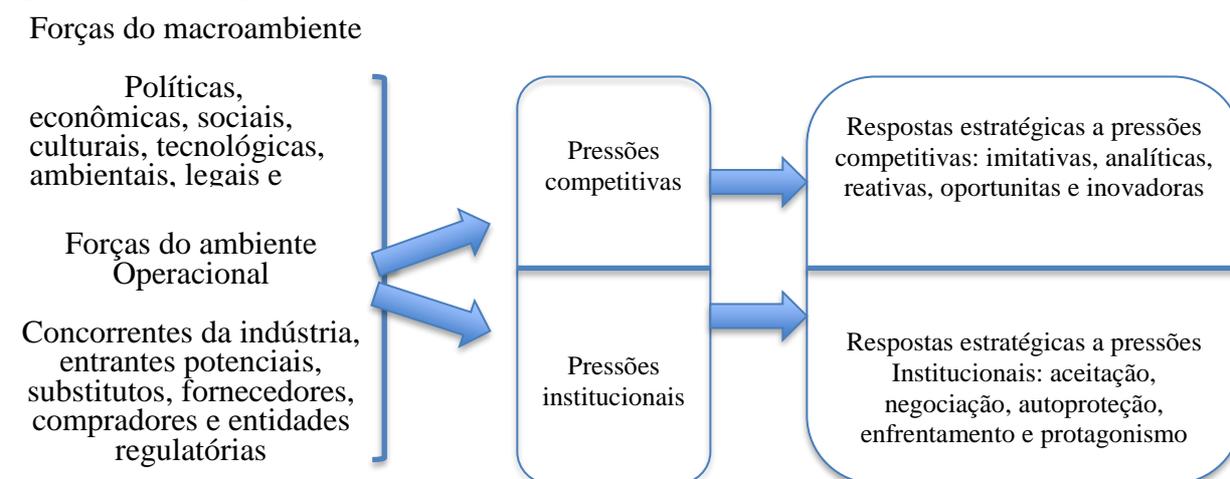


Figura 2- Modelo de respostas estratégicas às pressões institucionais e competitivas do ambiente

Fonte: elaborado pelo autor



O modelo parte dos dados sobre o ambiente externo, identificando as forças que afetam as estratégias das empresas, ou seja, as forças do macroambiente (políticas, econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, ambientais, legais e demográficas) e do ambiente operacional (concorrentes da indústria, entrantes potenciais, substitutos, poder de barganha com fornecedores, com clientes e entidades regulamentadoras).

O passo seguinte é identificar a natureza das pressões, ou seja, saber se as forças do ambiente externo se constituem como pressões de natureza institucional ou competitiva.

As pressões do ambiente levam as empresas a buscar a adaptação estratégica, entendida como um processo de ajuste da organização ao ambiente, visando a harmonização da estratégia empresarial com as novas exigências e contextos internos ou externos. A adaptação leva a mudanças nas estratégias, que são caracterizadas como respostas estratégicas das empresas às pressões.

As pressões competitivas ensejam cinco opções de respostas estratégicas (imitativas, analíticas, reativas, oportunistas e inovadoras) e pressões institucionais outras cinco opções de respostas estratégicas (aceitação, negociação, autoproteção, enfrentamento e protagonismo).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico examinou a literatura sobre o processo de formulação de respostas estratégicas às pressões do ambiente externo. Primeiramente buscou entender as forças de pressão, classificando-as em oito forças do macroambiente. No macroambiente, comum a todas as organizações, essas forças são: políticas, legais, demográficas, ambientais, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas.

Para o ambiente operacional ou setorial, foram utilizadas primeiramente as cinco forças de Porter, que são: os concorrentes da indústria, os novos entrantes, os produtos substitutos, o poder de barganha com os fornecedores e o poder de barganha com os clientes. Outra força considerada vem das entidades reguladoras (Tarapanoff, 2001). As quatorze forças podem gerar pressões sobre as empresas, tanto de natureza institucional quanto competitiva.

As pressões externas, tanto institucionais quanto competitivas, são avaliadas e interpretadas pelos tomadores de decisão, que, a partir de experiências anteriores, aspectos históricos e culturais, fazem escolhas a partir de um leque de possíveis respostas estratégicas, visando proteger os objetivos estratégicos. As respostas podem estar mais alinhadas com os pressupostos mais deterministas da Teoria Institucional, como legitimação e aprovação pelos *stakeholders*, ou com os pressupostos voluntaristas de escolhas estratégicas e busca de vantagens competitivas, da VBR.

