



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO  
MESTRADO EM: Ciências Empresariais

A natureza do ambiente competitivo na tomada de decisão: O caso  
do Clube Naval de Sesimbra

André Alexandre Moreno Martins

Orientação: Prof. Doutora Carla Maria Marques Curado

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Vogal: Prof. Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Junho/2011

**Resumo:** Este trabalho destaca a importância do ambiente competitivo que envolve a empresa, e das suas características específicas com as quais a empresa tem que lidar e ter em conta na tomada de decisão estratégica, para que exista simbiose entre o que a empresa produz e o ambiente. No sentido de analisar o papel do ambiente na prática, realizou-se um estudo de caso no Clube Naval de Sesimbra, com base em dados secundários sobre a organização, observação e principalmente nas entrevistas realizadas ao presidente da empresa fez-se a análise de dados e discussão de resultados, aplicou-se o modelo de consenso na elaboração da estratégia de Dess and Origer (1987) na organização, e por fim tiraram-se conclusões relativamente á influência das mutações ambientais no desenvolvimento da empresa e na sua sustentabilidade.

**Abstract:** This study highlights the importance of the competitive environment surrounding the company and its specific characteristics with which the company has to deal with and take into account in strategic decision making, so that there is symbiosis between what the company produces and the environment. In order to analyze the role of environment in practice there was a case study in the Clube Naval de Sesimbra, based on secondary data about the organization, observation and especially in the interviews to the company's president data analysis and discussion of results were made, the Dess and Origer (1987) model of consensus in strategy formulation was adapted to the organization and conclusions drew up concerning the influence of environmental changes in the company's development and its sustainability.

**Palavras-chave:** Alinhamento; Ambiente; Clube Naval de Sesimbra; Decisão; Empresa; Estratégia; Organização.

**Agradecimentos:** Para a realização deste trabalho destaco a importância da Doutora Carla Maria Marques Curado, orientadora da tese, pela competência científica e disponibilidade no acompanhamento do trabalho, assim como pelas críticas e sugestões feitas durante a orientação que muito contribuíram para o meu crescimento em termos científicos. Ao Clube Naval de Sesimbra pela informação prestada, e principalmente ao presidente da organização Doutor Lino Correia pela disponibilidade demonstrada quando o trabalho foi proposto, assim como durante e após as entrevistas no sentido de disponibilizar a informação necessária para a realização do trabalho.

## **Introdução**

A relação entre o meio ambiente a estratégia delineada pela empresa e a performance da mesma é uma preocupação central da gestão estratégica, nesse sentido, tanto o ambiente de negócios como a estratégia têm sido consideradas como hipótese e empiricamente demonstrado terem efeitos significativos no desempenho. Independentemente de como os ambientes são modelados, as suas características influenciam a tomada de decisão através de percepções ao nível da gestão (Prescott 1986).

Os processos de exploração e de interpretação das mudanças que se vão verificando no ambiente são essenciais para que a empresa obtenha um bom desempenho, constituindo estes processos o primeiro elo na cadeia de acções que permitem a uma organização adaptar-se ao seu ambiente, nesse sentido, constata-se o ambiente como um conjunto de informação/recursos que devem ser decifrados pelos gestores (Elenkov 1997).

Segundo Lenz e Engledow (1984), Klein (1979), Miller e Friesen (1983), numa realidade de mutação ambiental constante surge um sentido de urgência no desenvolvimento de soluções que proporcionem uma análise inteligente e precisa do ambiente por parte dos decisores (Lenz Engledow 1986).

A formação da estratégia pode ser vista como fruto da interacção entre um ambiente dinâmico e um momento burocrático com a liderança a mediar as duas forças (Mintzberg 1978). A construção da estratégia é multifacetada e tem evoluído para um nível de complexidade que se compara as organizações. Uma premissa básica no pensamento sobre estratégia, é o ênfase dado á interligação existente entre a organização e o ambiente, já que a organização utiliza a estratégia para lidar com o ambiente (Chaffee 1985). Segundo Miles, Snow e Pfeffer (1974) os administradores respondem primariamente com o que percebem, sendo a acção estratégica um acto posterior e dependente das percepções e interpretações do ambiente (Elenkov 1997).

É um dado adquirido que o ambiente é uma grande fonte de incerteza para os gestores responsáveis pela identificação de oportunidades e ameaças externas, a implementação de mudanças estratégicas na organização e a realização de alinhamento entre o ambiente e a estratégia (Prescott 1986). O impacto no desempenho positivo de um alinhamento entre o ambiente e a estratégia de uma empresa é uma proposição teórica importante na gestão estratégica (Venkatraman e Prescott 1990).

### **Caracterização do ambiente**

O ambiente pode ser conceptualizado como tendo vários sectores existentes em duas camadas. O mais próximo para a organização é o *ambiente interno ou de tarefa* que afecta directamente a estratégia de negócios e envolve aspectos ambientais com os quais a organização tem contacto directo, onde se encontram: concorrentes, fornecedores, clientes e entidades reguladoras. A segunda camada é composta pelo *ambiente externo ou geral*, trata-se de sectores que afectam as organizações de forma indirecta como: política, economia, factores socioculturais e tecnologia. O ambiente é definido por Duncan (1972) como, “os factores relevantes em termos físicos e sociais fora dos limites de uma organização que são levados em consideração durante a decisão organizacional” (Elenkov, 1997).

Abordagens teóricas para compreender o efeito do ambiente na organização (Sharfman e Dean 1991):

- Incerteza da tarefa: O ambiente de tarefa inclui sectores com os quais a organização interage directamente, e que têm um impacto directo na capacidade da organização para atingir os objectivos.
- Condições ambientais e incerteza percebida;
- Ambiente como fonte de recursos:
- Fonte de variação nas formas de organização.

Os vários termos que têm sido utilizados para descrever o ambiente situam-se em 3 dimensões:

- *Complexidade*: Nível de conhecimento complexo que requer a compreensão do ambiente;
- *Dinamismo/instabilidade*: A imprevisibilidade que ocorre da mudança do ambiente;
- *Recursos disponíveis*: Nível de recursos disponíveis no ambiente para as empresas.

**Tabela 1 - Conceptualização do ambiente**

<b>Trabalhos mais relevantes na análise do ambiente</b>	<b>Complexidade</b>	<b>Dinamismo ou instabilidade</b>	<b>Recursos disponíveis</b>
March e Simon (1958)			Munificência
Emery e Trist (1965)	Complexidade, rotina	Instabilidade	
Thompson (1967)	Heterogeneidade	Dinamismo	
Child (1972)	Complexidade	Variabilidade	Liberalidade
Mintzberg (1979)	Complexidade, Diversificação	Estabilidade	Hostilidade
Aldrich (1979)	Concentração, Heterogeneidade	Estabilidade, Turbulência	Capacidade, Consenso
Tung (1979)	Complexidade, Rotina	Instabilidade	
Dess e Beard (1984)	Complexidade	Dinamismo	Munificência
Sharfman e Dean (1991)	Vendas, trabalhadores	Vendas, trabalhadores	Concentração geográfica, variedade de produtos, Percentagem de cientistas no mercado de trabalho
Karimi, Somers e Gupta (2004)	Heterogeneidade	Dinamismo	Hostilidade

**Adaptado de:** Sharfman. e Dean (1991); Porto et al (2009) e Chen e Chou (2009)

Thompson usou 2 dimensões para descrever o ambiente: *heterogeneidade/homogeneidade* e *estabilidade/dinamismo*, a 1ª descreve se os elementos do ambiente são semelhantes ou diferentes uns dos outros, a 2ª refere-se ao facto dos elementos estarem a mudar de forma imprevisível ou estável. Child usando dimensões similares na sua pesquisa a *complexidade/variabilidade*, adicionou uma 3ª, a *liberalidade* que reflecte a existência de recursos no ambiente, sendo semelhante á *Munificência* de March e Simon, que é a almofada de recursos reais ou potenciais que permite que uma organização se adapte com sucesso às pressões internas para o ajuste a pressões externas por mudanças na política, bem como dar início a mudanças na estratégia em relação ao ambiente externo (Sharfman e Dean 1991).

Mintzberg descreveu as dimensões do ambiente semelhantes a Child acrescentando novas facetas a cada, introduzindo o termo *diversificação* referindo-se ao que Thompson denominava de *heterogeneidade* e Child *complexidade*, reservando o termo *complexidade* para o grau de sofisticação de conhecimento necessário para operar num determinado ambiente de natureza técnica ou científica. A diversificação de mercado e o grau de sofisticação do conhecimento necessário aparentam ser aspectos distintos da complexidade, representando o conhecimento necessário. O conceito de Mintzberg de *estabilidade* inclui tanto a estabilidade de mercado como estabilidade tecnológica, reconhecendo que as empresas devem apostar no desenvolvimento em ambas as áreas (Sharfman e Dean 1991).

Mintzberg discutiu a *hostilidade* do ambiente em termos de recursos disponíveis *liberalidade* para Child e competição por recursos. Aldrich propôs que 6 dimensões do ambiente correspondem a todas as outras: *concentração geográfica/heterogeneidade*, *estabilidade/ turbulência* (imprevisibilidade baseada na interligação do ambiente) e *consenso dominante* (similar a competição) e *capacidade*. Estes 3 pares de construtos expandem o significado de cada uma das três dimensões propostas por Child (Porto et al 2009).

A *complexidade* de Dess e Beard reflectem a *diversificação* de Mintzberg e a *concentração* de Aldrich, o *dinamismo* as mudanças que podem acontecer no ambiente ao nível de padrões de mercado e tecnologia, já a *Munificência* enaltece o grau de confronto entre as empresa na aquisição de recursos (Boyd e Gove 2006). Ao nível do dinamismo e instabilidade a variável de medição do ambiente utilizada por Sharfman e Dean foi o volume de *vendas* e o número de *trabalhadores* por ser uma forma estandardizada de mostrar a variabilidade dos mercados, em termos de recursos os autores destacam a *concentração geográfica* por representar baixa complexidade, a *variedade de produtos* e a *Porcentagem de cientistas no mercado de trabalho* por representar o nível de sofisticação do conhecimento necessário para participar na indústria (Sharfman e Dean 1991).

