

Análise das tipologias de estratégias de crescimento

RESUMO

Atualmente nota-se que as organizações podem realizar diversas estratégias em busca de crescimento, sendo difícil a construção de uma tipologia que de conta de todas as variações possíveis do fenômeno. A própria noção de crescimento organizacional tem diversas variações que podem ser contraditórias e tornar impossível o alcance concomitante do crescimento dentro destes diversos conceitos. Neste artigo investiga-se o fenômeno das estratégias de crescimento por meio de revisão bibliográfica das obras: Aaker (2007); Costa (2006); Harrison (2005); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Toledo e colegas (2005; 2003); e Wright, Kroll e Parnell (2000). O artigo busca averiguar as diferentes concepções destes autores refletindo sobre quais são as estratégias de crescimento e analisando as diferenças e semelhanças entre tais obras. Ao final, as análises mais importantes são destacadas e apontam-se diversas implicações e possíveis razões para a dificuldade de consenso e entendimento das tipologias de Estratégias de crescimento existentes, o que pode a ser investigado futuramente noutros ensaios teóricos e também em pesquisas empíricas.

Palavras-chave: Estratégias de Crescimento. Tipologias. Estratégias de nível corporativo.

1. INTRODUÇÃO

Os diversos tipos de organizações, em especial as empresas privadas, buscam o sucesso e este muitas vezes implica em uma forma de crescimento organizacional. Tal crescimento pode ser representado e analisado por diversos fatores, tais como: participação no mercado; volume de produção; variedade de produtos ofertados; tamanho do mercado atingido; valor acionário; tamanho do patrimônio, lucro e/ou faturamento; número de empregados, dentre outros. Porém, independente disto, o crescimento é atingido por meio de uma estratégia, um caminho cursado ou uma decisão tomada que leva a tal crescimento. A esta estratégia dá-se o nome de estratégia de crescimento (EC) e este é o foco deste estudo.

Um estudante pouco precavido provavelmente irá se confundir no início de seus estudos sobre estratégias de crescimento e talvez desistir de entender tamanho emaranhado de termos. O número de denominações dadas às estratégias de crescimento é tão grande quanto às dezenas de critérios que podem representar o que é crescimento organizacional, como descrito no parágrafo anterior. Conforme este estudante vá realizando suas leituras e conhecendo as tantas obras do campo da estratégia que contém tipologias de EC, as seguintes indagações podem lhe surgir: “Por que tantas nomenclaturas a respeito de um único assunto? Tantas divisões e subdivisões são realmente necessárias?” Aqueles já minimamente versados no conhecimento da área de estratégias podem elaborar questões mais complexas, como por exemplo: “Os tipos de EC são exaustivos, ou seja, representam a variação das formas com que uma organização pode crescer?” Sendo provável que ao menos a maioria não seja exaustiva – já que do contrário não haveria por que tamanha produção e proliferação de termos e tipologias – cabe questionar se existe alguma tipologia que seja exaustiva? Noutras palavras, existe uma obra ou tipologia capaz de dar conta de tamanhas possibilidades empíricas de estratégias usadas pelas organizações para crescer?

As implicações destas dúvidas são diversas e bastante relevantes tanto para o ensino quanto a pesquisa. Um professor buscando ser didático no ensino provavelmente irá se deparar com tais questões, assim como um pesquisador que vá investigar as estratégias de

crescimento de determinado ramo industrial ou população de empresas terá dificuldades na operacionalização de sua pesquisa sem ter categorias claramente definidas e discretas. Já que é importante que o fenômeno que se busca classificar possa ser bem delimitado, a ponto de ser claro em qual dos tipos uma determinada estratégia se classifica, pois caso exista sobreposição de conceitos a estratégia da organização pode ser classificada ao mesmo tempo em mais de um tipo, além de ser possível determinada prática não ser classificável em nenhum dos tipos que formam a tipologia utilizada durante a pesquisa de campo.

São questões como estas que este artigo se propõe a debater e respondê-las mesmo que de forma parcial. Para tanto, realiza-se um levantamento bibliográfico nos principais livros e manuais de gestão estratégica, principalmente de autores internacionais no qual se baseiam a produção e as obras dos autores brasileiros. Na seção seguinte, expõem-se os conceitos e tipos de EC para cada um destes autores, para em seguida, sintetizá-los num quadro que ilustra a variação das tipologias. Nas considerações finais deste ensaio apontam-se as principais conclusões e questionamentos a serem investigados futuramente de possíveis causas para esta miscelânea de tipos e termos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Nesta seção investiga-se a literatura de Estratégias de Crescimento, por meio da revisão bibliográfica dos principais autores da área, buscando expor divergências conceituais e as respectivas classificações e tipologias. As obras revisadas foram as seguintes: Aaker (2007); Costa (2006); Harrison (2005); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Toledo e colegas (2005; 2003); e Wright, Kroll e Parnell (2000). Porém, antes de descrevê-las, como forma de situar as ECs na área de estratégia é necessário apresentar os níveis da estratégia.

