

PADRÃO ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Carolina Gabriela Nunes Negrão
Graduada em Administração
Universidade da Amazônia - Unama (Brasil)

Simone Perin
Graduada em Administração
Universidade da Amazônia - Unama (Brasil)

Fabricio Quadros Borges
Doutor em Desenvolvimento socioambiental pelo NAEA/UFGA
Universidade da Amazônia - Unama (Brasil) - Professor do Doutorado em Administração

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carolina Gabriela Nunes Negrão, Simone Perin y Fabricio Quadros Borges: "Padrão estratégico e competitividade organizacional", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol1, Número 6, enero 2021). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/ocsi-enero21/competitividade-organizacional>

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar o padrão estratégico em organizações de tecnologia para diagnóstico por imagem diante do panorama competitivo deste segmento em Belém-Pa. A investigação questiona se o comportamento estratégico desenvolvido por estas organizações detém perfis estratégicos capazes de conquistar e garantir uma condição de competitividade no mercado. Na metodologia, abordou-se descritivamente a postura estratégica de 10 (dez) clínicas de diagnóstico por imagem em Belém, Pará, Brasil, por meio de questionários estruturados junto aos seus gestores, de maneira a abranger o período entre 2011 e 2015. A análise tomou como referência a tipologia de padrão estratégico utilizada por Mintzberg & Quinn (2006). O estudo concluiu que o padrão estratégico verificado nas organizações pesquisadas é predominantemente de crescimento constante de maneira a desenvolver ações em um ambiente organizacional que envolve notadamente estratégias pretendidas e estratégias emergentes, o que garante apenas parcialmente a condição competitiva destas organizações.

Palavras-chave: Perfil estratégico; Padrão estratégico; Competitividade organizacional

ESTÁNDAR ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Resumen: El objetivo de este estudio es analizar el patrón estratégico en las organizaciones de tecnología para el diagnóstico por imagen ante el panorama competitivo de este segmento en Belém-Pa. La investigación cuestiona si el comportamiento estratégico desarrollado por estas organizaciones tiene perfiles estratégicos capaces de conquistar y garantizar una condición competitiva en el mercado. En la

metodología, se describió descriptivamente la postura estratégica de 10 (diez) clínicas de diagnóstico por imagen en Belém, Pará, Brasil, a través de cuestionarios estructurados con sus gerentes, con el fin de cubrir el período entre 2011 y 2015. El análisis tomó como referencia a la tipología de patrón estratégico utilizada por Mintzberg y Quinn (2006). El estudio concluyó que el patrón estratégico verificado en las organizaciones investigadas es predominantemente de crecimiento constante con el fin de desarrollar acciones en un entorno organizacional que involucre notablemente las estrategias previstas y las estrategias emergentes, lo que solo garantiza parcialmente la condición competitiva de estas organizaciones.

Palabras clave: Perfil estratégico; Estándar estratégico; Competitividad organizacional.

STRATEGIC STANDARD AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

Abstract: The objective of this study is to analyze the strategic pattern in technology organizations for diagnostic imaging in face of the competitive landscape of this segment in Belém-Pa. The research questions whether the strategic behavior developed by these organizations has strategic profiles able to conquer and guarantee a condition of competitiveness in the market. In the methodology, the strategic posture of 10 (ten) diagnostic imaging clinics in Belém, Pará, Brazil was addressed descriptively by means of questionnaires structured with their managers, to cover the period between 2011 and 2015. The analysis took as reference the type of strategic pattern used by Mintzberg & Quinn (2006). The study concluded that the strategic pattern observed in the organizations surveyed is dominantly of constant growth in order to develop actions in an organizational environment that notably involves desired strategies and emerging strategies, which only partially guarantees the competitive condition of these organizations.

Keywords: Strategic profile; Strategic standard; Competitiveness organizational

1. Introdução

Os crescentes avanços no campo do aperfeiçoamento tecnológico vêm interferindo na dinâmica organizacional em variados segmentos de atividade no país. No segmento de saúde não poderia ser diferente. Desde o século XIX, mais precisamente em 22 de dezembro 1895 na Alemanha, foi realizado o primeiro exame por imagem, os Raios X e, a partir desse marco, a tendência foi pela modernização dos exames de diagnóstico por imagens, estes considerados de fundamental importância para diagnosticar doenças não perceptíveis em consultas ambulatoriais ou em exames de análises clínicas (SPR, 2015).

No Brasil, a primeira radiografia foi realizada em 1896 (SPR, 2015). No segmento médico e de diagnósticos por imagem, a tecnologia não parou de evoluir, surgindo aparelhos chamados de segunda, terceira e quarta gerações, os modelos helicoidais, cada vez mais rápidos e com imagens refinadas, tempo de realização do exame mais curto e custo de produção menor e com acentuada redução nos preços dos equipamentos e dos exames que, atualmente, podem também ser realizados por

ultrassonografia e tomografia computadorizada. Exames que são realizados e disponibilizados em hospitais e clínicas especializadas de todo o Brasil.

