

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE VITORINO – PR

ANALYSIS OF THE STRATEGIC BEHAVIOR OF COMPANIES LOCATED MUNICIPALITY OF VITORINO - PR

Adilson Carlos da Rocha

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, PR, Brasil, adilson28@hotmail.com

Gilberto Francisco Ceretta

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, PR, Brasil, gilbertoceretta@gmail.com

Camila Battisti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, PR, Brasil, kmi_b1@hotmail.com

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar o comportamento estratégico das empresas localizadas no município de Vitorino – PR. Conforme a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), as empresas podem apresentar quatro tipos de comportamento estratégico, sendo eles o prospector, o defensivo, o analítico e o reativo; além do ciclo adaptativo composto por problema empresarial, problema de engenharia e problema administrativo. Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, optou-se pela abordagem quantitativa com característica descritiva. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários, com uma amostra de 48 empresas, em um universo de 119 empresas existentes no município. Como resultado da pesquisa, verificou-se que, na área empresarial, 42,7% das empresas apresentam comportamento estratégico analítico. Na área de engenharia, tanto o comportamento analítico quanto o reativo foram adotados por 27,8% das empresas. Já na área administrativa, o comportamento prospector foi o predominante, em 33,3% das empresas. Considerando os resultados inerentes aos comportamentos estratégicos apresentados pelas empresas, não considerando a estratificação por ciclos adaptativos e suas respectivas áreas, os dados evidenciam um equilíbrio entre os quatro tipos de comportamento. O estudo ressalta a importância das empresas adotarem um comportamento estratégico bem definido, que seja direcionado aos objetivos empresariais e que possam potencializar a competitividade das empresas em seu nicho mercadológico.

Palavras chave: Estratégia. Comportamento estratégico. Comércio. Serviço. Indústria.

Abstract

This study aimed to analyze the strategic behavior of companies located in the municipality of Vitorino - PR. As the typology proposed by Miles and Snow (1978) companies can provide four types of strategic behavior, being the prospector, defensive, analytical and reactive. In the adaptive loop comprises business problem, engineering problem and administrative problem. In order to respond to the problem of research, we opted for the quantitative approach with descriptive characteristic. The data were collected through questionnaires with a sample of 48 companies in a universe of 119 companies active in the municipality. As a result of research the whole sample was found that in the business 42.7% of companies have analytical strategic behavior. In engineering, both the analytical behavior and reactive been adopted by 27.8% of companies already in the administrative area prospector behavior was prevalent, with 33.3% of the companies. Considering the results inherent in strategic behavior displayed by companies, not considering the stratification adaptive cycles and their respective areas, the data show a balance between the four types of behavior. This study emphasizes the importance for companies to adopt a well-defined strategic behavior that is directed to business objectives, and can enhance the competitiveness of companies in its market niche.

Keywords: Strategy. Strategic behavior. Commerce. Services. Industry.

1 Introdução

As organizações estão inseridas em ambientes influenciados por diversos fatores, sejam internos ou externos, que causam constantes mudanças. Diante disso, os gestores são levados a adotar um novo comportamento estratégico, na busca por se adaptar rapidamente no cenário e manter-se no mercado.

Empresas utilizam-se das estratégias para alcançar um desempenho superior às demais e, dessa forma, manter sua sobrevivência. O pressuposto principal é que as empresas fazem uso das estratégias organizacionais na tentativa de diferenciar-se e fortalecer-se diante os concorrentes.

As mudanças no ambiente empresarial têm-se apresentado de maneira cada vez mais rápida, fazendo com que as organizações sejam constantemente desafiadas, influenciando em seu comportamento e de seus gestores. Assim dar-se-á necessidade de as organizações manter-se em alerta, sustentada por medidas tais como planejamento, criatividade e capacidade de inovação, proatividade, dinamismo e sensibilidade, quanto ao atendimento dos clientes. Uma vez que tais medidas agregam diferenciação e vantagem competitiva, pontos essenciais para crescimento e sobrevivência organizacional.