Pode-se separar as estratégias organizacionais em três níveis, do mais baixo nível gerencial para o mais alto apresentam-se respectivamente as: estratégias de nível funcional; estratégias das unidades de negócios ou estratégias competitivas; e estratégias de nível corporativo também chamado de nível empresarial. Ao nível corporativo cabe “estabelecer a direção para toda a organização, formular a estratégia corporativa, selecionar as áreas nas quais a empresa vai concorrer, selecionar táticas para diversificação e crescimento e administrar recursos e aptidões corporativas” (HARRISON, 2005, p. 180). Todavia a questão básica neste nível estratégico é: “em qual setor a empresa deve operar” (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000, p. 127). A decisão de fazer ou comprar (*make or buy*) pode ser tomada pelo cálculo dos custos de transação envolvidos na fabricação de terminado bem ou serviço ou na compra dele no mercado, estas definições são decisões quanto as fronteiras da organização (BESANKO, et al. 2006). Conforme Gardner e Thomas (*apud* TOLEDO; AMICCI; FUENTES, 2005), no nível corporativo se faz atribuição de recursos pelos diversos negócios que compõe o portfólio da empresa, e se define o conjunto de negócios que forma o perfil da organização. No nível corporativo, contempla-se a definição do escopo de atuação da empresa (seus negócios, produtos, mercados, e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor da indústria) e as formas de alcançar seus objetivos (via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões, e alianças estratégicas) (TOLEDO; ANSELMO, 2003). Portanto, as estratégias de crescimento são estratégias de nível corporativo.

No entendimento de Aaker (2007), muitas empresas centram o seu crescimento na melhoria de seu desempenho, mediante procedimentos como, redução de tamanho, reestruturação, reorganização e redução de custos, e até mesmo a diminuição dos retornos. Porém, para o autor “há uma percepção crescente de que o caminho para um melhor desempenho deve envolver uma ênfase renovada em crescimento”. Sendo assim, para o autor

a forma de estruturar estratégias alternativas de crescimento está baseada, parcialmente, na matriz produto-mercado de Ansoff (1977), conforme o Quadro 1:

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	I. Crescimento em mercados de produtos existentes <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a participação de mercado • Aumentar a utilização do produto • Aumentar a frequência de uso • Revitalizar a marca • Encontrar novas aplicações para os usuários atuais 	II. Desenvolvimento de produto <ul style="list-style-type: none"> • Extensões de linha • Expandir escopo do produto • Desenvolver um produto de nova geração • Desenvolver novos produtos para o mesmo mercado
Novos mercados	III. Desenvolvimento de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Expandir-se geograficamente • Visar novos segmentos 	V. Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados <ul style="list-style-type: none"> • Relacionada • Não-relacionada
IV. Estratégias de integração vertical		

Quadro 1: Estratégias alternativas de crescimento. Fonte: Aaker (2007, p. 247)

Observa-se no primeiro quadrante que a empresa necessita de experiência, conhecimento e recursos para aumentar a sua participação em mercados de produtos já existentes. Podem ser realizadas ações para aumentar a participação de mercado e/ou aumentar o uso do produto. No segundo quadrante, o desenvolvimento de produto ocorre de várias formas, como adição de características ao produto, desenvolvimento de produtos de nova geração, e desenvolvimento de vários produtos para mercado existente (AAKER, 2007).

O terceiro quadrante refere-se ao desenvolvimento de mercado usando produtos existentes. A empresa pode expandir-se geograficamente ou estender-se para novos segmentos de mercado. O quarto quadrante registra as estratégias de integração vertical, estas por sua vez, podem acontecer para frente, quando a empresa compra outra, que está a jusante do fluxo do produto, ou para trás, quando a empresa compra outra que está a montante do fluxo da cadeia produtiva. Por fim, no quinto quadrante propõe-se a estratégia de diversificação, que ocorre quando a empresa diversifica os seus negócios de forma relacionada ou não-relacionada. A diversificação será relacionada quando a empresa trabalhar com competências semelhantes no negócio existente e no negócio recém adquirido. A diversificação será não-relacionada quando as competências, para tocar o negócio existente e o adquirido forem distintas (AAKER, 2007).