No Estado do Pará, Brasil, há informações de que a primeira clínica a realizar exames radiológicos surgiu na década de 60, a mesma utilizava apenas um aparelho de Raios-X com a mesma tecnologia utilizada durante a Segunda Guerra Mundial. A partir da década de 90, com a crescente oferta de empregos na área, tanto para técnicos em radiologia, quanto para médicos com especialização em imagiologia o mercado ficou saturado de técnicos em radiologia. Nos anos de 2010, os avanços tecnológicos no segmento de imagem clínica se intensificaram no estado e várias organizações passaram a prestar o mesmo tipo de serviço, com equipamentos de alta tecnologia e profissionais altamente capacitados, investindo na humanização. Assim, para aperfeiçoar seu posicionamento no mercado estas organizações procuram utilizar estratégias organizacionais que visem uma diferenciação neste mercado, que se revela altamente competitivo. É nesta perspectiva que se destaca que a existência ou a inexistência de padrões estratégicos adotados pelas organizações do segmento de diagnóstico por imagem podem definir oportunidades e limitações a avanços competitivos neste segmento.

Neste panorama, o segmento de diagnóstico por imagem na cidade de Belém é composto por 42 clínicas que afirmam possuir o propósito de atender as demandas conforme padrões recomendados de qualidade em atendimento e diagnóstico. Na intenção de manter este objetivo, estas clínicas vêm desenvolvendo ações estratégicas com acertos e dificuldades na intenção de aperfeiçoar seus posicionamentos estratégicos de mercado. Assim, esta investigação que envolve os rumos estratégicos de organizações do segmento de saúde, pretende questionar: o comportamento estratégico desenvolvido por organizações de tecnologia para diagnóstico por imagem em Belém-Pa detém perfis estratégicos capazes de conquistar e garantir uma condição de competitividade no mercado?

Nesta perspectiva, o objetivo deste estudo é analisar o padrão estratégico em organizações de tecnologia para diagnóstico por imagem diante do panorama competitivo deste segmento em Belém-Pa. Este propósito se utilizou dos seguintes objetivos específicos: identificar elementos que fundamentam o processo de construção de estratégias em organizações deste ramo de atividade; e analisar os tipos de estratégias que compõem o padrão estratégico adotado por estas organizações diante da competitividade verificada naquele segmento. O estudo adotou um recorte temporal que abrangeu o período entre 2011 e 2015.

O estudo se justifica pela necessidade de ampliar os conhecimentos com relação a estratégias organizacionais utilizadas para o enfrentamento da competitividade de mercado, que exige que as organizações efetivem projetos e programas de melhoria em seus processos produtivos. É observada uma competitividade acirrada entre empresas do segmento de clínicas de diagnóstico por imagem em Belém, cada uma delas buscando o aprimoramento de estratégias que lhes permitam o crescimento e a perpetuidade de suas atividades em seu mercado de atuação. Neste sentido, as especificidades de um segmento em crescimento no Pará e a postura estratégica destas organizações diante de desafios competitivos em permanente transformação, atribuem a este estudo uma contribuição interessante e substancial aos estudos recentes sobre padrão estratégico em organizações da Região Norte do país.

2. Referencial Teórico

Esta seção é composta por uma discussão que envolveu as seguintes categorias teóricas: estratégia organizacional; competitividade; e o padrão estratégico, foco particular de análise desta investigação.

A administração estratégica é conceituada como um processo contínuo e interativo, que tem por finalidade manter uma organização como um conjunto interligado ao seu ambiente. De acordo com Ansoff (1990), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização, ou seja, o planejamento estratégico envolve um modo de pensar, pois são as decisões a serem tomadas num processo que visa o futuro da empresa, desenvolvido para alcançar uma situação desejada de modo eficiente e eficaz. Ainda conforme Ansoff (2007), as empresas devem ser conduzidas para o futuro sem que esta ação seja apenas uma repetição do passado, pois, afinal, nem sempre as técnicas bem sucedidas do passado garantem iguais resultados no futuro. Ansoff (1990) argumenta que para a compreensão do comportamento das organizações, deve-se considerar a existência de variáveis ambientais. O ambiente é a principal fonte de vida para uma empresa, portanto o planejamento estratégico deve enfatizar a sintonia entre a empresa e seu ambiente (Ansoff, 1990).

Kaplan & Norton (2006) citam alguns princípios de gestão que favorecem a implantação das estratégias: o comprometimento da alta liderança para executar as mudanças; o alinhamento de toda a instituição com a estratégia; a motivação dos empregados; e o constante gerenciamento da implantação das estratégias. A escolha da combinação mais adequada de tipos ou fontes de vantagem competitiva, na condição de componentes da estratégia, se faz em coerência com as oportunidades e ameaças identificadas por meio da análise ambiental e com os pontos fortes e fracos identificados mediante análise dos recursos internos à organização.

Em relação ao plano de ação, Wadsworth & Staiert (1993) afirmam que é o documento que define os responsáveis por cada ação estratégica, como agirão e as formas de avaliação das estratégias escolhidas. E, finalmente, a avaliação consiste em mecanismos de *feedback* e controle, devendo ser utilizada para avaliar os sucessos e os fracassos do planejamento estratégico, com base na missão, na análise do ambiente e dos objetivos estabelecidos. Porter (2004) percebe a estratégia como a busca de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes atividades com o objetivo de garantir à empresa vantagem competitivas. Para Porter (1986), estratégia é um conjunto de atitudes realizadas para se prevenir dos problemas e alavancar no mercado competitivo, e assim, buscar melhores retornos para a organização. Da mesma forma, Raymond & Bergeron (2008) mencionam que esta é a força mediadora entre a empresa e seu ambiente. Assim, pode-se afirmar que a estratégia se refere às decisões e ações que impactam o conjunto das organizações, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa, envolvendo aspectos de conteúdo e processo (Thompson, 2000 & Meirelles, 2003).