As pressões competitivas ensejam respostas desde a cópia do que se pratica no mercado e nos concorrentes, como as respostas chamadas imitativas. Mais além estão as respostas analíticas que partem da observação dos resultados dos concorrentes e do mercado para conceber estratégias que aproveitem as boas experiências, corrigindo eventuais erros cometidos. Essas respostas estratégicas estão mais alinhadas com os pressupostos da Teoria Institucional. Intermediariamente, as respostas reativas são mais residuais ou até inexistentes.



Em outro extremo, para fazer face às pressões competitivas, estão as estratégias mais voluntaristas, tais como as oportunistas, que buscam alternativas diferentes, ainda não adotadas no mercado, e as estratégias inovadoras, que visam escolhas mais radicais do ineditismo. Essas respostas estratégicas estão mais alinhadas com as premissas da VBR.

De maneira semelhante, as pressões institucionais podem ensejar respostas mais alinhadas com os interesses dos *stakeholders*, como as de aceitação total das pressões ou a negociação, quando se aceitam parcialmente as pressões, mas se negociam pontos de maior interesse da empresa. Essas respostas estão mais próximas dos pressupostos da Teoria Institucional. Intermediariamente as estratégias de autoproteção buscam tornar as empresas não elegíveis às pressões.

As respostas estratégicas de enfrentamento, para fazer face às pressões institucionais, desafiam os agentes de pressão, negando-se ostensivamente a aceitá-las. Já as estratégias de protagonismo levam a empresa a criar mecanismos de aproximação com os agentes causadores, buscando eliminar ou arrefecer as pressões. Essas respostas estratégicas estão mais alinhadas com os pressupostos da VBR.

O modelo apresentado a partir deste ensaio é útil como um quadro teórico de referência para a elaboração de futuras pesquisas sobre o tema. Buscou-se avançar nas pesquisas que tratam das respostas estratégicas a pressões institucionais (Oliver, 1991; Goodstein, 1994; Pache & Santos, 2010; Gutierrez-Rincon, 2014) ou competitivas (Miles et al., 1978; Freeman & Soete, 1997, 2008; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011), isoladamente. Não foi identificado estudo ou artigo que tratam das respostas estratégicas às duas pressões conjuntamente, como apresentado neste ensaio teórico. O presente ensaio oferece um modelo mais completo, considerando que as pressões competitivas e institucionais sobre as empresas não são mutuamente excludentes e podem coexistir. (Scott & Meyer, 1991). A abordagem conjunta é particularmente útil em estudos longitudinais na relação das empresas com o ambiente, quando é grande a possibilidade de haver pressões das duas naturezas.

Referências

- Araújo, L., & Gava, R. (2014). *Estratégias proativas de negócios*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983) Central perspectives and debates. In organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 7 (1), 99-120.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Daft, R. (2014) *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning,
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983).The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, (48), 147-160.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997) *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.



- Freeman, C. & Soete L. (2008). *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora Unicamp (Col. Clássicos da Inovação).
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário de negócios: Texto e casos*. Porto Alegre: Bookmark.
- Goodstein, J. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Review*, 37(2), 350–382.
- Gopalakrishnan, S., & Dugal, M. (1998). Strategic choice versus environmental determinism: a debate revisited. *The International Journal of Organizational Analysis*. 6(2), 146 – 164.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica*. (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Machado-da-Silva, C. L., & Gonçalves, S. A. (1998). A Teoria Institucional. In: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. (v. 1). São Paulo: Atlas.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para abordagem recursiva do processo de Institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 1a Edição Especial, 09-39.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Introdução à Administração*. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage. *Harvard Business Review Press*.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–563.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B., & Lampel, J. (2000). *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- Rossetto, C. R. (1998). *Adaptação estratégica organizacional: Um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. 2a ed. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities*. Washington, Sage.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In, W. W. Powell & P. J. Dimaggio (Orgs.). *The new institutionalism in organizational analysis*. (p.108-140) Chicago: The University of Chicago Press.
- Serra, F., Torres, M. C. S., & Torres, A. P. (2004). *Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores.
- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Thompson, J. A., & Strickland III, A. (1995). *Strategic Management: Concepts and cases*. (8th ed.) Homewood/Illinois: Irwin.