Karimi refere-se a complexidade como *heterogeneidade* pelo grau de dispersão de material escasso e recursos financeiros e pelo grau de competição por esses recursos, o *Dinamismo* é caracterizado pela mudança e inovação patentes na produção e serviços tecnológicos, assim como a imprevisibilidade dos clientes relativamente aos seus hábitos de consumo, ao nível dos recursos Karimi caracteriza o ambiente como *Hostil* pelas restrições legislatórias, por um clima de negócios duro e intenso, concorrência de preços e escassez de matérias-primas (Chen e Chou 2009).

**Tabela 2 – Dimensões do ambiente**

<b>Perspectivas</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>Externo:</b> <b>Objectos</b>	<i>Ambiente geral</i> <i>Ambiente de tarefa</i>	Não operacionalizado  Clientes, fornecedores, competidores e agências de regulação
<b>Externo:</b> <b>Atributos</b>	<i>Complexidade, heterogeneidade</i>  <i>Dinamismo</i>  <i>Volatilidade</i>	Relativamente a diversidade de factores externos a organização;  Relativamente ao grau de mudança exibido  Factores como a tecnologia, volatilidade dos mercados.
<b>Interno:</b> <b>Percepções</b>	<i>Incerteza do ambiente percebida</i>	Pouca informação; Conhecimento dos resultados obtidos das decisões tomadas; Capacidade de prever o efeito do ambiente no desempenho da empresa. (Duncan 1972, Lawrence e Lorsch 1967)

**Fonte** – Bourgeois (1980)

A *percepção de incerteza do ambiente* é a diferença entre a quantidade de informação necessária para executar a tarefa e a quantidade de informações que já tenham sido obtidas. A percepção da incerteza inerente a mutações constantes que decorrem no ambiente, por si só não conduz a um comportamento de exploração exaustiva do ambiente, a menos que os eventos externos sejam considerados importantes para o desempenho organizacional, os gestores podem ter pouco interesse no que se está a passar no ambiente sendo as informações alusivas a sectores importantes contidos no meio ambiente uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (Bourgeois 1980).

## **Ambiente objectivo vs percebido**

Um dos debates na literatura do ambiente centra-se na maneira como o ambiente deve ser tratado, se é uma realidade objectiva ou um fenómeno percebido. A observação e conhecimento do ambiente com incerteza podem ser a essência do processo administrativo (Bourgeois 1980).

Torna-se claro que as percepções dos gestores têm um papel importante na formação das suas respostas ao meio ambiente, mas também parece claro que também existem diferenças entre ambientes que são objectivos, (ex. observáveis através de procedimentos científicos rigorosos) e intersubjectivo (ex. similaridade percebida pela maioria dos observadores) (Sharfman e Dean 1991).

O ambiente interno objectivo é real, mensurável e externo a organização, o ambiente externo objectivo e a sua variabilidade são fonte de oportunidades e ameaças para a empresa e tal deve ser considerado no processo de construção da estratégia, se as percepções e a adaptação da empresa ao ambiente são uma variável importante para a gestão de topo (Bourgeois 1980).

Weick (1969) sugere que não existe outra coisa a não ser o ambiente objectivo, segundo este autor o ambiente são as partes do fluxo de informações externas que a empresa decreta através da atenção e da crença, outros autores como Duncan (1972), Lawrence, Lorsch (1967) não estão particularmente de acordo com a existência de um ambiente objectivo, argumentando que as percepções da gestão relativamente a incerteza vão de encontro á forma de gestão adoptada, nesse sentido emerge o interesse relativamente á forma como a gestão concebe o ambiente, segundo pesquisas de Dutton e Jackson (1987), Gioia e Ford (1987), Smirchich e Stibbard (1985) acredita-se que as percepções moldam o comportamento (Sharfman e Dean 1991).

Algumas percepções dos gestores podem ser demasiado limitadas atendendo aqueles sectores do ambiente que especificamente afectam a sua área funcional Aldrich (1979). Alternativamente, eventos recentes ocorridos no ambiente podem proporcionar que os gestores generalizem a partir destes eventos para o estado de eficiência global do ambiente, causando a polarização das suas percepções (Sharfman e Dean 1991).

O dinamismo do ambiente tende a variar mais nas variáveis dependentes como o ambiente de incerteza, que o ambiente complexo. Especula-se que no ambiente de tarefa a complexidade tende a ser um factor constante, alguns estudos sugerem que a complexidade do ambiente torna-se mais saliente quando uma empresa diversifica o que acontece quando esta entra em diversos ambientes de tarefa. Tanto o dinamismo como a complexidade devem ser considerados no estudo da estratégia primária, embora o dinamismo seja mais crítico a nível secundário (Bourgeois 1980).

## **Exploração do ambiente**

A exploração do ambiente é o meio pelo qual os gestores percebem os eventos externos e as tendências, tendo como objectivo a tarefa de reduzir a incerteza estratégica. Segundo Daft et al. (1988), a frequência com que os gestores exploram o ambiente acredita-se ter uma relação positiva com a incerteza estratégica percebida em todos os sectores do ambiente. A exploração do ambiente também é reconhecida como um processo difícil, já que o ambiente organizacional e a experiência dos gestores é delimitada racionalmente pelos gestores, ou seja, eles não podem entender de forma abrangente o ambiente já que têm tempo e capacidades limitadas (Elenkov 1997).

Existem indústrias onde a mutação do ambiente é tão elevada que a informação é frequentemente de precisão questionável e fica rapidamente desactualizada, sendo um exemplo as empresas que desenvolvem produtos/serviços com recurso a tecnologia de ponta. Neste tipo de ambiente o "esperar para ver" e "eu também" são estratégias de decisão que podem resultar em fracasso, enquanto as posições competitivas ocupadas por cada empresa em determinado sector vão mudando e algumas janelas de oportunidade se vão fechando (Bourgeois e Eisenhardt 1988).

A velocidade de mutação do ambiente reflecte tanto o ritmo de mudança do ambiente como a previsibilidade das mudanças que ocorrem. Segundo Bourgeois e Eisenhardt os ambientes são caracterizados de alta velocidade como aqueles em que "mudanças na procura, a concorrência e a tecnologia são tão rápidos e descontínuos, em que as informações são muitas vezes imprecisas, não disponíveis ou obsoletas" (Judge e Miller 1991). O dilema de tomada de decisão estratégica neste ambiente é que, é fácil cometer um erro agindo cedo demais, mas igualmente ineficazes para atrasar a tomada de decisão ou para copiar os outros (Bourgeois e Eisenhardt 1988).

A percepção da incerteza estratégica que é definida como a combinação de percepção de incerteza no ambiente e a importância do sector, é considerada a principal determinante do comportamento de exploração do ambiente. Em essência, a incerteza estratégica reflecte o valor estratégico do ambiente para o desempenho organizacional. Num estudo desenvolvido por Caeldries e Schendel (1994) constatou-se que, dependendo do período sob investigação ou opção estratégica deliberada, as restrições ambientais podem exercer uma influência dominante sobre o comportamento e desempenho organizacional (Bourgeois 1980).

Torna-se de extrema importância a empresa olhar não só para o ambiente operativo onde decorre a sua actividade mas também para o ambiente da indústria onde compete. Segundo Porter a origem da formulação da estratégia por parte da empresa está directamente relacionada com o seu ambiente, sendo que o aspecto principal do ambiente da empresa é o da indústria onde esta compete. Este

facto torna-se evidente pela semelhança que existe entre as empresas que têm produtos e serviços semelhantes, nesse sentido, existem características e recursos comuns entre as empresas que estão inseridas no mesmo sector e que devem estar alinhadas com um determinado ambiente (Dess e Origer 1987).

### **Análise do ambiente**

Segundo Hedberg, Nystrom e Starbruck (1976) e Bourgeois (1978), a volatilidade patenteada por mudanças bruscas ocorridas no ambiente está a causar grandes preocupações nos gestores por todo o mundo. Perante este cenário, as empresas que desenvolverem uma análise do ambiente de forma precisa e pertinente poderão estabelecer uma alavanca importante na sua sobrevivência. No sentido de preparar a empresa para lidar e desvendar o ambiente, os gestores procuram as melhores soluções técnicas de análise do ambiente tanto ao nível do uso de técnicas de análise como de sistemas de planeamento estratégico. Ansoff (1980), Porter (1980) e Wilson (1982) sugeriram que os gestores criem uma componente administrativa especializada para uma pesquisa e análise sistemática do ambiente organizacional (Lenz e Engledow 1986).

Existe concordância em que a análise do ambiente deve ser uma função independente e deve estar posicionada nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa. Este processo de pesquisa e identificação de mudanças deve ser feito continuamente e não por planeamentos cíclicos ou linhas de produtos que surgem num determinado momento (Lenz e Engledow 1986).

Porter sugere que os resultados da análise do ambiente devem estar ligados directamente ao planeamento estratégico. Ansoff e Wilson concordando neste ponto, focam mais o tópico da gestão estratégica, para estes autores membros especializados de uma unidade de análise do ambiente devem fazer a monitorização do ambiente macro na procura de pequenos sinais que são potenciais oportunidades ou ameaças (Lenz e Engledow 1986).

Apesar de a maioria dos gestores subscreverem a importância desta análise, na realidade as empresas têm dificuldades na implementação e condução destas unidades de análise do ambiente. Sendo algumas dessas dificuldades (Lenz e Engledow 1986):

- Desenho das unidades e seu posicionamento no contacto da empresa;
- Ligação com o processo de gestão estratégica;
- Resistência da gestão de topo e pouca competência das pessoas que formam as unidades;
- Capacidade destas unidades de darem uma contribuição tangível para posteriores decisões da gestão de topo.

## **Estratégia**

A definição dominante de estratégia refere-se à escolha da organização do domínio ou a mudança de domínio que ocorre quando uma empresa diversifica ou sai de alguns produtos ou mercados. A estratégia tem dois propósitos principais (Bourgeois 1980):

- Na definição do segmento do ambiente em que a organização irá operar;
- No fornecimento de directrizes para a actividade dirigida a objectivos subsequentes.

Uma organização pode-se encontrar num ambiente estável por anos ou décadas sem a necessidade de reavaliar uma estratégia adequada, de repente, o ambiente pode tornar-se tão turbulento que mesmo as melhores técnicas de planeamento podem não ter nenhuma utilidade devido ao facto da impossibilidade de prever o tipo de estabilidade que acabará por surgir. O estudo da interacção entre as estratégias previstas e realizadas pode levar-nos ao coração deste complexo processo organizacional (Mintzberg 1978).