As exigências e constantes transformações do mercado e economia globalizada representam um grande desafio para a competitividade das organizações. Para enfrentar essas mudanças de cenários, as empresas precisam ter a capacidade de revisar e adaptar as suas estratégias conforme a nova

realidade (Henderson, 1998). Nesse contexto, as estratégias empresariais tornaram-se um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão (Santos; Alves & Almeida, 2007).

Sob este enfoque, percebe-se que as escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como proativa (Child, 1997). A formulação de estratégias depende da corrente teórica que mais influencia os gestores, e também da natureza, da complexidade e da competitividade, devendo ser levado em consideração os valores, a capacidade financeira e os objetivos da organização (Santos, Alves & Almeida, 2007).

Para Gimenez (2000), a base do trabalho de Miles & Snow situa-se nas ideias centrais de que o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais; as escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa influenciam a estrutura e processos organizacionais; bem como os processos e estruturas condicionam a estratégia. A estratégia organizacional pode ser compreendida como a busca por uma posição competitiva favorável, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, de modo a efetuar *trade offs* claros, contra as demais forças competitivas existentes no mercado, responsáveis pela rivalidade e a competição (Porter, 2004).

A estratégia é um processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela sua intuição coletiva (Eisenhardt, 1999). Por sua vez, Quinn (1980) afirma que a estratégia é o padrão ou o plano que integra os objetivos e metas, políticas e uma sequência de ações coerentes com a estrutura e os recursos da empresa. Na visão de Daft (1995), a estratégia organizacional pode ser definida como um plano de interação com os ambientes competitivos, de modo a alcançar os objetivos da organização.

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado ao longo de sua sobrevivência (Kotler, 1992). Oliveira (2010) menciona que pode se definir o planejamento através do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que visam proporcionar uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro.

O planejamento estratégico é considerado como uma alternativa limitada para a resolutividade de parte do problema global, entretanto há vantagens em se adotar o planejamento estratégico, pois permite que as empresas possam enfrentar dificuldades, aproveitar oportunidades, ter maior visão de longo prazo e envolver e integrar pessoas na consecução de seus objetivos (Ansoff, 2003). Meyer Jr. (2010), em seus estudos, ressalta que o planejamento estratégico é muito mais que uma metodologia, já que implica uma nova postura organizacional, uma forma nova de administrar.

A competitividade é a busca deliberada por uma estratégia, ou seja, um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva perante o mercado, pois a competição empresarial segue uma linha muito parecida com a da evolução das espécies, onde na luta pela sobrevivência, empresas ou seres vivos precisam se diferenciar para se perpetuar (Henderson, 2006). Para o autor, a busca de competitividade pelas empresas envolve a escolha de fatores de diferenciação, ou seja, como uma empresa pode disputar com outra os mesmos recursos, diferenciando-se como espécie no meio ambiente.

Roman *et al.* (2012) explicam que a competitividade é o fator que se configura como uma real preocupação e razão de ser de cada atividade da empresa. O estudo dos fatores de competitividade é

importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de: a) produtos e processos; b) utilização das melhores práticas para excelência em custos; c) excelência em qualidade e em prazo, e d) possibilidade de capturar as necessidades dos consumidores, a fim de que estas sejam atendidas via produto ou serviço oferecido (Roman *et al.* 2012). Para Peteraf (2008), os fatores de competitividade aliados às ações das organizações resultam em vantagens competitivas para elas. É possível classificá-los subjacentes a vários ângulos e vertentes como: a) aspectos mercadológicos; b) relacionados aos anseios dos clientes; e c) gestão de recursos e estratégias de relacionamentos, entre outras. Essas vertentes podem ser denominadas de grupos estratégicos com aspectos sintéticos, as quais, analiticamente, são compostas por fatores de competitividade. Zook (2010), por sua vez, efetuou um estudo nos Estados Unidos com 100 (cem) pequenas e renomadas empresas quanto ao poder que elas exerciam no mercado em que atuavam e como criaram valor sustentável. Como resultado, encontrou quatro fatores responsáveis pela influência e poder de mercado em cenário competitivo em torno do *core business* dessas empresas e, com isso, permitiu ganho de escala. Caldeira (2005), também procura identificar fatores e o fator liderança e desenvolvimento sustentável é o que mais se destaca. De acordo com Zook (2010), dentre os fatores de competitividade correlacionados com os anseios dos clientes, destacam-se, também, os seguintes: conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes e a fidelização. Nesta perspectiva, uma condição de garantia da competitividade sempre foi pauta de discussão dentre especialistas estudiosos. Autores como Hamel & Prahalad (1997), Chandler (1999), Ansoff (1990) & Porter (2008) veem a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características verificadas por um seguimento de atividade.