Diversas são as abordagens quando se trata de estratégia empresarial. Entretanto, este estudo fundamentasse-a na tipologia descrita por Miles e Snow os quais em 1978 apresentam um *framework* com quatro tipologias estratégicas, sendo: analítica, defensiva, prospectora e reativa. De acordo com os autores, essa tipologia possibilita entender o comportamento estratégico das organizações como forma de encontrar congruência com o ambiente externo. Neste contexto, este estudo apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: Como se comportam estrategicamente as empresas localizadas no município de Vitorino – PR?

Diante desta questão problema, o objetivo deste estudo é analisar o comportamento estratégico das empresas localizadas no município de Vitorino – PR. Este estudo tem como escopo o comportamento estratégico e suas diretrizes para o desenvolvimento das organizações, bem como a necessidade de adaptação destas em seu ambiente, para que possam buscar a competitividade.

2 Estratégia

2.1 Origem e conceito

Antes do século XX a estratégia era raramente atribuída ao universo empresarial, estando presente apenas na descrição de situação de confronto e competição, por semelhança ao contexto militar e político. Entretanto, além de equivocado, este entendimento não explica a ampla incorporação aos preceitos administrativos atuais. (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

A Primeira Revolução Industrial pouco conseguiu induzir em termos de comportamento estratégico, pois, devido à intensa competição entre as indústrias, nenhuma conseguiu influenciar de forma significativa os resultados do mercado. Já na Segunda Revolução, considerou-se a incidência estratégica como forma de se adaptar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo, fortalecendo um estímulo fundamental ao pensamento estratégico relacionado aos domínios militar e de negócios. (GHEMAWAT, 2012).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), o novo contexto da gestão estratégica tem sido descrito como a “revolução industrial silenciosa”, a qual seria provocada por um conjunto de variáveis mercadológicas, tecnológicas, competitivas em nível global e ligadas a mudanças

ambientais, sócias e à desregulamentação. Em concordância, Machado da Silva e Fonseca (2002) trazem que a estratégia é uma das palavras chave da modernidade e transformou-se em um conceito de discussão que admite diferentes definições procedentes de perspectivas variadas.

Dentre os diversos conceitos de estratégia, um dos primeiros apontamentos foi feito por pesquisadores da escola de *Harvard*, nos Estados Unidos. Estes conceituam estratégia como um conjunto lógico de objetivos que, quando devidamente alcançados, resultam no ajuste necessário da organização ao seu ambiente. Para tanto, deve-se unir as forças e as fraquezas internas da organização com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. Para os professores a análise interna e externa é apenas a primeira etapa do processo de gestão estratégica; a segunda consiste em programar as ações específicas para operacionalizar os objetivos estratégicos, incluindo medidas de controle e desempenho. (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Seguindo este pensamento, Ansoff (1977) argumenta que estratégia é um meio do qual as organizações se utilizam para alcançar seu melhor desempenho e garantir sua sobrevivência. Já para Wright, Kroll e Parnell (2010), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados de acordo com a missão e os objetivos organizacionais. Sendo assim, o processo estratégico é visto como uma série de tarefas que a administração deve realizar como estabelecer a missão e os objetivos da organização; analisar os pontos fortes e fracos em seu ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo; formular estratégias, implantá-las e promover o controle estratégico.

A estratégia é um padrão que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização, e quando bem planejada auxilia na ordem de seus recursos para uma postura viável, com embasamento em suas competências e mudanças antecipadas no ambiente. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Porter (1989) ressalta que as empresas devem continuar a buscar pela qualificação e adoção de estratégias efetivas, devido ao grande nível da concorrência no mercado, com intuito de constituir e materializar uma vantagem competitiva sustentável.

O conceito de estratégia determina que a atual visão do termo em si, possui uma diversidade de definições. Entretanto, para se adequar a este ponto de vista, as instituições de ensino têm se modernizado para poder passar conhecimento de forma abrangente, teorizando este fenômeno para delimitá-lo, formulá-lo e implementá-lo no contexto empresarial contemporâneo. (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2002).