O termo estratégia tem sido definido de várias maneiras, mas quase sempre com um tema em comum, a de um conjunto de directrizes deliberadas consciente que determina decisões para o futuro. Segundo Chandler a estratégia é: “A determinação das metas básicas de longo prazo e objectivos de uma empresa, e a adopção de cursos de acção e alocação dos recursos necessários à execução dessas metas.” A mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização para as alterações ambientais, limitadas pela força da burocracia e acelerado ou atenuado pela liderança (Mintzberg 1978). Porter vê a estratégia como “ a criação de um posicionamento único e valido envolvendo um diferente conjunto de actividades, se houver só uma posição ideal não será necessário o desenvolvimento de uma estratégia” (Porter 1996).

Segundo Hambrick (1983), a inexistência de consenso relativamente a um significado uniforme e consistente da estratégia deve-se a 2 factores: 1) O facto de a estratégia ser multidimensional; 2) A estratégia deve ser situacional, variando consoante a indústria. As decisões estratégicas estão não só ligadas ao ambiente e às mudanças que aí ocorrem, sendo também consideradas um factor de bem-estar no seio da organização (Chaffee 1985).

*A elaboração da estratégia é um fenómeno organizacional recorrente, nesse sentido requer um método científico de pesquisa onde as medidas possam ser repetidas da mesma forma e a variância possa ser analisada. O argumento é que não podemos continuar a restringir a nossa atenção para o conteúdo das estratégias efectivamente aplicado, e por isso devemos investigar as actividades de percepção e políticas inerentes ao desenvolvimento da estratégia sendo o teor da estratégia crucial*

para o desempenho organizacional, o conhecimento sobre os processos pelos quais os gestores irão delinear as estratégias deverá ser considerado igualmente importante (Bourgeois 1980).

Na formulação da estratégia a gestão deve lidar com a incerteza e deve confiar na precisão das suas percepções. A formulação da estratégia ao nível secundário inclui (Bourgeois 1980):

- *Pesquisa do ambiente*, que pode ser feito com diferentes graus de formalidade e que resulta em alguma avaliação de risco e percepção de incerteza.
- *Definição de objectivos*, formação de objectivos e metas a serem alcançadas no ambiente de tarefa.
- *Seleccção de competências distintivas*, escolha de ferramentas competitivas com as quais se negocia com o meio ambiente, quando implementadas estas fazem parte da estratégia secundária.
- *Distribuição de poder*, determinação de autoridade e influência das relações entre as subunidades da organização.
- *Alocação de recursos*, utilização dos recursos financeiros e físicos para a realização de uma estratégia.
- *Monitorização e controle de resultados*, comparação de conteúdo da estratégia pretendida e da manifestada.

Um dos trabalhos que pretendeu juntar o processo de formulação da estratégia e o ambiente, foi realizado por Khandwalla (1976), que descobriu que quando os gestores percebem os ambientes de suas empresas como ricos em contingências como quando são dinâmicos e incertos, as suas estratégias são susceptíveis de ser mais abrangentes e multifacetadas. Estes resultados coincidem com os de Miles e Snow (1978) e Paine e Anderson (1977), que indicam que os gestores estratégicos em ambientes mais incertos tendem a ser mais pró-ativos e inovadores, assumindo mais o risco. Nos estudos de Purdue a estratégia e o ambiente são definidos respectivamente, como variáveis controladas e variáveis não controláveis, sendo que o termo "ambiente" é raramente utilizado (Bourgeois 1980).

### **Consenso na formulação da estratégia** (Modelo em anexo – 1)

Com o aumento da importância do estudo do ambiente torna-se inevitável que haja consenso entre o que ocorre e o que é percebido pelos gestores em suporte das suas decisões. Sendo a gestão de topo constituída por indivíduos com percepções diferentes da realidade e tendo estes que partilhar a informação entre si, torna-se mais complexo chegar a consensos relativamente a uma única

realidade do ambiente percebido, segundo Holder pode-se definir consenso como: “o acordo de todas as partes para uma decisão de grupo que acontece após a discussão dos prós e contras relativamente a algum tópico, e quando todos (não a maioria) os gestores estão em consenso, sendo que cada membro terá que estar satisfeito até a decisão ser tomada” (Bourgeois 1980).

Segundo Tjosvold e Field pode existir variância no entendimento uniforme do ambiente entre os gestores, no compromisso e no tempo requerido para tomar a decisão, embora isso não se revele na qualidade da decisão, o que sugere que apesar de a mesma decisão poder ser feita independentemente do ambiente onde a empresa está inserida, os efeitos sobre a implementação podem ser diferentes. Hrebniak faz referência à importância do ambiente na performance da empresa, tendo descoberto que a existência de concordância entre as forças e fraquezas das empresas e a complexidade do ambiente está directamente relacionado com os resultados que a empresa obtém (Dess e Origer 1987).

### **Princípios subjacentes a este modelo**

- As empresas que competem em ambientes complexos e dinâmicos necessitam diferenciar a sua estrutura em diferentes subsistemas para corresponder com os sub-ambientes externos. Lawrence e Lorsch incluem os atributos comportamentais dos membros que fazem parte do subsistema na sua definição de diferenciação. Se os membros que compõem o subsistema têm atitudes, valores e percepções diferentes a construção de consenso na formulação da estratégia será difícil e haverá um baixo nível de consenso. Para atingir um alto nível de desempenho, um elevado nível de integração da estrutura garante que diversas perspectivas e metas são combinadas numa estratégia unificada. Lawrence e Lorsch constataram que as empresas de alto desempenho estão dependentes de um elevado grau de interacção entre o ambiente, estrutura organizacional e estrutura de integração (Dess e Origer 1987).
- As empresas que competem em ambientes munificentes devem adquirir recursos extra que permitam aos gestores objectivos diferentes, e o uso de diferentes meios para as alcançar. Esta diversidade em relação à direcção da estratégia da empresa resulta num baixo nível de consenso entre os gestores de topo, no entanto, com algumas limitações de recursos um elevado nível de integração da estrutura pode restringir a geração de estratégias alternativas, dada a natureza interactiva de formulação e implementação da estratégia (Dess e Origer 1987).

## **Modelos estratégicos**

Dos modelos estratégicos presentes na literatura e que são usados regularmente pelas empresas destacam-se o: *Modelo Linear*, *Modelo Adaptativo* e *Modelo Interpretativo*. O nome que é atribuído a cada modelo representa o seu foco primário apesar de incluírem algumas variações relativamente ao tema central. Os modelos são independentes e representam uma sequência cronológica do ciclo de vida da empresa.

O *modelo linear* retrata a gestão de topo como tendo capacidade considerável para mudar a empresa, sendo o ambiente uma nuance que é composta na sua maioria por competidores. Este modelo é adoptado em muitas empresas e foca-se no planeamento estratégico, sendo o termo “linear” utilizado para a sequência metodológica, direccionada e sequencial que envolve o planeamento (Chaffee 1985).

O *modelo adaptativo* não se foca tanto nos objectivos como estabelecido no modelo linear, tende a direccionar-se mais nos meios do que nos objectivos, sendo o objectivo representado pelo alinhamento entre a organização e o ambiente. Os comportamentos estratégicos presentes no modelo adaptativo vão para além dos explicitados no modelo linear que enfatizam mudanças nos produtos e nos mercados, neste modelo existem mudanças no estilo, marketing, qualidade e outras nuances. Segundo Hofer a estratégia adaptativa foca-se na interligação entre as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo, e as capacidades e recursos que a organização possui para explorar as oportunidades existentes (Chaffee 1985).

Sendo o planeamento avançado e profundo uma realidade não utilizada no modelo adaptativo, a estratégia é menos centralizada na gestão de topo, mais multifacetada e geralmente menos integrada do que no modelo linear, apesar disso a gestão de topo no modelo adaptativo assume a responsabilidade global pela condução e desenvolvimento da estratégia (Chaffee 1985).

È explícito que a organização e o ambiente que o rodeiam são sistemas em interacção constante, sendo o ambiente mais dinâmico e de previsão mais difícil. No modelo adaptativo o ambiente é considerado como um organismo complexo de suporte que consiste em transacções, eventos, concorrentes e stakeholders. A fronteira entre a organização e o ambiente é permeável, merecendo o ambiente o foco e atenção da acção desenvolvida pela empresa. Weick e Daft (1983) sugerem que um critério de interpretação efectiva é o conhecimento detalhado das características técnicas do ambiente para que o fenómeno interpretado seja visto em contexto (Chaffee 1985).

A monitorização do ambiente e as mudanças efectuadas ao nível da acção são funções simultâneas e contínuas no modelo adaptativo, sendo o tempo despendido no planeamento um comportamento patente no modelo linear, mais que assumir que a organização lida com o ambiente, no modelo adaptativo é assumido que a organização muda com o ambiente (Chaffee 1985).

A *estratégia interpretativa* pode ser definida como metáforas de orientação ou quadros de referência que permitam á empresa e ao seu ambiente ser entendido pelos stakeholders. Este modelo assume que a realidade é um construto social, que é definida através de um processo de interacção em que as percepções são afirmadas, modificadas e mudadas de acordo com a congruência existente com outras percepções (Chaffee 1985).

O desenvolvimento de uma estratégia interpretativa acompanha o interesse corrente demonstrado na cultura corporativa, é sugerido que este modelo seja baseado num “contracto social” e na necessidade e habilidade que a organização deve ter para atrair pessoas que queiram cooperar com a empresa, estabelecendo um pacto de trocas que sejam benéficas para ambas as partes, relegando para segundo grau a visão biológica da empresa patente na estratégia adaptativa (Chaffee 1985).

O modelo interpretativo é similar á estratégia linear na sua relação com o ambiente, embora exista uma diferença, a estratégia linear lida com o ambiente através de acções da empresa com o objectivo de afectar as relações de uma forma instrumental, a estratégia interpretativa lida com o ambiente através de acções simbólicas e de comunicação. Tanto a estratégia interpretativa como a adaptativa assumem que a empresa e o ambiente constituem um sistema aberto (Chaffee 1985).

Segundo Gluck (1982) os 3 modelos constituem uma série de etapas através das quais a organização se desenvolve ao longo do tempo em que permanece activa. As empresas começam com planeamentos financeiros e provisionais (modelo linear), mudando depois para a análise estratégica (modelo adaptativo) e finalmente alcançam a gestão estratégica (modelo interpretativo). Cummings (1983) delineou 2 termos principais na literatura: gestão por informação (modelo linear/adaptativo) e gestão por ideologia (modelo interpretativo), este autor argumenta que ambos devem estar integrados para se alcançar uma organização dinâmica que sirva os interesses dos seus participantes (Chaffee 1985).