A abordagem da estratégia organizacional e suas relações com a competitividade revelam, portanto, a existência de diversas estruturas conceituais que são organizadas em modelos e quadros de análise para abordar posicionamentos estratégicos no ambiente das organizações. Dentre os modelos de análise e seus alcances interpretativos, que inclusive apresentam reflexos no campo teórico e no campo prático das organizações, destacam-se aqui três quadros teóricos. O primeiro foi desenvolvido por Miles & Snow (1978). Neste quadro teórico de análise, o conteúdo desses comportamentos estratégicos pode ser agrupado em termos de quatro categorias: defensiva, prospectora, analítica e reativa. No modelo é possível identificar vários aspectos relacionados à constituição da estratégia, a partir de um viés compreensivo e de maneira a gerar informações mais integradas a respeito do posicionamento estratégico de organizações. O segundo foi apresentado por Bracker & Pearson (1986) que estudaram a relação entre o processo de planejamento e o desempenho financeiro em pequenas empresas maduras nos Estados Unidos. Neste modelo, verificam-se quatro níveis diferentes do processo de planejamento: o estratégico estruturado, o operacional estruturado, o intuitivo, e o desestruturado. Todavia, apesar de sua representatividade e importância no estabelecimento de um padrão estratégico em organizações, o modelo compreende mais uma estrutura de níveis de sofisticação do planejamento do que uma tipificação propriamente dita de padrão estratégico em organizações. O terceiro foi abordado por Mintzberg & Quinn (2006). Neste modelo teórico o próprio conceito de estratégia é apresentado como padrão e distingue cinco tipos de estratégias: as estratégias pretendidas, as deliberadas, as não realizadas, as emergentes e as realizadas. A contribuição deste quadro teórico destaca-se na medida em que este modelo favorece uma interpretação precisa de um determinado

padrão estratégico aplicado, ou seja, uma possibilidade mais prática de percepção de consistência ou não na atuação da organização em prol do atingimento de seus objetivos.

3. Material e Métodos

Esta investigação, de acordo com a tipificação adotada por Gil (2008), é classificada quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Quanto aos objetivos é caracterizada como descritiva na medida em que procura descrever o padrão estratégico de organizações do segmento de imagem de maneira a verificar sua dinâmica de funcionamento. Quanto aos procedimentos técnicos o estudo é classificado como documental e bibliográfico. Os procedimentos metodológicos deste estudo estão divididos em duas partes. Na primeira trata-se o local da investigação de maneira a caracterizá-lo. Na seguinte, abordam-se as técnicas de pesquisa utilizadas.

O local de estudo compreendeu o ambiente estratégico de 10 (dez) clínicas do segmento de diagnóstico por imagem, situadas no município de Belém, estado do Pará. A escolha dos casos organizacionais a serem analisados foi resultado de uma pesquisa junto a pacientes na cidade de Belém que realizaram exames clínicos por imagem entre os meses de agosto e dezembro de 2014. Na pesquisa, realizada entre janeiro e fevereiro de 2015, foram ouvidos 240 respondentes que apontaram as clínicas mais procuradas para a realização de diagnósticos por imagem naquela cidade. As dez primeiras colocadas nesta pesquisa apresentaram quantitativamente uma faixa de preferências mais destacada das demais clínicas mencionadas na pesquisa. As clínicas pesquisadas, que nesta investigação serão chamadas de organizações, atuam basicamente nas seguintes especialidades do diagnóstico por imagem: densitometria óssea; mamografia digital; radiologia digital; ressonância magnética; tomografia computadorizada e ultrassonografia.

As técnicas de pesquisa foram realizadas basicamente a partir de três tarefas: coleta de dados, tratamento de dados e análise de resultados.

Os procedimentos de coleta de dados foram desenvolvidos entre junho e dezembro de 2015, de maneira a fazer referência ao período entre 2011 a 2015, e foi efetuado em duas fases: pesquisa documental e realização de entrevistas. A pesquisa documental teve como ponto chave o levantamento de relatórios, planos organizacionais e informativos que indiquem o perfil estratégico adotado nas organizações pesquisadas. Na fase seguinte foram realizadas entrevistas estruturadas aos gestores que atuam nas 10 (dez) organizações pesquisadas. Foram executadas 58 entrevistas e utilizadas 55 destas para a investigação (sendo 38 supervisores e 17 diretores), já que as 3 restantes apresentaram inconsistências que não puderam ser retificadas posteriormente. As entrevistas foram compostas de perguntas divididas em três partes básicas: o processo de construção das estratégias; as estratégias que compõem o padrão estratégico adotado; e a análise da dinâmica do padrão estratégico de ações.

Na tarefa seguinte efetuou-se o processo de tratamento de dados, onde os dados levantados junto às organizações pesquisadas foram organizados sistematicamente. Esta etapa possibilitou a apresentação dos dados a partir de quadros e gráficos, de maneira a possibilitar: a identificação de elementos que fundamentam o processo de construção de estratégias nas organizações observadas; e a

análise dos tipos de estratégias que compõem os padrões estratégicos adotados por estas empresas junto ao mercado, no período analisado.

Por fim, na terceira tarefa realizou-se propriamente a análise de resultados que tomou como base a tipologia desenvolvida por Mintzberg & Quinn (2006), onde as empresas teriam um padrão de posicionamento que poderia ser classificado em cinco tipos de estratégias: as pretendidas, as deliberadas, as não realizadas, as emergentes e as realizadas (Quadro 1).

Quadro 1: Tipos de estratégia a partir do modelo de Mintzberg e Quinn (2006).