2.2 Comportamento estratégico

Os pesquisadores Raymond E. Miles e Charles C. Snow foram os pioneiros dos ideais estratégicos, propondo o enquadramento das empresas de acordo com quatro tipos genéricos: defensivo, prospector, analítico e reativo. Essas características servem como base para o processo estratégico de qualquer organização (GARDELIN, 2010).

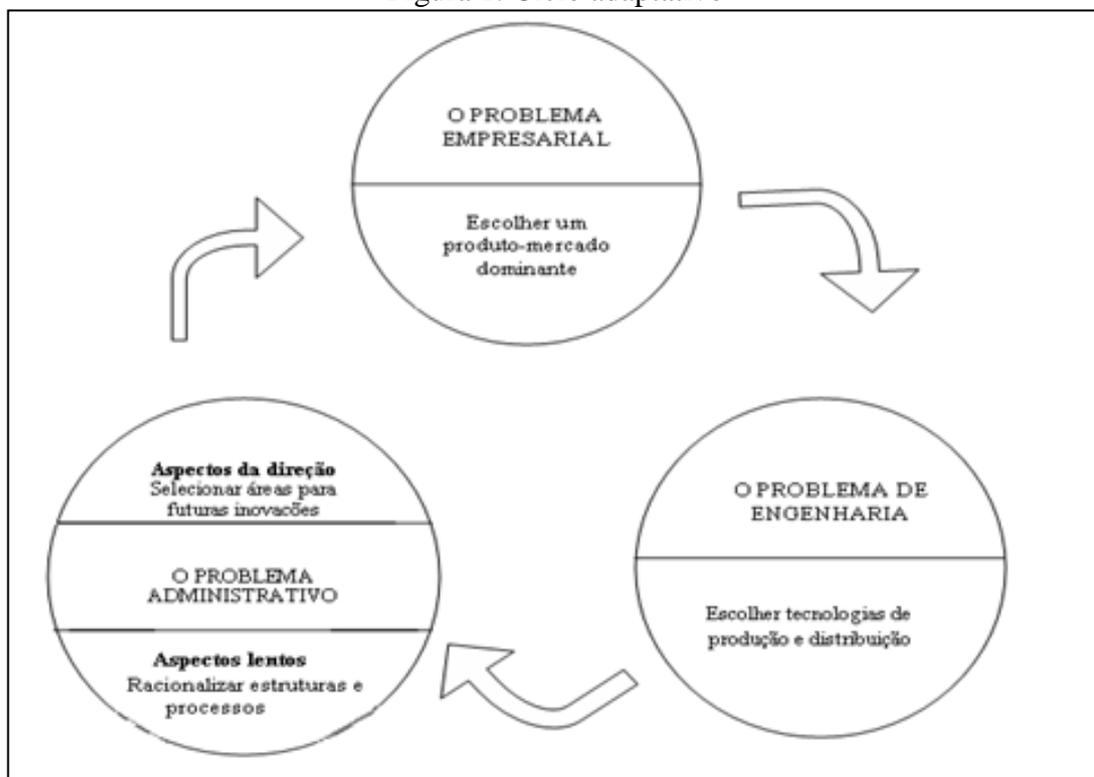
Segundo Gimenez (2000), a partir do proposto por Raymond E. Miles e Charles C. Snow foi possível identificar a inter-relação das organizações com o ambiente em que está inserida, através da ligação entre estratégia, estrutura e processos, além de poder se observar a conduta adotada pelos gestores em relação à designação e execução das estratégias.

Miles e Snow (1978) destacam que as organizações eficazes mantêm o mercado viável para seus produtos ou serviços, estabelecendo mecanismos que complementam suas estratégias de mercado. Quanto às organizações ineficazes, estas falham no mercado e lutam com os mecanismos estruturais do processo. Para a maioria das organizações as mudanças em seu

ambiente e a incerteza de adequar-se a elas, enquanto gestora de interdependências internas é extremamente complexa, o que engloba as decisões e comportamentos em vários níveis da organização.