A tomada de decisão estratégica pode tirar proveitos da análise dum determinado nível de complexidade. Se a organização demonstrar problemas a nível mecanicista, a estratégia linear deverá ser adoptada, já a estratégia adaptativa deve ser aplicada quando estiver em causa a relação procura-oferta, sendo que a complexidade da estratégia interpretativa deve estar reservada para

situações em que a modificação de atitude dos stakeholders seja importante para a organização (Chaffee 1985).

### **Alinhamento ambiente/estratégia**

O Alinhamento ou ajuste está a emergir como um importante conceito na pesquisa organizacional, incluindo a gestão estratégica. Se o ambiente e a estratégia são vistos como categorias, então o alinhamento pode ser especificado como "correspondência". Em termos simples, a proposição é que o "encaixe" entre a estratégia e o seu contexto têm implicações positivas que são importantes para o desempenho (Venkatraman e Prescott 1990).

A tomada de decisão estratégica é muito importante no processo de alinhamento entre a organização e o ambiente tão fortemente enfatizada, tanto na Estratégia de negócio como na Estratégia corporativa (Bourgeois 1980).

**Tabela 3 – Ambiente e Estratégia**

<b>Ambiente</b>	<b>Estratégia</b>	
<p><b>Geral:</b> Composto de vários sectores do ambiente como: sociocultural, político, económico, demográfico e tecnológico</p>	<p>Primário</p>	<p><b>Estratégia Corporativa:</b> Selecção de mercados de produtos ou indústrias e alocação de recursos entre eles.</p>
<p><b>Tarefa:</b> Composto de organismos: concorrentes, fornecedores, clientes e regulamentos com os quais a organização interage e cujas acções afectam directamente a consecução de metas organizacionais.</p>	<p>Secundário</p>	<p><b>Estratégia de negócio:</b> Armas competitivas utilizadas para dar á sua organização "competência distintiva". Estas armas dependem das características do ambiente de tarefas.</p>

**Fonte - Bourgeois (1980)**

A subsequente ausência de adequação entre ambiente, estratégia e estrutura pode resultar num declínio de desempenho e outros problemas organizacionais. Além disso, Bourgeois (1985) forneceu evidências indicando que quanto maior for a correspondência entre a incerteza dos gestores relativamente ao ambiente e a volatilidade do ambiente real, maior o desempenho económico de uma empresa (Elenkov 1997).

A noção geral de alinhamento é uma âncora central para a pesquisa em gestão estratégica. Na pesquisa dos efeitos do alinhamento entre estratégia e ambiente, duas questões importantes emergem: a) problemas relacionados com a conceptualização e operacionalização dos meios e da estratégia; b) desenvolvimento de um regime adequado de análise (dada a conceituações específicas do ambiente e estratégia) para medir sistematicamente o grau de alinhamento e o seu impacto no desempenho (Venkatraman e Prescott 1990).

Pesquisas anteriores sobre o alinhamento entre estratégia e ambiente podem ser categorizadas numa: a) “**Perspectiva Reduccionista**”, b) “**Perspectiva Holística**”. O primeiro vê o ambiente ou estratégia em termos de uma das poucas dimensões, sendo o alinhamento conceptualizado em termos do conjunto de seus alinhamentos, em contrapartida o último mantém a natureza holística do alinhamento entre ambiente e estratégia analisando a sua eficácia no desempenho (Venkatraman e Prescott 1990).

**Tabela 4 - Visão Reduccionista vs Visão Holística**

<b>Características</b>	<b>Perspectiva Reduccionista</b>	<b>Perspectiva Holística</b>
<b>Abordagem dominante para o ajuste</b>	Ajuste entre algumas características do ambiente (ciclo de vida) e algumas características da estratégia (alocação de recursos).	Conceptualização mais ampla do alinhamento entre algumas características da estratégia e do ambiente.
<b>Forças</b>	Capacidade para isolar com precisão ligações teóricas e impactos específicos; sistematização de replicações e extensões podem levar a acumulação de conhecimento.	Capacidade para reter a natureza complexa das ligações; a visão sistémica é mantida.
<b>Fraquezas</b>	Erros específicos em evocar outro tipo de condições; incapacidade para isolar contingências conflituosas.	A complexidade da natureza dos alinhamentos torna difícil construir hipóteses sobre alinhamentos; dificuldade provocada pela generalização.

**Fonte** – Venkatraman e Prescott (1990)

## **Alinhamento e modelos de evolução organizacional**

Miller e Friesen (1978) frisam o trabalho de investigação que deve ser desenvolvido simultaneamente nas relações existentes entre estratégia, estrutura e ambiente. Miller (1986) realça que a relação entre estratégia e estrutura não é alheio ao contexto. Estes autores sugeriram que a capacidade de compreender o comportamento das organizações depende da habilidade de envolver conjuntos de *contingências*, alternativas estruturais e critério de desempenho simultaneamente, e concluir que o desafio é aprender como é que estas variáveis se substituem a si próprias e contribuem como um conjunto para o que é estudado (Hitt e Keats 1988).

Pesquisas anteriores já haviam considerado a estratégia ser basicamente sob o controle dos gestores, mas os ambientes eram vistos como restrições que os gestores em determinadas situações podem mudar de forma proactiva. Se os ambientes de forma independente influenciam o desempenho então as relações de contingência não existem, se os ambientes modificam a força da relação entre estratégia e desempenho, o papel da teoria da contingência seria identificar ambientes menores que sejam significativos, e determinar a força relativa dos efeitos destes ambientes menores nas relações entre estratégia e performance, se por outro lado os ambientes modificam a forma da relação entre estratégia e desempenho, o papel da teoria da contingência seria identificar as interações fundamentais e estabelecer as ligações com o desempenho (Prescott 1986).

A maioria dos trabalhos até aqui desenvolvidos focaram as relações entre *variáveis ambientais* ou *organizacionais* ou entre variáveis organizacionais e *resultados do desempenho* da empresa, mais do que em ligações entre estas 3 variáveis (Hitt e Keats 1988).

Os 3 modelos descritos por Romanelli e Tushman focam-se na mudança ou adaptação ao longo do tempo. No trabalho desenvolvido por estes autores o foco não é na mudança, mas como os modelos ajudam a explicar o comportamento e desempenho de várias organizações num determinado período. Desta forma, os modelos não são examinados como entidades discretas, mas pela sua contribuição na explicação de um modelo geral de funcionamento da empresa. Nesse sentido foram examinados pontos de cada modelo focando-se na forma como os modelos contribuem para a explicação dos resultados de um conjunto de empresas (Hitt e Keats 1988).

Romanelli e Tushman (1986) identificaram 3 modelos proeminentes de evolução organizacional (Hitt e Keats 1988):

- *Modelo de controlo externo:* Este modelo sugere que as mudanças que ocorrem no ambiente ao longo do tempo influenciam bastante as mudanças na organização;
- *Modelo de Gestão Estratégica:* Assume que os executivos escolhem os padrões e domínios da actividade competitiva;
- *Modelo de inércia:* Origina uma relação da empresa com o ambiente que determina as actividades durante o tempo, este modelo sugere que o tamanho e estrutura da empresa são determinados pelo ambiente inicialmente, e vão mudando ao longo do tempo.

Romanelli e Tushman (1986) sugerem que as empresas que conseguem um bom alinhamento com o ambiente têm tendência a ter melhor desempenho, o que é sugerido pelo modelo de controlo externo. Todos estes modelos relatados por Romanelli e Tushman consideram a influência do ambiente externo, contudo o modelo de controlo externo sugere que o ambiente é a influência dominante nas acções da empresa. O modelo de gestão estratégica sugere que através da estratégia a empresa selecciona e interpreta o seu ambiente, respondendo aos elementos que consideram fixos e importantes, no sentido de criar vantagem com os outros elementos (Hitt e Keats 1988).

De acordo com o modelo de inércia o ambiente, estratégia ou ambos proporcionam a influência primária das acções da empresa nos primeiros níveis, apesar de ao longo do desenvolvimento da empresa o tamanho e a estrutura começarem a exercer importância nas acções da empresa. A instabilidade do ambiente pode influenciar uma estratégia de diversificação para a empresa. Macrimmon e Taylor (1976) e Bobbit e Ford (1980) sugerem que os decisores da empresa lidam com a complexidade do ambiente optando por uma estrutura divisional, o que permite o desenvolvimento de conhecimento especializado para lidar com elementos específicos do ambiente, e promove a descentralização das decisões (Hitt e Keats 1988).

### **Abordagens utilizadas na posição estratégica da empresa: Análise SWOT e matriz TOWS**

Há vários quadros e abordagens usadas na análise da posição estratégica da empresa. Uma das mais aprofundadas e elaboradas é a análise SWOT que é o acrónimo de strengths, Weaknesses, opportunities e threats. A análise SWOT é uma técnica utilizada por parte de várias empresas de consultoria e é vista como uma ferramenta de aplicação geral (Hill e Westbrook 1997).

O bom desempenho de uma empresa é o resultado da interacção correcta entre a gestão empresarial e o ambiente interno e externo (Houben, Lenie e Vanhoof 1999). Muitas empresas estão a desenvolver a análise SWOT como parte do processo de planeamento estratégico, no sentido de identificar as forças, fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas antes de proceder à formulação de uma estratégia empresarial (Bernroider 2002).

O Processo de construção da análise SWOT pode ser desenvolvido e conduzido de várias formas (Hill e Westbrook 1997):

- Um gestor experiente que é cliente da empresa faz a análise SWOT da empresa, ou um consultor faz a análise depois de discussão com a gestão de topo;
- Vários gestores experientes fazem análises SWOT individuais que serão depois coladas, sendo que esta agregação pode ou não ser seguida pela empresa;
- A análise SWOT é o produto de um encontro de vários gestores, encontro que pode ser acompanhado por uma empresa de consultoria.