TIPOS DE ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO
PRETENDIDAS	Relacionadas ao plano, a aquilo que é feito antes do fato.
DELIBERADAS	Referem-se ao que se consegue fazer no transcorrer do caminho a partir do plano.
NÃO REALIZADAS	Aquelas que não se conseguiu executar, que não foi acabada ou concluída.
EMERGENTES	Relacionadas ao que se faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial
REALIZADAS	Referem-se ao resultado final composta de todas as anteriores.

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg e Quinn (2006).

A utilização desta tipologia justifica-se na medida em que este modelo permitir uma percepção mais clara de um padrão estratégico aplicado, ou seja, uma possibilidade operacional de visualizar uma consistência ou não na atuação da organização em prol do atingimento de seus objetivos. Esta tarefa teve como foco central o exame da dinâmica do padrão estratégico das organizações, de maneira a observar suas capacidades estratégicas de garantir uma condição de competitividade sustentada no mercado em que atuam.

4. Resultados e Discussão

Esta seção procura desenvolver uma análise da dinâmica do padrão estratégico de organizações componentes do segmento de diagnóstico por imagem, na intenção de verificar se a dinâmica de ações destas organizações detém um padrão estratégico capaz de garantir uma condição de competitividade sustentada no segmento de atividade em que atua.

4.1. Estratégias que compõem o padrão estratégico adotado

O modelo de análise dos tipos de estratégias que compõem o padrão estratégico nas organizações pesquisadas, entre 2011 e 2015, segue nesta investigação a tipificação de Mintzberg & Quinn (2006) que compreende as estratégias: pretendidas, deliberadas, não realizadas, emergentes e realizadas. No tocante as estratégias pretendidas, as organizações pesquisadas estabeleceram predominantemente as seguintes ações: aumento da participação no mercado, aumento no faturamento e

fidelização/retenção de pacientes. O Gráfico 1, a seguir, demonstra a proporcionalidade percentual das estratégias pretendidas pelas organizações pesquisadas. O que se verifica é que aumento da participação no mercado e o aumento no faturamento respondem juntos por 80% das estratégias pretendidas pelas organizações verificadas na pesquisa. A fidelização/retenção de clientes respondeu por apenas 20% das respostas. Destaca-se, porém, que esta terceira estratégia pretendida, apesar de menos apontada pelos gestores pode responder potencialmente pelo aumento das duas primeiras estratégias.

Estas estratégias foram elaboradas pelas organizações notadamente a partir de um plano para anos seguintes, o que vai ao encontro da afirmação de Mintzberg & Quinn (2006), quando destaca que as estratégias Pretendidas são as estratégias definidas de acordo com um planejamento para o futuro. Todavia, destaca-se no tocante a esta questão, que após a definição destas estratégias pretendidas, não se observou uma conduta organizada e controlada de procedimentos de alcance destas estratégias.

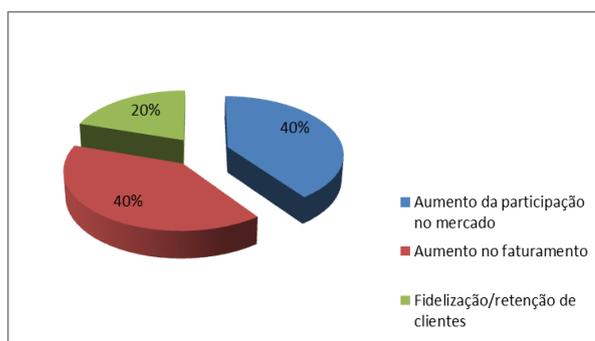
Quanto às estratégias deliberadas, os gestores indicaram as descreveram como sendo estratégias intencionais que obtiveram sua realização em algum momento, o que ratifica a definição da categoria analisada, quando se observa as palavras de Mintzberg & Quinn (2006) ao afirmar que as estratégias Deliberadas compreendem aquelas alicerçadas primordialmente em intenções, que devem ser transparentes e articuladas e cujas intenções foram completamente realizadas pelas organizações.

Nesta perspectiva, o estudo destaca que as organizações observadas adotaram notadamente as seguintes estratégias deliberadas no período analisado: Sete (7) organizações deliberaram por um projeto de reforma de seus prédios baseadas em uma maior comodidade para os pacientes, ampliando as suas estruturas para atender um maior número de pessoas com conforto; b) Oito (8) organizações deliberaram basicamente pela aquisição de novos equipamentos. Este seria um alto investimento, mas que também traria um grande resultado financeiro para a empresa, pois o mesmo realiza exames com grande valor agregado gerando um melhor resultado financeiro; c) Quatro (4) organizações deliberaram por uma estratégia para aumentar a quantidade de exames com maior valor agregado, investindo na capacitação de profissionais especializados na emissão de laudos de exames de modo diferenciado.

O que se verificou neste contexto foi que as organizações predominantemente deliberaram estratégias visando ampliar as suas participações no mercado, já que cada vez mais vem aumentando o número de empresas que prestam o serviço de realização dos exames por imagem no estado paraense. Neste sentido, as organizações pesquisadas deliberaram especialmente por investir em ampliação e qualificação profissional, tendo como finalidade apresentar um diferencial em relação aos pressupostos concorrentes.