Aaker (2007) trata as estratégias de crescimento como alternativas, e classifica-as em quatro grandes grupos, sendo que em cada grupo existem subdivisões e ainda considera que as estratégias só serão bem sucedidas se existir sinergia entre os negócios da empresa, caso a o crescimento tenha se dado por diversificação. O que fica entendido das estratégias de crescimento expostas por Aaker (2007) é que as mesmas podem se desenvolver a partir da compra de uma empresa ou pelo aprofundamento no atual mercado de atuação. Da mesma forma que Aaker (2007), Wright; Kroll; Parnell (2000) consideram as estratégias como alternativas estratégicas no nível empresarial.

As alternativas estratégias de Wright; Kroll; Parnell (2000) excluem fenômenos organizacionais como a estratégia de concentração e a reestruturação que, segundo tais autores, ocorreu em grande proporção nas décadas de 1980 e 1990. Reestruturação pode ser organizacional, financeira ou de portfólio. A reestruturação organizacional acontece quando se faz uma modificação significativa na organização do trabalho no nível empresarial. A reestruturação financeira ocorre quando é reduzida a quantidade de dinheiro disponível aos

executivos seniores da empresa para que não invistam a riqueza dos acionistas em projetos não lucrativos. A reestruturação de portfólio “refere-se a aquisição ou desinvestimento de unidades de negócios para aumentar o valor da empresa” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 130). Por outro lado, a estratégia de concentração é geralmente utilizada no início de um empreendimento, quando a empresa concentra-se em apenas uma área de negócio (HARRISON, 2005).

Segundo Wright; Kroll; Parnell (2000) as estratégias de nível empresarial se classificam em três grandes grupos, conforme o Quadro 2:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias de crescimento <ol style="list-style-type: none"> a. Crescimento interno b. Integração horizontal c. Diversificação horizontal relacionada d. Diversificação horizontal não-relacionada (diversificação por conglomerados) e. Integração vertical de empresas relacionadas f. Integração vertical de empresas não-relacionadas g. Fusões h. Alianças estratégicas
<ol style="list-style-type: none"> 2. Estratégia de estabilidade
<ol style="list-style-type: none"> 3. Estratégias de redução <ol style="list-style-type: none"> a. Reviravolta (<i>turnaround</i>) b. Desinvestimento c. Liquidação

Quadro 2 - Estratégias de nível empresarial. Fonte: Wright; Kroll; Parnell, 2000, p. 132.

Conforme identificado no Quadro 2, existem oito tipos de estratégias de crescimento que a empresa pode adotar. O crescimento interno é adotado por muitas empresas como único caminho para o crescimento, evitando caminhos alternativos como aquisição de outras empresas. A integração horizontal acontece quando a empresa expande-se, adquirindo outras, na mesma linha de negócios. A diversificação horizontal relacionada ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor externo ao seu campo de operações atual, mas que está relacionada a suas competências essenciais. Diversificação horizontal-não relacionada é adotada quando a empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado (exemplo: empresa que dá manutenção em computadores e adquire uma empresa que presta serviço de informação de crédito) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A integração vertical de empresas relacionadas consiste na “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 141). Já a integração vertical de empresas não-relacionadas “é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais”. As fusões ocorrem quando duas ou mais empresas de porte igual, combinam-se em uma empresa só, para permuta de ações. E por fim as alianças estratégicas que nada mais são do que parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio, por tempo determinado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O que se pode perceber é que para Wright; Kroll; Parnell (2000), as estratégias de crescimento são estratégias “destinadas a aumentar lucros, vendas e/ou participação de mercado” (p. 153). Segundo estes autores, as estratégias de crescimento estão inseridas dentro de um grande grupo – Estratégias de Nível Empresarial – e são consideradas alternativas estratégicas. Dentro deste grupo estão as estratégias de crescimento, divididas em oito tipos distintos.