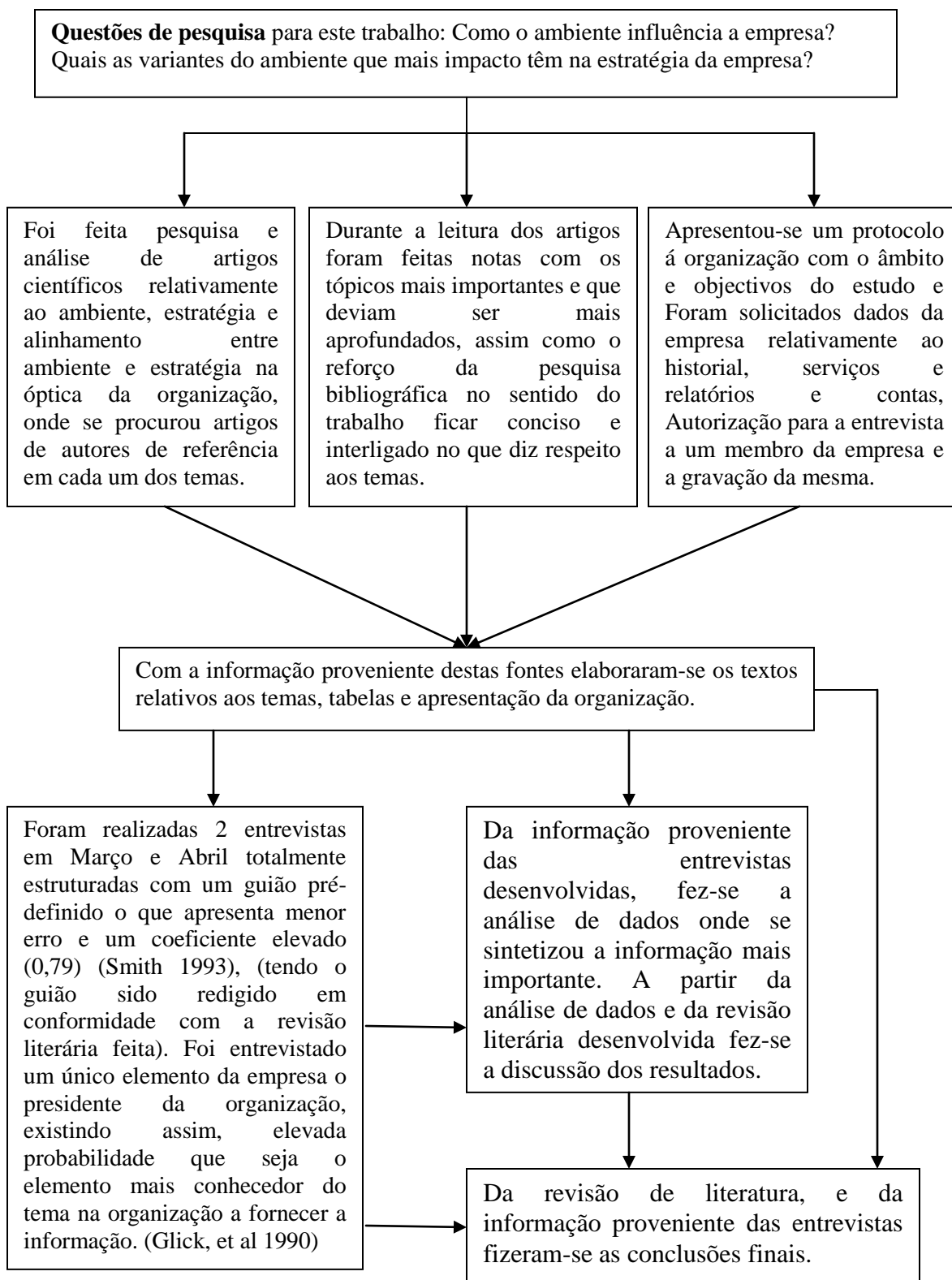
Apesar de ser uma ferramenta muito utilizada, a análise SWOT apresenta algumas debilidades, em parte por ter sido desenvolvida numa era de mercados estáveis. A proliferação dos segmentos e dinâmica dos mercados resulta em mercados que são marcados pela diversificação e pouca igualdade, sendo a instabilidade uma característica sempre presente (Hill e Westbrook 1997).

Outra das abordagens utilizadas é a matriz TOWS, que pode ser definida como um quadro conceptual que é utilizado para uma análise sistemática que facilita a correspondência entre as ameaças e oportunidades provenientes do ambiente onde a empresa está inserida, com as forças e fraquezas da organização. Um dos princípios para que a organização seja eficaz é o uso de uma abordagem racional, no sentido de antecipar, responder e até mesmo alterar o ambiente futuro (Weihrich 1982).

Os líderes devem avaliar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo, no sentido de construir estratégias apropriadas que possam tirar partido das forças das suas empresas e diminuir as suas fraquezas. A matriz TOWS foi inicialmente introduzida para a formulação da estratégia da empresa, sendo utilizada mais tarde como um quadro conceptual para o desenvolvimento de estratégias individuais (Weihrich 1999).

O desenvolvimento de uma estratégia, seja para uma carreira, empresa, indústria ou país requer uma análise sistemática das fraquezas e forças do organismo em análise, que opera com o ambiente externo que possui ameaças e também proporciona oportunidades (Weihrich 1999).

## Metodologia



## **Clube Naval de Sesimbra**

O Clube Naval de Sesimbra conta com uma história rica e longa que começou a 4 de Setembro de 1930 por entusiastas da pesca e dos desportos náuticos, desde a primeira hora perceberam que a Vila de Sesimbra era uma excelente estância balnear marítima, lideradas pelo Presidente da altura capitão Joaquim Mateus Preto Chagas. O Clube Naval conta com instalações modernas onde se destaca a sede que foi inaugurada a 10 de Setembro de 2005 o que representa um marco importante na vida do clube, já que pôs fim as instalações precárias que o clube sempre teve durante setenta e cinco anos.

Os principais serviços do Clube Naval de Sesimbra são a marina que conta com 230 lugares e as 130 bóias que são fundeadas de Maio a Outubro, além disso a empresa conta com uma oferta diversificada em termos de actividades desportivas, escolas de formação e lazer, onde se destacam: A sala de treino; vela; canoagem; remo; natação; pesca desportiva; caça submarina e mergulho. Ao nível das escolas de formação destaca-se: a escola de navegação e o curso de segurança no âmbito da náutica de recreio. Em termos de lazer o clube tem o “cruzeiro Santiago” com capacidade para 12 pessoas.

A organização tem como *Missão*, constituir um pólo de desenvolvimento náutico e desportivo e consolidar-se como uma mais-valia para a vila de Sesimbra. Os *Objectivos* a curto/médio prazo são, o porto de recreio: Aumentar em 170 postos de amarração na marina passando para 400; a nível desportivo: Colocar alguns atletas da vela e canoagem no ranking nacional; a nível social: Organizar mais regatas e provas desportivas a nível nacional e internacional em Sesimbra; em termos ambientais: Conseguir melhores condições para a navegação de recreio no âmbito do parque marinho ao nível do fundear e navegar.

A empresa tem como práticas de *Responsabilidade Social* a dinâmica social de ligação ao mar, sendo esta ligação ao mar feita antigamente maioritariamente pelas pessoas que se dedicavam á pesca e marinha mercante, hoje é feita maioritariamente por pessoas ligadas a náutica de recreio, e a organização de eventos independentemente de darem lucro ou prejuízo. Como *Core competences* a empresa destaca o porto de recreio do qual tem a concessão até 2032 assegurando a funcionalidade das embarcações e fomentar a actividade desportiva apostando nos jovens.

## **Análise de dados**

A organização destaca os seus trabalhadores como o *recurso* mais importante, contando com 12 trabalhadores em Full-time: 6 na marina, 3 no fundeadouro e 3 na secretaria e 7 profissionais liberais em Part-time: 3 na canoagem, 3 na vela e 1 na escola de navegação. O entrevistado destaca a sua atitude e disponibilidade para com o clube, nomeadamente os trabalhadores que o fazem como Part-time.

Relativamente ao *ambiente de trabalho*, a empresa tem como *concorrentes* principais o porto de Setúbal e a marina de Tróia, ao nível dos *clientes*, o entrevistado destaca os sócios, contando o Clube Naval de Sesimbra actualmente com 1800, sendo que 50% a 60% são pessoas não residentes em Sesimbra, ao nível dos clientes destaca-se os 100 sócios fundadores que contribuíram financeiramente para a construção da marina.

O número de clientes actual por actividade cifra-se em: canoagem 60, vela 40, pesca desportiva 80, escola de navegação de recreio 80, 300 na marina e 500 clientes passantes/temporários na marina e bóias por ano sendo a maioria embarcações estrangeiras, este número tem tendência a aumentar já que o clube naval está a divulgar a sua oferta em países estrangeiros nomeadamente no Reino Unido. Como *entidades reguladoras* destaca-se a administração do porto de Sesimbra, a APSS (administração dos portos de Setúbal e Sesimbra) a unidade de acção costeira da GNR e os vigilantes da natureza. Não existem *fornecedores* relevantes.

Ao nível do *ambiente geral* destaca-se: Em termos *económicos* a grande evolução que a náutica de recreio teve nos últimos 10 anos em Portugal devido a melhoria das condições de vida e as melhorias significativas que ocorreram na Vila de Sesimbra nomeadamente ao nível das infra-estruturas. Em termos *socioculturais* o desígnio nacional pelo mar já que Portugal foi uma das potências hegemónicas na história mundial, no século 16 pelas descobertas marítimas que fez.

Em termos *políticos* destaca-se: o ordenamento do POPNA (plano de ordenamento do parque natural da Arrábida) que criou dificuldades e proibições a náutica de recreio, que segundo o entrevistado são destituídas da razão pelos fundamentos que alegam como por ex. (em zonas de praia criaram-se zonas de protecção total onde só podem ir os ambientalistas, e onde foi proibida a navegação das embarcações de recreio e o fundeamento), nesse sentido o clube tem tentado fazer um trabalho de sensibilização e ao mesmo tempo de parceria com o ICNB (instituto de conservação da natureza e biodiversidade) que é a entidade que regula estas áreas protegidas. A *tecnologia* tem pouca relevância para este sector.

O entrevistado entende o ambiente como *objectivo*, no sentido da empresa ser pequena lidando com poucas entidades e pessoas, e pelo facto de ser centralizada, embora alguns princípios do *ambiente percebido* tenham emergido na condução da empresa nos últimos tempos como resposta a crise económica que está instalada em Portugal e a respectiva diminuição da procura, nesse sentido os responsáveis da organização estão a adoptar uma postura pró-activa estando a procurar novos mercados externos que possam substituir ou diminuir temporariamente a falta de procura interna.