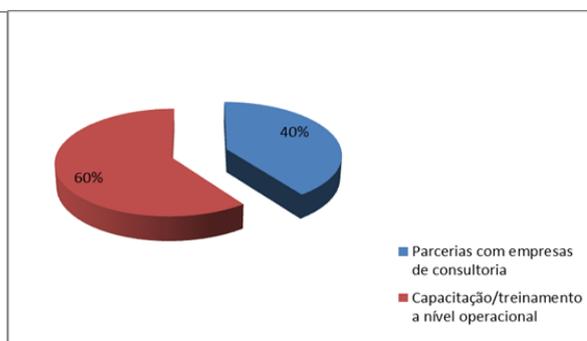
No tocante as estratégias não realizadas, de acordo com os seus gestores as organizações haviam programado estabelecer as seguintes ações: a) busca de parcerias com empresas de consultoria em RH e profissionais na área de marketing e propaganda; e b) busca de capacitação/treinamento a nível operacional. O Gráfico 2 demonstra que 60% dos respondentes mencionam a capacitação/treinamento a nível operacional como a estratégia não realizada e 40% apontam as parcerias com empresas de consultoria como a estratégia não realizada.

Gráfico 1: Estratégias Pretendidas pelas organizações (2011-2015).



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 2: Estratégias Não realizadas pelas organizações (2011-2015).



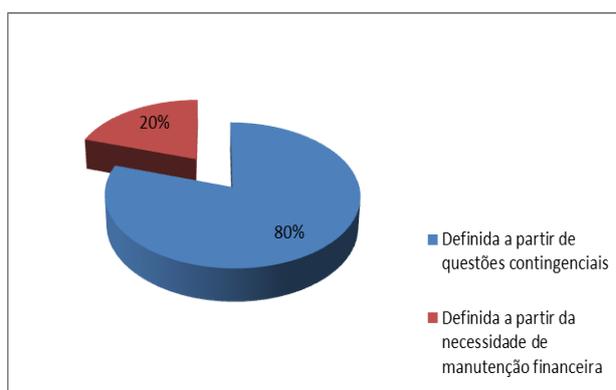
Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante desta constatação, destaca-se um panorama de preocupação na medida em que a não realização destas estratégias tendem a comprometer em médio e longo prazo o desempenho da organização, por se tratarem de estratégias de suporte e manutenção de resultados. Assim, estas estratégias deveriam ser retomadas de imediato em um novo processo de planejamento.

Quanto às estratégias emergentes, os gestores informaram que as organizações se utilizam predominantemente deste tipo de recurso sempre que possível, compreendendo uma conduta predominante nestas organizações que surge sem que haja uma necessariamente intenção estabelecida previamente. Este panorama se encaixa na descrição de Mintzberg e Quinn (2006), quando os autores afirmam que estratégias emergentes são estabelecidas como sendo as estratégias que nascem sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja uma intenção, despontam como se não houvesse.

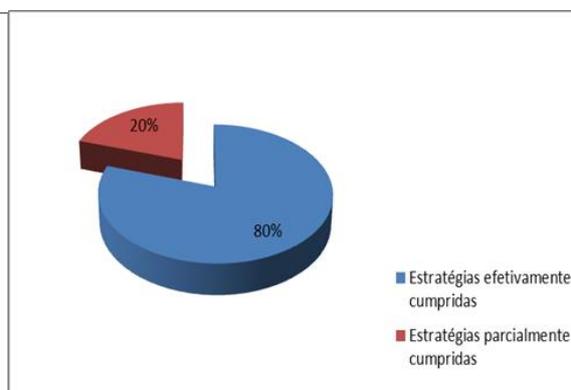
A investigação indica também, através do Gráfico 6, que a essência de elaboração das estratégias emergentes nas organizações pesquisadas, conforme 80% dos respondentes, está vinculada a questões contingenciais. Assim, a maior parte das estratégias emergentes é definida de acordo com os acontecimentos presentes no ambiente externo e interno a estas organizações. No que concernem às estratégias realizadas, as organizações pesquisadas enumeraram as seguintes ações: aumento gradativo no faturamento, aquisição de novos equipamentos, ampliação do espaço físico das organizações e qualificação do quadro médico. Todavia, o que se observou diante destas ações foi que, apesar da maior parte dos respondentes (80%) ter assinalado que estas estratégias foram efetivamente cumpridas, 20% deles aponta que somente parte destas estratégias foi efetivamente cumprida (Gráfico 4). Este panorama acusa descompasso na apuração de resultados a partir das estratégias anuais desenhadas.

Gráfico 3: Estratégias emergentes praticadas pelas organizações (2011-2015).



Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 4: Atingimento das estratégias realizadas pelas organizações (2011-2015).



Fonte: Dados da Pesquisa.

A seguir, através do Quadro 2, são apresentados os tipos de estratégias, conforme Mintzberg & Quinn (2006), de maneira a corresponder às ações identificadas nas organizações pesquisadas.

Quadro 2: Tipos de estratégias (Mintzberg & Quinn, 2006) e a classificação das ações realizadas pelas organizações pesquisadas (2011-2015).

TIPOS DE ESTRATÉGIAS	AÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS
PRETENDIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da participação no mercado • Aumento do faturamento • Fidelização/retenção de clientes
DELIBERADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir novos equipamentos • Qualificação dos médicos • Ampliação das organizações
NÃO REALIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação profissional a nível operacional • Marketing e Propaganda
EMERGENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de resultados de exames p/internet ou em domicílio • Agendamento de exames pelo site das organizações
REALIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir novos equipamentos • Qualificação dos médicos • Ampliação das organizações

Fonte: Elaboração a partir da tipologia de Mintzberg & Quinn (2006) e de dados da pesquisa.