Harrison (2005), por sua vez, considera como estratégias básicas de nível corporativo,

a concentração, a integração vertical e a diversificação e ainda aponta outras duas estratégias que podem ser consideradas como complementares: reestruturação estratégica e, fusões e aquisições. Sendo que a reestruturação de portfólio de Wright; Kroll; Parnell (2000) é a mesma estratégia denominada por Harrison (2005) de reestruturação estratégica, porém para este autor e para Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) esta reestruturação é um tipo de EC enquanto para aqueles autores não. Ao que parece esta escolha justifica-se por que as EC para Wright; Kroll; Parnell (2000) destinam-se “a aumentar lucros, vendas e/ou participação de mercado” (p. 153) enquanto a reestruturação de portfólio objetiva “aumentar o valor da empresa” (p. 130). Vale destacar que o aumento do valor acionário da empresa resulta em aumento do lucro (retorno) do investidor, porém os autores ao se referirem a aumento de lucros, falam em lucros da empresa e não dos acionistas. Todavia, se foi possível identificar coerência em Wright; Kroll; Parnell (2000) quanto a exclusão da reestruturação como EC, ao se considerar a definição de EC dos referidos autores pode-se logo notar uma contradição já que medidas de corte de custos podem resultar em aumento de lucros, se o faturamento se mantiver estável. Sendo assim, estratégias de redução como desinvestimento e liquidação podem resultar num aumento nos lucros por meio da redução dos custos, mesmo que este aumento dos lucros não seja em montante e sim em porcentagem em relação ao capital investido ou em relação ao faturamento. Entretanto, se as organizações chegam a um ponto no qual o crescimento é lento, os lucros caem ou uma crise a abala, e seus Públicos Interessados (PIs) ficam insatisfeitos, é comum que se adote uma reestruturação estratégica (HARRISON, 2005). A reestruturação, como já apontado, envolve grandes mudanças nas estratégias, nas estruturas e/ou nos processos de uma empresa, sendo notadamente um momento delicado na vida da organização. Sendo que a necessidade de se reestruturar pode advir de uma estratégia de aquisição fracassada (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

As ECs de concentração, integração vertical e diversificação de Harrison (2005) ainda não foram descritas. A estratégia de concentração é a estratégia de nível corporativo em que a organização está com todos os seus recursos de investimento em uma só área de negócios. Ainda segundo Harrison (2005), a estratégia de diversificação geralmente ocorre na empresa depois da de concentração e se subdivide também em: diversificação relacionada e diversificação não-relacionada. A diversificação acontece “quando uma empresa expande suas operações de negócios através de novos produtos, funções desempenhadas, mercados e tecnologias” (p.181). Esta diversificação é relacionada “quando tem origem em mercados comuns, tecnologias ou produtos e serviços” (p. 181); e não relacionada quando não é baseada em características em comum entre as atividades de uma corporação (HARRISON, 2005). A diversificação relacionada é baseada em similaridades que existem entre produtos, serviços, mercados ou processos de conversão de recursos de diferentes partes da organização. Assim como Aaker (2007), Harrison (2005) aponta o mesmo conceito de diversificação relacionada, e ainda acrescenta que as similaridades devem gerar sinergia, o que significa que uma organização deve ser capaz de produzir dois produtos ou serviços relacionados de forma mais eficiente do que duas organizações, cada uma produzindo um produto ou serviço.

Existe também, no entendimento de Harrison (2005) a estratégia de integração vertical, que segundo Wright; Kroll; Parnell (2000), em definição que corrobora ao pensamento de Harisson (2005), consiste na “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical” (p. 141), podendo ser a montante ou a jusante do canal de distribuição. Já a fusão ocorre sempre que duas organizações se juntam para formar uma única empresa. Outra EC, a aquisição, acontece quando uma empresa adquire outra organização ou o controle das ações de outra empresa (HARRISON, 2005).

Portanto, para Harrison (2005), as estratégias de nível corporativo se encontram dentro do grupo das estratégias de nível empresarial, podem ser classificadas em cinco tipos diferentes. Este autor ainda explica o caminho que as estratégias de nível corporativo seguem acompanhando o ciclo de vida da empresa. Partindo do pressuposto de que a empresa adota em seu início a estratégia de concentração, com o decorrer do tempo, ela pode adotar o crescimento interno e continuar concentrada, ou então partir para fusões e aquisições, integração vertical ou diversificação.

Para Costa (2006), estratégias corporativas são mais gerais do que as estratégias competitivas, ultrapassando os limites dos ambientes competitivos específicos, englobando a empresa como um todo. Algumas estratégias corporativas são apresentadas pelo autor, as de maior amplitude são as: Estratégias de Diversificação; Estratégias de Alianças e Parcerias e; Estratégias Corporativas Genéricas (COSTA, 2006).