O Clube Naval de Sesimbra encara a *exploração e análise* do ambiente de acordo com a estratégia delineada e com o mau desempenho económico expectável em Portugal nos próximos anos derivado das medidas de austeridade implementadas, estando a organização a desenvolver um plano comercial de procura de novos clientes noutros mercados, nomeadamente na Inglaterra, este plano tem como base o facto de passarem cerca de 35000 veleiros todos os anos na costa de Portugal rumo ao mediterrâneo. Sendo a política estabelecida pelo clube, as promoções para que as embarcações se estabeleçam várias noites pagando menos dias do que realmente usufruem das instalações da marina e um Welcome kit promovendo alguns produtos da região de Sesimbra.

As *decisões estratégicas* são delineadas tendo por base a contabilidade geral e analítica da empresa e por extensão os relatórios e contas, o desenvolvimento das estratégias é feito nas reuniões de direcção, tendo este calendário a seguinte formulação: um plano de actividades anual, um orçamento anual e um plano de investimentos plurianual, sendo alguns dos investimentos mais próximos a requalificação da marina ao nível dos pontões já que estes já têm 13 anos e estão feitos num sistema de amarração por correntes. O plano investimentos é por 3 anos que é um mandato.

O desenvolvimento das actividades é monitorizado mensalmente numa reunião onde participam todos os trabalhadores da empresa. O facto da organização ser centralizada na figura do presidente que exerce funções a 17 anos, de os trabalhadores terem sido contratados por si, e serem todos da região de Sesimbra o que se reflecte em valores e percepções da realidade náutica de recreio semelhantes, está patente no consenso existente no desenvolvimento da estratégia delineada pela organização.

O clube naval revê-se mais no *Modelo Linear* por se focar mais em si, na sua estratégia e nos seus objectivos, embora com a evolução que a empresa tem tido nos últimos anos a análise do ambiente tenha sido importante para a tornar mais sustentável, no sentido de amenizar a sazonalidade própria dum sector que depende muito das condições atmosféricas.

## **Modelo de consenso na formulação da estratégia aplicado na organização**

Neste trabalho foi aplicado o modelo “consensus in strategy formulation”, foi feita a aplicação do modelo tendo por base os princípios do modelo e a informação proveniente das entrevistas feitas ao presidente da organização. Decidiu-se pela utilização deste modelo pelo facto de interligar elementos relativamente ao *ambiente* que envolve a empresa, pelas *características do sector* em que a empresa está inserida como a complexidade, dinamismo e munificência e pelas *características da organização* como são as suas capacidades, valores, responsabilidade social e estrutura de integração. (Modelo presente em anexo - 2)

O nível de *complexidade* neste sector está patente nas limitações existentes na navegação das embarcações e das novas regulamentações que surgem anualmente. Nas actividades desportivas que a empresa desenvolve existe autonomia das pessoas que as chefiam, embora esta seja positiva para a empresa, já que estas actividades são compostas por pessoas com valores e atitudes semelhantes á gestão de topo, porque estas actividades são monitorizadas mensalmente nas reuniões de direcção e por se tratar de uma pequena empresa o que possibilita uma monitorização constante por parte da direcção. O *dinamismo/instabilidade* verificado neste sector é baixo, em parte por ter pouca influência da tecnologia.

O facto de o mar ser o principal recurso da organização aqui estudada (em particular a baía de Sesimbra e a costa que vai do Cabo Espichel a Arrábida), possibilita que a empresa diversifique para além do porto de recreio e da marina que são os *Core Business*, este facto promove o investimento em outras actividades desportivas que criam mais-valias. A diversificação promovida pelo Clube Naval de Sesimbra nestas actividades baseia-se na disponibilidade das pessoas que chefiam estas actividades que o fazem em Part-time e na existência de sintonia com a gestão de topo. Pode-se considerar que esta empresa tem um alto nível de *Munificência* sendo a sua aposta em outras actividades o reflexo disso mesmo, este facto comprova que o mar é um recurso precioso para Portugal e que dinamiza bastante a economia, nomeadamente das pequenas vilas como é o caso de Sesimbra, a aposta em outras actividades e não só na marina e porto de recreio é uma realidade que tem vindo a ser praticada por esta empresa.

## **Discussão de resultados**

Ao nível do ambiente de trabalho destaca-se os clientes e os concorrentes como as mais importantes, os clientes por contribuírem financeiramente para a construção da marina que foi das obras mais importantes e que mais impulsionou o crescimento da empresa, constata-se que nesta

empresa os clientes foram ao mesmo tempo investidores/accionistas, já que pelo seu investimento tendo reservado lugares na marina aquando da finalização desta, possibilitaram condições financeiras para a construção da marina sem que esta necessita-se de grande financiamento extra por parte da organização. Ao nível dos concorrentes destaca-se a marina de Tróia que foi uma grande obra tanto a nível náutico com a marina, como a nível de infra-estruturas com vários apartamentos, embora tenha recolhido alguma quota de mercado á marina de Sesimbra esta não foi muito significativa, devido ao facto da vila de Sesimbra ser um sitio mais apelativo e com maior dimensão social que Tróia e que além do mar proporciona mais sítios de lazer.

Em termos de ambiente geral destaca-se a nível económico a melhoria da qualidade de vida das pessoas nos últimos 15/20 anos o que se reflecte num maior interesse neste tipo de actividades, e o ordenamento do POPNA que limitou as zonas de acostagem para as embarcações e por consequência proibiu as pessoas de irem para praias paradisíacas nomeadamente entre Sesimbra e a Arrábida.

O entrevistado destaca como ocorrências mais significativas ao nível do ambiente geral, a evolução da economia por ter influência na disponibilidade financeira da população para investir nos seus hobbies, aumentando a procura interna; ao nível do ambiente de tarefa a evolução das medidas tomadas pelas entidades reguladoras em termos da náutica de recreio e de algumas limitações que condicionam o seu desenvolvimento. Para a empresa o ambiente é visto como objectivo, partindo a estratégia da empresa das informações óbtidas das entidades externas, o facto do sector da náutica de recreio ser relativamente estável e ter pouca influência da evolução tecnológica também vai de encontro a este tipo de percepção.

Do ambiente destaca-se a importância dos intervenientes do ambiente interno e externo e a sua importância, numa 1ª fase para o crescimento da empresa e numa 2ª fase para a maximização dos lucros, assim como as dimensões do ambiente onde se destaca a complexidade e os recursos disponíveis. A exploração e análise do ambiente tornam-se de particular importância neste caso por ser uma das origens do desenvolvimento da empresa, já que os dados que desta análise surgiram iam no sentido do aumento da procura e na fase actual de crise a empresa percebe que deve procurar além dos segmentos que têm sido mais lucrativos nos últimos anos.

Devido a queda de mercado interno ao nível da náutica de recreio, a empresa encara o ambiente de uma forma pró-activa, analisando a situação actual e a médio prazo com algum preocupação, a empresa encontra-se a explorar o mercado externo no sentido de procurar clientes que possam colmatar a diminuição da procura interna. Não tendo a empresa nenhuma unidade de análise de

ambiente especializada devido a sua dimensão, esta tem contactos com pessoas fora de Portugal que promovem o seu produto principal que é a marina.

O facto de ser uma organização com 19 trabalhadores e ter uma liderança com 17 anos, está patente no desenvolvimento da estratégia da empresa ao nível do consenso e compromisso existente nos membros da empresa para que os objectivos delineados sejam cumpridos, ao nível do desenvolvimento da estratégia expressam-se todos os princípios de desenvolvimento da estratégia: a pesquisa do ambiente que está a ser feita em países estrangeiros a fim de colmatar uma eventual queda de procura interna, a definição dos objectivos com o aumento de postos de amarração, a aposta no porto de recreio como competência distintiva, sendo uma empresa pequena e com poucas unidades não existe grande distribuição de poder a nível de decisão embora isso aconteça ao nível das actividades desportivas, a utilização dos recursos financeiros provenientes de mais-valia expressas na contabilidade e a monitorização que é feita nas reuniões mensais.

O modelo estratégico em que a empresa se revê é o modelo linear por se focar mais nos seus objectivos e estratégia, embora tendo em conta a situação actual do país e a consistência estrutural da empresa que se tem desenvolvido muito nos últimos anos, a empresa use alguns fundamentos da estratégia adaptativa como o Marketing e a interligação entre as oportunidades e riscos patentes no ambiente externo. Este facto advém por consequência da evolução desta empresa nos últimos anos, com o desenvolvimento das infra-estruturas e o aumento da oferta ao público o clube naval viu-se “obrigado” a uma maior proximidade e atenção as mudanças decorrentes no seu mercado alvo e as alterações aí verificadas, no sentido de sustentar a evolução do clube para que esta não seja em vão, o que poderia resultar numa diminuição de receitas o que prejudicaria seriamente a organização em termos financeiros e seria um entrave a investimentos futuros.

O que mais se destaca da estratégia para o presente trabalho é o facto da estratégia não ser uniforme e ser adaptável ao sector em que a empresa opera, assim como das características da empresa tanto ao nível do produto/serviço que vende como da sua estrutura organizativa; o modelo implementado na organização relativamente ao consenso na elaboração da estratégia, o que enfatiza a harmonia e consenso patenteada nas estratégias desenvolvidas pela empresa, por esta ser uma pequena empresa, por os seus trabalhadores terem valores semelhantes e por a estratégia não ter muitos intermediários. Também se destaca o facto desta ser uma empresa em desenvolvimento pelo facto de grande parte das directrizes do modelo linear serem aplicadas na empresa.

Do alinhamento ambiente/estratégia destaca-se neste trabalho, a importância do relacionamento entre ambiente interno e estratégia de negócio e entre ambiente externo e estratégia corporativa, sendo que a 2ª espelha bem a última década da empresa que maximizou a oferta em novos serviços que tinham pouca procura indo de encontro à melhoria económica e característica sociocultural de admiração pelo mar. Este facto vai de encontro à premissa que existe na correspondência entre a incerteza dos gestores relativamente ao ambiente e o desempenho da empresa.

O facto da organização aqui estudada ser pequena e centralizada realça a importância da sua gestão de topo ver o ambiente de forma holística, por estar em permanente contacto com todos os departamentos da empresa permite-lhe ver a natureza complexa das ligações, o que se torna fulcral na elaboração, implementação e monitorização da estratégia.