O que se pôde observar a partir deste quadro resumido foi que as estratégias deliberadas foram todas realizadas pelas organizações observadas, já as pretendidas continuavam em andamento até o fim do processo de coleta de dados. Quanto às estratégias não realizadas, as

organizações procuraram parcerias para obter qualificação da mão-de-obra operacional e empresas especializadas em mercadologia. Apesar dos gestores das organizações informarem que elaboram suas estratégias de acordo com os acontecimentos do cotidiano, o que a classificariam como emergentes, os mesmos não informaram mais detalhadamente quanto ao processo de formulação destas ações. Diante desta discussão que culminou com a classificação das ações verificadas nas empresas observadas a partir dos tipos de estratégias, conforme Mintzberg & Quinn (2006), o estudo cria condições razoáveis de exame do padrão estratégico de ações nas organizações analisadas.

4.2. Análise da dinâmica do padrão estratégico de ações

A análise concluiu que o padrão estratégico verificado no conjunto das organizações pesquisadas é de crescimento constante de maneira a desenvolver ações em um ambiente organizacional que envolve estratégias pretendidas e estratégias emergentes, conforme a classificação de Mintzberg & Quinn (2006). As estratégias pretendidas pelas organizações focaram no: aumento da participação mercadológica; crescimento no faturamento; e fidelização/retenção de clientes. Já as estratégias emergentes da organização foram desenvolvidas predominantemente a partir de questões contingenciais decorrentes dos ambientes interno e externo das organizações. As principais foram: disponibilização de resultados de exames pela internet ou entrega em domicílio; e agendamento de exames pelo site das organizações analisadas. As estratégias supostamente realizadas pelas organizações, que envolvem metas importantes à sustentação da condição competitiva no segmento, como a aquisição de novos equipamentos, a qualificação dos médicos e a ampliação das organizações; na realidade, compreenderam apenas ações dispersas e limitadas a questões contingenciais. Esta linha de conduta, onde as circunstâncias internas e externas à organização, comandam o processo estratégico de planejamento limita a garantia da competitividade no mercado.

Nesta perspectiva, o panorama recomenda ratificar a afirmação de Porter (2008), quando destaca que a essência da garantia da estratégia competitiva está nas atividades, na opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais, e esta técnica deve estar alicerçada a partir de procedimentos planejados e não circunstanciais. As estratégias não realizadas, especialmente a busca de capacitação/treinamento a nível operacional, atribuíram um quadro de preocupação na medida em que a não realização de ações como esta podem comprometer substancialmente não apenas o processo de planejamento, mas as metas de crescimento competitivo sustentado. No tocante as parcerias estratégicas, destaca-se que os planos de saúde e os médicos parceiros respondem por 100% das possibilidades das organizações pesquisadas. A indicação por um processo de diversificação desta condição atribuiria maior segurança e, por conseguinte, aumento da capacidade de garantia de competitividade através da redução de dependência promovida por estas parcerias. Na intenção de observar nitidamente a dinâmica verificada no padrão estratégico de ações nas organizações pesquisadas diante do que se considera um ambiente de garantia de competitividade, conforme Hamel & Prahalad (1997), Chandler (1999), Ansoff (1990) & Porter (2008), observa-se o

Quadro 5, onde são confrontadas as ações desenvolvidas por essas organizações e suas pertinências aos aspectos que compõem o ambiente de garantia de competitividade adotado neste estudo (Quadro 3).

Quadro 3: Ações desenvolvidas pelas organizações pesquisadas diante dos aspectos de garantia de competitividade (2011-2015).

ASPECTOS DE GARANTIA DA COMPETITIVIDADE	AÇÕES DESENVOLVIDAS PELAS ORGANIZAÇÕES
DESEMPENHO NO MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da participação no mercado • Crescimento do faturamento • Fidelização/retenção de pacientes
EFICIÊNCIA TÉCNICA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de resultados de exames pela internet ou entrega em domicílio • Agendamento de exames pelo site das organizações.

Fonte: Elaborado a partir de Hammel & Prahalad (1997), Chandler (1999), Ansoff (1990) & Porter (2008) e de dados da pesquisa.

O que se pode constatar é que as ações desenvolvidas pelas organizações pesquisadas pertinentes ao aspecto de garantia da competitividade denominado de “desempenho no mercado” compreendem especialmente estratégias organizacionais tipificadas no modelo de Mintzberg & Quinn (2006), como pretendidas, que são aquelas relacionadas ao um plano previamente estabelecido. O que demonstra certa preocupação com os procedimentos básicos de planejamento, por parte destas organizações. Todavia, o aspecto de garantia de competitividade denominado de “eficiência técnica dos processos produtivos” é composto notadamente por estratégias classificadas como emergentes, de acordo com o mesmo modelo teórico mencionado, que são aquelas estratégias relacionadas as questões circunstanciais, isto é, que ocorrem durante o processo de produção e que não faziam parte do planejamento inicial.