De acordo com Costa (2006), estratégia de diversificação é “um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje” (p. 167). Costa (2006) descreve a diversificação em relacionada, porém não comenta sobre a não-relacionada. Para o autor a diversificação classifica-se em quatro tipos, a saber: Horizontal; Vertical; Diagonal e; Diversificação ancorada nas competências básicas. Esta classificação dos tipos de diversificação é feita baseada na matriz produto-mercado de Ansoff (1977) também utilizada por Aaker (2007).

Segundo Costa (2006), integração vertical para trás, para frente, e integração horizontal, são estratégias usadas desde a década de 1970, devendo seu(s) ápice(s) destas estratégias foi o surgimento dos grandes conglomerados, “que forneciam tudo para todos em qualquer lugar do mundo” (p. 171). Costa (2006) lembra que toda e qualquer empresa da atualidade deve concentrar-se em algumas competências básicas, pelo fato de não conseguir ser ótima em todos os segmentos que atua. Apesar da percepção e reclamação de proeminentes pensadores da estratégia contemporâneos quanto a importância e vantagens de uma empresa se concentrar em um negócio central, empiricamente diversos estudos, principalmente europeus, identificam que não se confirma esta tendência à reestruturação. A diversificação passou a ser comum a partir de 1990 em algumas das maiores empresas de países tais como França, Alemanha, Reino Unido, entretanto, em 1950, 2/3 das maiores empresas norte-americanas eram concentradas num único negócio central, o que evidencia que a tendência, pelo menos até meados da década de 1990 era a de diversificação das compras pelos acionistas (WHITTINGTON, 2006), provavelmente devido ao fácil acesso aos mercados de capitais globais.

Costa (2006) ainda aponta que devido a concentração das empresas em negócios centrais surge cada vez mais alianças e parcerias estratégicas entre empresas. As alianças estratégicas podem se classificar em franquias, alianças com clientes, alianças com fornecedores, alianças com concorrentes, consórcios, associações, fusões, incorporações, aquisições, terceirizações e quarteirizações (COSTA, 2006). A estratégia de expansão tratada por Costa (2006) se refere, por sua vez, a expansão geográfica ou internacionalização dos negócios. Justifica-se a adoção deste tipo de estratégia porque, segundo o autor, a concorrência está muito acirrada, as barreiras de entrada e de saída de um mercado estão caindo progressivamente, barreiras jurídicas já não são mais intransponíveis e empresas de pequeno e médio porte já conseguem atuar globalmente. É recomendável atuar como se a concorrência fosse internacional e as oportunidades também. Dentro da estratégia de expansão, a empresa pode optar pela expansão geográfica ou pela internacionalização (COSTA, 2006).

Costa (2006) afirma ainda que existem estratégias corporativas genéricas, estratégias estas que já foram aplicadas por organizações bem sucedidas. São elas: Tratamento ao cliente;

Ênfase na qualidade; Operação em rede; Concentração e foco; Liquidez e leveza; Simplicidade organizacional; Novo estilo de líder e de gerente; Novo estilo de colaborador; Tecnologia da Informação e; Internacionalização.

O que se entende é que Costa (2006) apresenta algumas estratégias corporativas, segundo ele as mais gerais, classificando-as em quatro estratégias distintas. A estratégia de Diversificação é subdividida em quatro tipos diferentes. Dentro da estratégia de alianças e parcerias é enquadrada fusão, incorporação e aquisição. Nas estratégias de expansão sugere-se a geográfica e a de internacionalização. Costa (2006) ainda faz referência sobre as estratégias corporativas genéricas que afirma serem usadas por organizações bem sucedidas.

De acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), as empresas utilizam as estratégias de nível corporativo para diversificar suas operações de um único negócio, competindo em um mercado específico para vários mercados de produtos e, mais comumente vários negócios. A partir desta expansão produto/mercado diz-se que a estratégia de nível corporativo “especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva, selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 154).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a diversificação de produtos é uma forma básica de estratégia de nível corporativo. Dentre os vários autores já estudados neste artigo, estes são os que dão maior ênfase a estratégia de diversificação, classificando-a por graus (baixo, moderado e alto) e separando em relacionada e não-relacionada, para esta estratégia os autores dedicam um capítulo inteiro de seu livro. O baixo grau de diversificação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) se assemelha em grande parte a estratégia de concentração de Harrison (2005) e as estratégias do primeiro quadrante de Aaker (2007) e Ansoff (1977), pelo fato de a empresa atuar somente em uma área de negócio. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a empresa que utiliza este tipo de estratégia gera 95% ou mais de sua receita de vendas de sua área de negócio principal. Já a empresa que gera mais de 30% de sua receita fora de um negócio predominante e cujo os negócios estão ligados de alguma maneira entre si utiliza uma estratégia de diversificação relacionada no nível corporativo e tem um moderado grau de diversificação e uma empresa extremamente diversificada que não tem relação entre seus negócios segue uma estratégia de diversificação não relacionada e com alto grau de diversificação.