### **Conclusões / limitações / trabalhos futuros**

Deste estudo conclui-se que as mutações ambientais têm inegável importância na vida de uma organização, numa fase inicial de crescimento o ambiente de tarefa mais próximo da empresa é decisivo por serem as entidades com que esta negocia mais vezes, sendo que numa fase de maturidade o ambiente geral contribui para um período mais alargado de sustentabilidade da empresa ou para um declínio precoce, pode-se argumentar que o ambiente geral exponencializa as capacidades ou fraquezas de uma organização.

Contando o Clube Naval de Sesimbra com 19 trabalhadores o que faz com que seja dominada de pequena empresa, não existem unidades autónomas de análise do ambiente, embora esta prática esteja a ser utilizada nos últimos anos para colmatar uma esperada diminuição da procura interna, esta análise vem no sentido da empresa procurar maximizar lucros com os investimentos que foram feitos ao nível das infra-estruturas. Outras das conclusões deste estudo é a importância da sintonia existente entre os colaboradores da empresa, se na marina e porto de recreio as pessoas que a compõem vêm já de alguns anos tendo já muita experiência nas suas funções, as novas actividades desportivas em que o Clube Naval de Sesimbra apostou advêm em grande parte da disponibilidade e vontade dos que aí exercem funções e da sua identificação com a actividade e objectivos da empresa.

Ao nível das *limitações* neste trabalho destaca-se o facto de haver só um entrevistado, da reduzida dimensão da organização e a falta de um estudo cross sectional sem acompanhamento longitudinal. Em *trabalhos futuros* propomos a replicação deste trabalho noutras organizações do mesmo sector, nacionais ou no estrangeiro, chamamos outros colegas a desenvolverem estudos confirmatórios para verificarem se o fenómeno observado nesta organização se verifica em outras semelhantes.

Convidamos os autores a desenvolverem estudos longitudinais para melhor descrever os mecanismos agora identificados.

## **Bibliografia**

- Bernroider, E. 2002. Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study. *European Management Journal* 20(5): 562–573.
- Bourgeois, L. J. 1980. Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*,5(1):25-39.
- Bourgeois, L. J. e Eisenhardt, K. M. 1988. Strategic Decision Processes In High Velocity Environments: four cases in the computer industry. *Management Science*, 34(7):816-835.
- Boyd, B.K. e Gove, S. 2006. Managerial Constraint: The Intersection Between Organizational Task Environment and Discretion. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3: 1-52
- Chaffee, E E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1): 89-98
- Chang, Y. H. e Wu, K. 2010. Using a TOWS Matrix in the Achievability-Effectiveness Analysis for Scooter Commuters Interchange to Public Transportation in Kaohsiung. *Transportation journal*: 39-47.
- Chen, C. e Chou, S. W. 2009. Impact of Environmental Uncertainty and Organizational Context on ERP Overall Benefits. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 1(4): 1-23.
- Dess, G. G e Beard, D. W. 1984. Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29(1):52-73.
- Dess, G. G. e Origer, N. K. 1987. Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 12(2): 313-330
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Elbanna, S. e Child, J. 2007. The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of*

*Management Studies*, 44(4): 561–591.

- Elenkov, D. S. 1997. Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour. *Strategic Management Journal*, 18(4): 287–302.
- Elo, S. e Kyngas, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1): 107–115.
- Feldman, D.C. 2004. The Devil is in the Details: Converting Good Research into Publishable Articles. *Journal of Management*, 30(1): 1–6.
- Hart, S. L. 1992. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, 17(2): 327-351.
- Hill, T. e Westbrook, R. 1997. SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1): 46-52.
- Hitt, M. A. e Keats, B. W. 1988 A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3): 570-598.
- Houben, G., Lenie, K. e Vanhoof, K. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26: 125–135.
- Judge, W. Q. e Miller, A. 1991. Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2): 449-463.
- Lenz, R.T. e Engledow, J. L. 1986. Environmental Analysis Units and Strategic Decision making: a Field study of selected “leading edge” corporations. *Strategic Management Journal*, 7(1): 69-89
- Lewis, G. J. e Harvey, B. 2001. Perceived environmental uncertainty: the extension of Millers scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2): 201–233.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9): 934-948.
- Nilsson, M. e Dalkmann, H. 2001. Decision Making and Strategic Environmental Assessment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 3(3): 305–327
- Porter, M. E. 1986. What is strategy?” *Harvard business review*: 61-78.
- Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard*

*business review*: 23-41.

- Porto et al. 2009. Ambientes organizacionais: uma proposta de classificação com uso de munificência, dinamismo e complexidade. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(2): 101-119.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business review*: 1-15.
- Prescott, J. E. 1986. Enviroments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management journal*, 29(2): 329-346.
- Sharfman, M. P. e Dean, J. W. 1991. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of management*, 17(4): 681-700.
- Sharfman, M. P. e Dean, J. W. 1996. Does decision process matter? A study of strategic decision – making effectiveness. *academy of management journal*, 39(2): 368-396.
- Sousa, J. F., Fernandes, A. e Carpinteiro, A. 2009. Developing nautical recreational activities as a territorial strategy: a perspective on the tagus estuary. *Journal of coastal research*: 1154-1158.
- Sutcliffe, K. M. e Zaheer, A. 1998. Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19: 1–23
- Valentim, E. K. 2001. Swot analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing*: 54.69.
- Venkatraman, N. e Prescott, J. 1990. Environment strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11: 1-23.
- Wehrich, H. 1982. The TOWS matrix a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2): 54-66.
- Wehrich, H. 1999. Analyzing the competitive advantages and disadvantages of germany with the TOWS matrix – an alternative to Porters model. *European Business Review*, 1-18.

## **Tabelas**

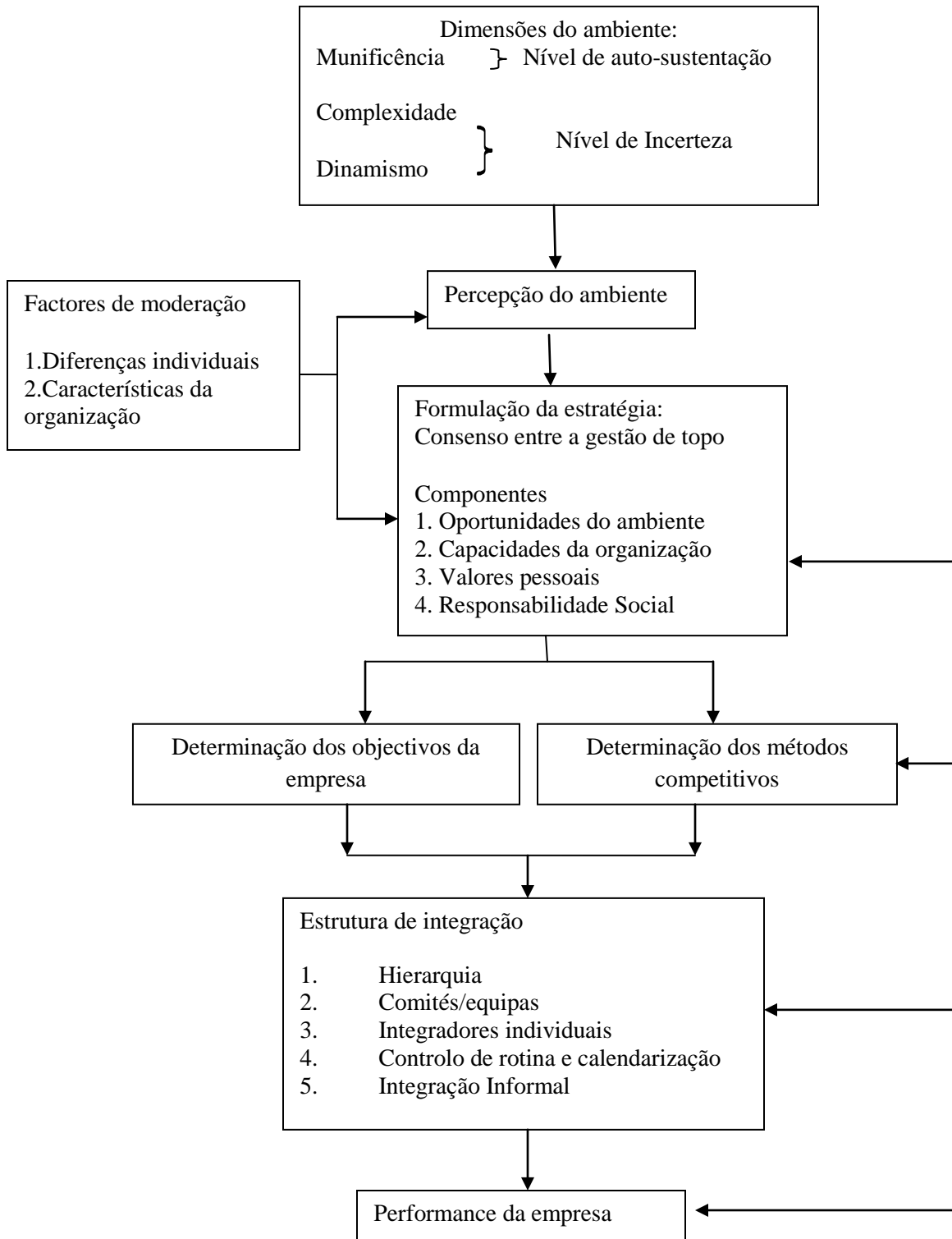
- 1. Conceptualização do ambiente**
- 2. Dimensões do ambiente**
- 3. Ambiente e Estratégia**
- 4. Visão Reducionista vs Visão Holística**

## **Anexos**

- 1. Consenso na formulação da estratégia**
- 2. Modelo aplicado na organização**
- 3. Organigrama do Clube Naval de Sesimbra**
- 4. Guião da entrevista**