Este posicionamento verificado predominantemente junto às organizações analisadas, onde estratégias emergentes ocupam papel de destaque, detém uma boa relação com o aprendizado na construção de estratégias, algo que uma conduta pautada em estratégias estritamente deliberadas (estratégias baseadas primordialmente em intenções estabelecidas) não permitiria. Entretanto, a ausência de regras no tipo de estratégia emergente, ao mesmo tempo em que dá condições de oportunidades, também traz riscos aos negócios (Porter, 2008). A postura de confiança plena em estratégias emergentes é arriscada na medida em que uma ação circunstancial pode estar alinhada apenas a uma cognição ou impressão de um gestor inserido demais em sua rotina de trabalho de maneira a criar caminhos não tão recomendados aos futuros rumos de uma organização.

5. Considerações Finais

A análise concluiu que o padrão estratégico verificado no conjunto das organizações analisadas é de crescimento constante de maneira a desenvolver ações em um ambiente organizacional que envolve estratégias pretendidas e estratégias emergentes, conforme a classificação de Mintzberg & Quinn (2006), o que garante apenas parcialmente sua condição competitiva. O que se verificou foi que as estratégias desenvolvidas pelas organizações observadas compreendem frequentemente ações dispersas e limitadas a questões circunstanciais, apesar de seus gestores difundirem propósitos direcionados e comprometidos com a tentativa de manutenção da condição competitiva no ramo de diagnóstico por imagem em Belém. É justamente esta postura conduzida fortemente por aspectos contingenciais, que é aquela onde a cognição de gestões assume papéis muitas vezes inapropriados às reais demandas competitivas de organizações, que esta investigação atribui uma garantia de competitividade organizacional apenas parcial para estas empresas no ramo em que atuam.

As estratégias pretendidas pelas organizações estudadas se direcionaram a três caminhos básicos: ao crescimento da participação no mercado de diagnóstico por imagem em Belém; ao aumento dos ganhos no faturamento; e a manutenção fidelizada de pacientes. As estratégias emergentes destas organizações, por sua vez, foram efetivadas notadamente a partir de aspectos circunstanciais oriundas dos âmbitos interno e externo as empresas. Esta postura caracteriza um ambiente frágil ao processo de construção de um planejamento estratégico que garanta para as organizações observadas uma condição de competitividade.

As limitações da investigação se encontram nas restrições de algumas das informações fornecidas pelas organizações, que ainda são resistentes a esclarecimentos mais detalhados. Todavia, o estudo constituiu-se em um conjunto de subsídios oportunos e reveladores sobre o padrão estratégico de organizações do ramo de diagnóstico por imagem, de maneira a alertar e orientar o processo de tomada de decisões em organizações do segmento observado. A sugestão para futuras pesquisas reside na possibilidade de inserir no estudo outras organizações do segmento médico e de diagnósticos por imagem no Pará, para que seja possível identificar um padrão estratégico em todo o segmento no estado e assim contribuir para a criação de condições de planejamento e controle de ações mais capazes para o enfrentamento da realidade de mercados globalizados.

Referências

Ansoff, H. I. (1990). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I. (2007). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Mc Graw-Hill.

Ansoff, H. I. (2003). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

- Bateman, T. S. & Snell, S. (1999). *Management: building competitive advantage*. Chicago: Irwin.
- Bracker, J. S. & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*. v.7, n.6, p.503-522.
- Caldeira, A. (2005) *Fatores que influenciam a competitividade empresarial: aspectos conceituais e a percepção dos gestores*. ANPAD.
- Chandler, A. D. Jr. (1999) *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*, Cambridge. Massachusetts: M.I.T Press.
- Contador, J. C. (2008). *Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1997). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Henderson, B. D. (2006). As origens da estratégia. In: *Porter & Montgomery, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Campus.
- Ichikawa, E. Y. & Santos, L. W. D. (1999). Do "Milagre Brasileiro" à Política Neoliberal: reflexões sobre o padrão estratégico da pesquisa agrícola em Santa Catarina. *Organizações & Sociedade*, v. 6, n. 14, p. 21-37.
- Kaplan, R. & Norton, David. (2006). How to apply a new strategy without causing disturbances in the organization. *Harvard Business Review*. Vol. 84 N. 3. p.68-77.
- Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- Meyer Jr, V. (2010). *Administração de qualidade e estratégias para instituições universitárias*. São Paulo: Centro Universitário São Camilo.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Minayo, M C. S. (2010). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2006). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Motta, D. A. (202). A competitividade transforma a organização? *Revista Brasileira de Negócios*. Vitória/ES, Jan-mar.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2010). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 28. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. L. (2010). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira.
- Peteraf, M. (2008). Fatores de competitividade. *Revista de Negócios*, v. 14, n. 3, p. 179-191.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18. São Paulo: Campus.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2008). Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In. *Porter & Montgomery. Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Campus.
- Roman, D.J.; Piana, J.; Melo, M.A.S.L.L; De Melo, N. R. & Erdmann, R. H. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *Revista Brasileira de Negócios*. Vitória/ ES, Jan-mar.
- Sociedade Paulista de Radiologia e Diagnóstico por Imagem (SPR). (2015). *Histórico da Radiologia*.
- Thompson, A. A. (2000). *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- Wadsworth, J. J. & Staiert, J. J. (1993). Strategic Planning: A conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives. Agricultural Cooperative Service. *ACS Research Report 112*. February.
- Zook, C. Allen, J. (2010). *Lucro a partir do core business: estratégias rentáveis de competitividade e crescimento*. Rio de Janeiro: Campus.