Outras duas estratégias exploradas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são as fusões e aquisições, e a reestruturação. A fusão é considerada a “estratégia pela qual duas empresas concordam em interagir suas operações de forma relativamente igual” (p. 183). A aquisição é a “estratégia pela qual a empresa compra o controle, ou 100% de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária de seu portfólio” (p. 183), sendo que a aquisição pode ocorrer de forma amigável ou hostil. Comparadas as atividades voltadas ao crescimento interno que uma organização pode empreender, as fusões e aquisições são notadamente uma forma relativamente rápida de se conseguir crescimento ou diversificação (HARRISON, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, Harrison (2005), Toledo e colegas (2005; 2003) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) concordam nas definições de fusão e aquisição, apesar de alguns trabalharem com os termos formando um mesmo tipo de EC enquanto Toledo e colegas os fazem separadamente. Harrison (2005) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) também concordam com as formas com que as fusões e aquisições podem ocorrer: de forma hostil ou amigável. Quanto a EC de fusão e de aquisição os diversos autores contribuem mais de forma positiva do que negativa para a clareza e entendimento dos termos, porém, novamente ocorre uma importante diferenciação e sobreposição de conceitos, já que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) subdividem aquisição em: horizontal, vertical, relacionada e internacional. Dessa forma, a aquisição torna-se similar à

integração de Aaker (2007), à diversificação horizontal e vertical de Costa (2006) e a estratégia de internacionalização, bastante em voga atualmente provavelmente devido a movimentação do capital internacional, queda de barreiras tarifárias entre os países, expansão do comércio global e pela formação de organizações transnacionais (PARKER, 1999).

A última estratégia de nível corporativo considerada por Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) é a estratégia internacional, aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local. Estes autores consideram as estratégias internacionais tanto como um tipo de EC como uma forma de aquisição. Ainda apontam que para internacionalizar-se uma organização pode realizar alianças estratégicas, aquisições e diversificação. A estratégia internacional no nível corporativo divide-se em três tipos quanto a amplitude geográfica: multilocais, globais e transnacionais. Portanto, para Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), as estratégias no nível corporativo são diversificação, fusão e aquisição, reestruturação e estratégia internacional.

A seguir uma síntese sobre as ECs revisadas, de acordo com cada autor, compõe o Quadro 3.

Autor	Nomenclatura Utilizada	Os tipos de Estratégias de Crescimento	Subdivisões		
Aaker (2007)	Estratégias Alternativas de Crescimento	Crescimento em mercados de produtos existentes	Aumento da participação de mercado Aumentar a utilização do produto		
		Desenvolvimento de produto	Extensões de linha expandir escopo do produto desenvolver um produto de nova geração desenvolver novos produtos para o mesmo mercado		
			Desenvolvimento de mercado	expansão geográfica visar novos segmentos	
			Estratégias de integração vertical		
			Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados	Relacionada Não-relacionada	
		Wright; Kroll; Parnell (2000)	Estratégias de Crescimento	Crescimento Interno	
				Integração horizontal	
Diversificação horizontal relacionada					
Diversificação horizontal não-relacionada					
Integração vertical de empresas relacionadas					
Integração vertical de empresas não-relacionadas					
Fusões					
Alianças estratégicas					
Harrison (2005)	Estratégias de Nível Corporativo	Estratégia de concentração			
		Integração vertical			
		Diversificação	Relacionada Não-relacionada		
		Fusões e Aquisições			
		Reestruturação Estratégica			
Costa (2006)	Estratégias Corporativas	Diversificação	Horizontal Vertical Ancorada nas competências básicas Diagonal		
			Estratégias de alianças e parcerias	diversas	
			Estratégias de expansão		
			Estratégias corporativas genéricas	diversas	
		Toledo e colegas (2005; 2003)	Estratégias de Crescimento em Nível Corporativo	Crescimento interno	
Fusão					
Aquisição					
Alianças estratégicas					
Hitt; Ireland; Hoskisson (2008)	Estratégia no Nível Corporativo	Diversificação	Relacionada Não-relacionada		
			Fusão e Aquisição	Aquisição horizontal Aquisição vertical Aquisição relacionada Aquisição internacional	
		Reestruturação			
		Estratégia internacional			