## Anexos

### 1 – Consenso na formulação da estratégia

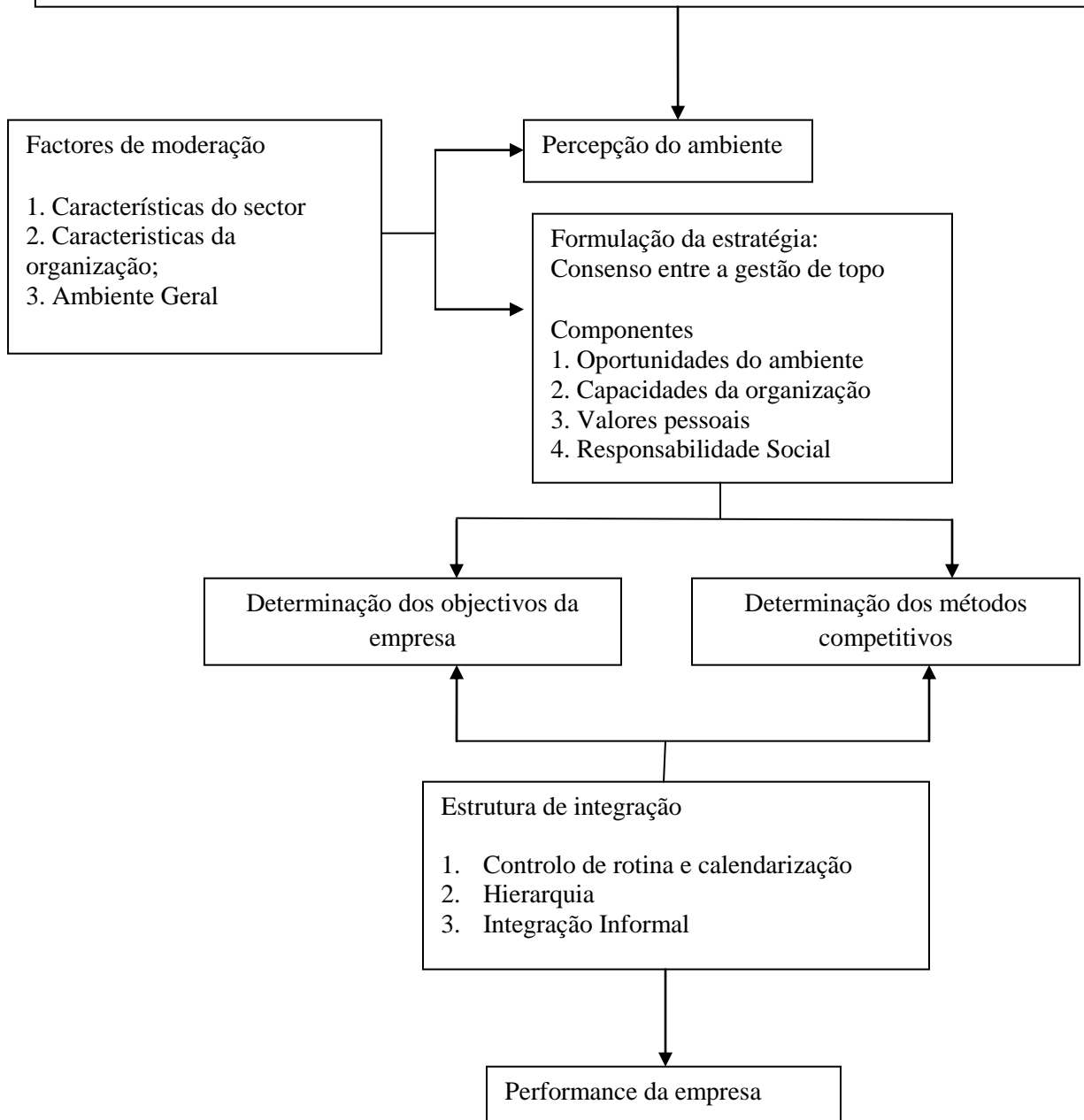


Fonte - Dess, G. e Origer, N. (1987)

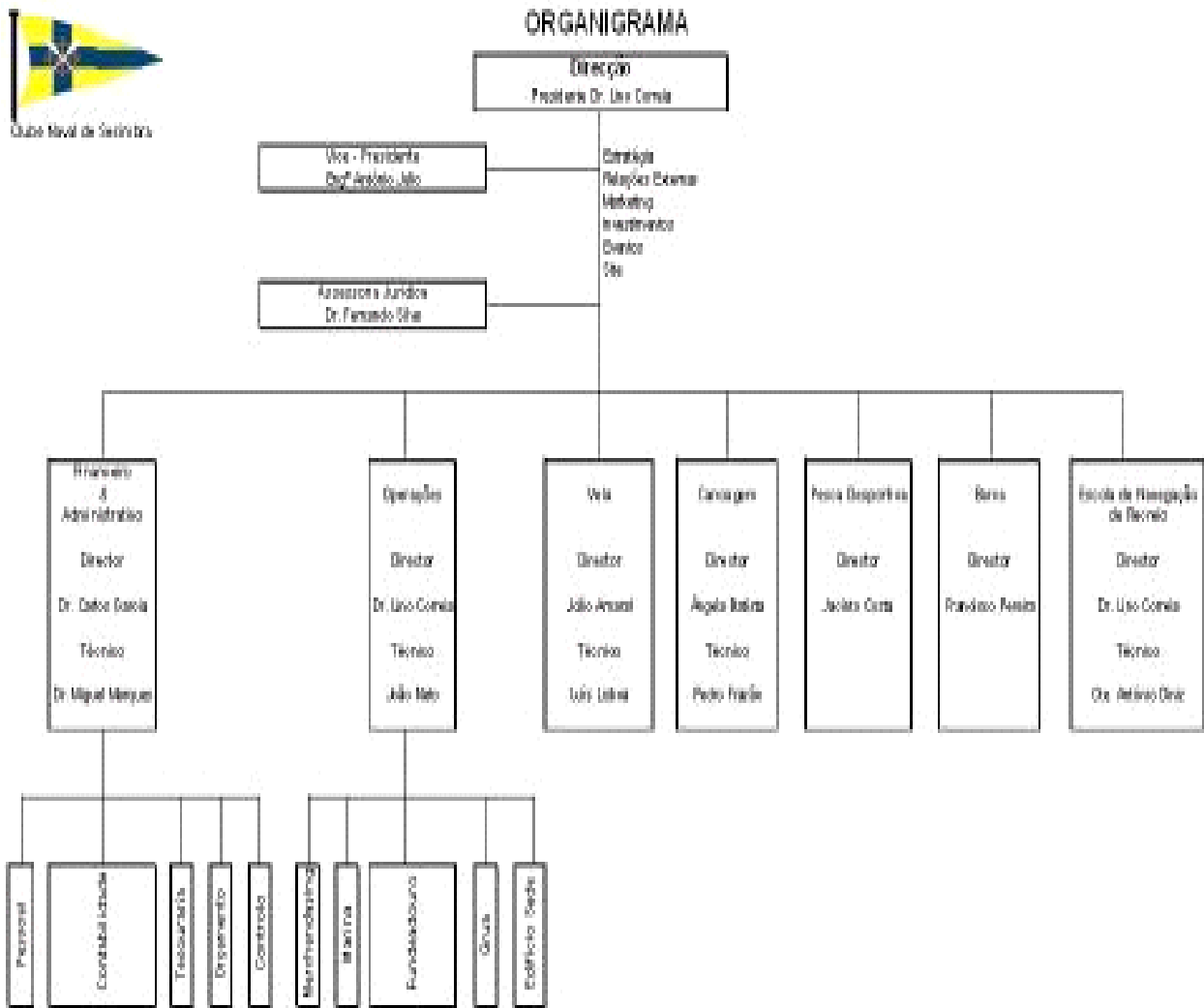
## 2 - Modelo aplicado na organização

Munificência – O facto de o principal recurso da empresa ser o mar, possibilita que esta diversifique os serviços que presta o que além de promover o crescimento e sustentabilidade da organização, lhe proporciona maior visibilidade pelos eventos em que participa e que organiza.

Complexidade – Evolução da economia nacional desfavorável; Excessiva regulação em termos da navegação das embarcações.



### 3 - Organigrama do Clube Naval de Sesimbra



Fonte: <http://www.naval-sesimbra.pt/>

#### **4 - Guião da entrevista**

**21/03/2011**

Acontecimentos que tenham ocorrido no ambiente de trabalho onde a empresa está inserida: concorrentes, fornecedores, clientes e entidades reguladoras, e que tenham sido relevantes nas decisões da empresa e na estratégia delineada?

Acontecimentos que tenham ocorrido no ambiente geral: política, a economia, factores socioculturais e tecnologia, e que tenham sido relevantes nas decisões da empresa e na estratégia?

Nível de complexidade, dinamismo ou instabilidade, recursos disponíveis no ambiente para a empresa?

Qual a importância para a empresa de explorar e analisar o ambiente?

A empresa utiliza alguma unidade de exploração do ambiente? Se sim qual a sua estrutura, pessoas envolvidas, posicionamento na hierarquia da empresa e importância nas decisões estratégicas? Se não que funcionários da empresa são encarregues dessa tarefa?

Aplicar modelo de elaboração da estratégia.

Estratégia corporativa e estratégia de negócio?

Visão holística e visão reducionista da empresa e do ambiente?

A empresa utiliza algum modelo de evolução organizacional? Se sim qual?

Ferramentas/abordagens utilizadas na análise da posição estratégica da empresa?

#### **Assuntos levantados pelo entrevistado**

Importância da contabilidade geral e analítica?

**14/04/2011**

Dados sobre pessoas que visitam Sesimbra em turismo e o clube naval em particular na procura dos seus serviços?

Número de clientes aproximado das actividades desportivas oferecidas pelo clube?

Missão da empresa, objectivos a M/L prazo e métodos competitivos?

Competências core e práticas de responsabilidade social?

Relativamente ao ambiente geral a importância da evolução tecnológica das últimas décadas e no ambiente de tarefa quais os principais fornecedores?

Qual considera ser o ambiente mais influente para a empresa. De trabalho ou Geral? Porquê?

Relativamente a conceptualização do ambiente a complexidade (rotina, diversificação); instabilidade; recursos disponíveis (referência aos colaboradores ou mais algum que considere importante; formação/conhecimento nesta área)?

Ambiente objectivo vs Percebido?

Modelo estratégico em que a empresa se revê?

**Linear:** Retrata a gestão de topo como tendo capacidade considerável para mudar a empresa, sendo o ambiente uma nuance que é composta na sua maioria por competidores; **adaptativo:** não se foca tanto nos objectivos como estabelecido no modelo linear, tende a direccionar-se mais nos meios do que nos objectivos, sendo o objectivo representado pelo alinhamento entre a organização e o ambiente. **Interpretativo:** pode ser definida como metáforas de orientação ou quadros de referência que permitam á empresa e ao seu ambiente ser entendido pelos stakeholders.

Perspectiva reducionista/holística na relação ambiente/estratégia/desempenho?