Quadro 3: Tipologias de Estratégias de Crescimento. Fonte: Elaborada pelos autores

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo caracterizou-se como um ensaio teórico voltado a analisar os conceitos e tipos de estratégias de crescimento de proeminentes autores internacionais da área de gestão estratégica, mais especificamente as obras de: Aaker (2007); Costa (2006); Harrison (2005); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Toledo e colegas (2005; 2003); e Wright, Kroll e Parnell (2000). Após a revisão desta literatura, pode-se chegar a algumas conclusões.

Nota-se que as estratégias de crescimento expostas como formas diferentes de Estratégias de crescimento muitas vezes são na verdade, formas diferentes de crescer, por aquisição de uma empresa ou pela aquisição de uma divisão de uma corporação. De fato, a partir das descrições das EC e de uma reflexão sobre elas pode-se verificar que elas são entrecruzadas e citadas constantemente umas nas outras, pode ser que isto ocorra devido a mistura de objetivo da estratégia e a forma de implantação dela. Por exemplo, pode-se optar por expandir o domínio da empresa com estratégias de expansão geográfica como a internacionalização, por exemplo. A implantação desta estratégia pode ocorrer por meio de aquisição, fusão, aliança estratégica, adentrar numa rede de empresas, ou simplesmente exportar, além é claro de abrir uma empresa no país para o qual se deseja ir e ir até lá administrá-la.

Os autores do campo tendem a convergir nos termos gerais dos conceitos e definições do que consistem estratégias de crescimento como: integração, diversificação, fusão e aquisição, porém não se identifica unanimidade na construção da variação destas estratégias, ou seja, na tipologia e nas subdivisões. Por exemplo: integrações verticais e horizontais devem ser consideradas em separados ou como formas de diversificação? Sendo que a diversificação relacionada pode ser também – por definição – uma destas duas formas de integração como um pesquisador deve proceder, numa pesquisa empírica ao identificar uma empresa de tecelagem que compra uma tinturaria? Este pesquisador estaria diante de uma aquisição, de uma diversificação relacionada, pois é sinérgica, ou de uma integração vertical, pois o tingimento do tecido é etapa seguinte da produção de tecidos e roupas na cadeia produtiva do vestuário?

Não há uma tipologia dominante e nem uma obra que possa ser adotada sem ressalvas ou sem deixar de lado alguma estratégia de crescimento apresentada por outro autor. Dessa forma, sugere-se aos pesquisadores a construção caso a caso das tipologias a serem utilizadas na análise de setores considerando as práticas mais comuns na realidade empírica em investigação e fazendo as ressalvas quanto a outras possíveis classificações quando for o caso.

Parece lógico supor que a enorme quantidade de definições do que é crescimento organizacional pode justificar em parte a também enorme quantidade de estratégias de crescimento diferentes existentes na literatura. Por outro lado, a concepção do que venha a ser estratégia, que no caso das obras de gestão estratégica analisadas parece implícita, e de como ela se forma, deve ser levada em conta ao se analisar qualquer estratégia e auxilia no entendimento das razões de tantas variações nos tipos de estratégia de crescimento. As diversas maneiras como as estratégias podem se formar parece ajudar a explicar as maneiras como as organizações podem crescer. Por um lado, pode-se crescer apenas por meio das estratégias que formulou e de fato implantou, mas também por meio daquelas que implementou, sem ter formulado antecipadamente, mas inventou, copiou ou descobriu em determinado momento próximo a ação. Por exemplo, aquisições que envolvem análises técnicas detalhadas, bastante quantitativas e complexas quanto a atratividade do setor, crescimento da empresa, economias de escala e de escopo, e informações financeiras são EC formuladas de forma bastante diferentes do melhoramento contínuo passo a passo de produtos e processos que vai expandindo o mercado e alterando o produto e a própria empresa concomitantemente. Assim, o crescimento pode ser alcançado por diversos meios, dos mais

simples aos mais complexos, dos mais casuais aos mais arquitetados, o que aponta a necessidade de antes de se alinhar a análise das estratégias de crescimento a que concepção de estratégia se faz, explícita ou implicitamente. Para tanto, os 5 Ps de Mintzberg (2006a) para estratégia, mais destacadamente o entendimento da estratégia como *plano* e a estratégia como *padrão* (MINTZBERG, 2006b), fornecem explicações bastante interessantes para a inexistência de tipos discretos e exaustivos de EC. Porém, nas obras analisadas, tal explicação que, neste sentido, deveria então preceder a apresentação das estratégias de crescimento, em geral estão ausentes e, quando presente, não se demonstra a relação com as estratégias de crescimento.

4. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. 7ª ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre, Bookman, 2007.

ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BERTERO, C. O; KEINERT, T. M. M. A evolução da produção brasileira em análise organizacional a partir dos artigos publicados pela RAE no período de 1961-93. Revista de Administração de Empresas, n. 34, p. 81-90, 1994.

BESANKO, David., DRANOVE, David., SHANLEY, Mark., SCHAEFER, Scott. A Economia da Estratégia. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

BIGNETTI, L. P; PAIVA, E. L. Análise de gestão estratégica no Brasil: um estudo sobre os autores mais citados pelos pesquisadores. In.: CHANLAT, J-F; FACHIN, R; FISCHER, T. (orgs.) Análise das Organizações: perspectivas Latinas (v.1 – olhar histórico e constatações atuais). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 239-260

CALDAS, M. P; ALCADIPANI, R. Americanização e pós-colonialismo: a gênese da referência norte-americana na cultura e na gestão no Brasil. In.: CHANLAT, J-F; FACHIN, R; FISCHER, T. (orgs.) Análise das Organizações: perspectivas Latinas (v.1 – olhar histórico e constatações atuais). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 261-294

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. São Paulo, Saraiva, 2006.

HARRISON, Jeffrey S. Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael., (Org.). IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. Trad. All Tasks. 2ª ed. São Paulo, Thomson Learning, 2008.

LIPPEL, Isabela Laginski. Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC. Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

MACHADO, C; CUNHA, V. C; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In.: Encontro Anual da ANPAD (XIV : 1990 : Belo Horizonte) Anais... Belo Horizonte, 1990.

MARIETO, Mário Luiz. O que se Fala, Atualmente, sobre Fusões & Aquisições. Disponível em:
<www.administradores.com.br/producao_academica/o_que_se_fala_atualmente_sobre_fusoes_e_aquisicoes/.../download/>. Acesso em: 20 de maio de 2009.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. In.: MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre. Bookman. 2006a, p. 24-29;

_____. Moldando a estratégia. In.: MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre. Bookman. 2006b, p. 130-136;

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C. (org.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo : Atlas, 1999. p. 400-433.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. Trad. Eleutério Prado, Thelma Guimarães. 6ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, S. B; CARRIERI, A. P. A influência da abordagem anglo-saxônica na análise das organizações no Brasil. In.: CHANLAT, J-F; FACHIN, R; FISCHER, T. (orgs.) Análise das Organizações: perspectivas Latinas (v.1 – olhar histórico e constatações atuais). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 195-218

SERVA, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil - uma análise semiológica. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 26(4), p.128-44, 1992.

TOLEDO, Geraldo Luciano., AMICCI, Fábio Luiz., FUENTES, Junio. Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas: um estudo sob a ótica do setor siderúrgico brasileiro. Revista Eletronica de Administração. Franca, São Paulo. v. 5, 2005.

TOLEDO, Geraldo Luciano., ANSELMO, Estevão. Marketing Estratégico: Estratégias de Crescimento e Competitiva – Um Estudo de Caso sobre a Evolução dos Conceitos em uma Empresa Metalúrgica. In: Seminários em Administração (VI.: 2003: São Paulo). Anais... São Paulo: FEA/USP, 2003.

VERGARA, S. C. Estudos Organizacionais: a produção científica brasileira. In.: BERTERO, C. O; CALDAS, M. P; WOOD JR, T (coords.). Produção Científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte. São Paulo : Atlas, 2005.

VERGARA, S. C; CARVALHO, D. D. S. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. In.: Encontro Anual da ANPAD (XIX : 1995 : João Pessoa) Anais... João Pessoa, 1995.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson Learning do Brasil, 2006.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração Estratégica: conceitos*. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo, Atlas, 2000.

ⁱ Diversos estudos já apontaram a influencia anglo-saxã no campo da administração, tais como: Bertero; Keinert (1994); Caldas; Alcadipani (2006); Machado; Cunha; Amboni (1990); Rodrigues; Carrieri (2006); Serva (1992); Vergara (2005); Vergara; Carvalho (1995). Para conhecer um focado na área de estratégia consulte: Bignetti; Paiva (2006).