Os autores ressaltam que as organizações são limitadas em suas escolhas de comportamento adaptativo, as quais a alta administração crê permitir que a direção seja eficaz ao controle de recursos humanos. Entender o processo de adaptação das organizações e os requisitos gerenciais em diferentes padrões pode facilitar o alcance do equilíbrio eficaz entre a organização e seu ambiente. Para tanto, Miles e Snow (1978) desenvolveram um modelo do processo de adaptação, chamado ciclo adaptativo, o qual se divide em três problemas de adaptação: problema empresarial (conceito de controle de produto/mercado), problema administrativo (referente à estrutura e processos empresariais) e problema de engenharia (escolha de sistemas técnicos). O ciclo adaptativo é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Ciclo adaptativo



Fonte: Adaptada de Miles e Snow (1978).

Conforme a Figura 1, a adaptação estratégica é ligada à percepção que os gestores têm sobre os problemas (empresarial, administrativo e de engenharia), de acordo com as condições do ambiente e as decisões a serem tomadas, sendo que tais problemas inter-relacionam entre si. (MILES; SNOW, 1978).

Na concepção de Miles e Snow (1978), as organizações buscam a solução para o problema empresarial por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem de si, que defina tanto o seu mercado quanto a sua orientação em direção a ele.

Quanto ao problema de engenharia, consiste na criação de um sistema de operação para a solução do problema empresarial. Este sistema exige de uma tecnologia apropriada para a produção e distribuição dos produtos/serviços, além de fornecer informações de comunicação e controle para garantir o bom funcionamento da tecnologia.

O problema administrativo busca reduzir as incertezas dentro do sistema organizacional, além de racionalizar e estabilizar as atividades que resolveram com sucesso os

problemas enfrentados pela organização durante os problemas empresarial e de engenharia. Envolve também, formular e implementar processos que permitam a organização continuar a crescer e inovar. (MILES; SNOW, 1978).

Segundo Miles e Snow (1978), embora evidente em qualquer organização, o ciclo adaptativo torna-se mais perceptível em empresas ainda em estágio de crescimento, uma vez que a solução do problema empresarial se dá pela aceitação de um determinado domínio de produto e mercado, tornando-se evidente a partir do momento em que os gestores decidem por alocar os recursos para alcançar os objetivos empresariais.

De acordo com o modelo proposto por Raymond E. Miles e Charles C. Snow, as organizações seguem padrões de comportamento estratégicos com intuito de se adequarem as condições ambientais. Portanto, os autores determinaram quatro tipos de comportamentos estratégicos e que resolveriam os problemas do ciclo adaptativo: o defensivo, o prospector, o analítico e o reativo. (GULINE, 2005). As características dos quatro tipos de comportamentos estratégicos podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1: Tipologias estratégicas

Tipologia Estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	As empresas que adotam este tipo de estratégia: Mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável; Possuem domínio estreito dos produtos e do mercado; Não tendem a procurar novas oportunidades fora de seu domínio; Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; O controle e a tomada de decisão são centralizados; As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia: Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e inovação; As atividades empresariais são descentralizadas.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia: Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor; Protege a posição estável do seu mercado de atuação; O controle e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.
Estratégia Reativa	Uma empresa que adota esta estratégia: Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores;

Tipologia Estratégica	Caracterização
	O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; A estrutura organizacional é rígida.

Fonte: Adaptado de Silva Filho e Cândido (2003).

Para Miles e Snow (1978), nenhuma tipologia é capaz de abranger a todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que o ambiente organizacional está sujeito a mudanças constantes. Acreditam ainda que cada uma das quatro tipologias apresenta sua própria estratégia para que a organização possa se relacionar com seu mercado de modo eficaz.

3 Métodos e procedimentos

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, este estudo apresenta como abordagem quantitativa e descritiva. A pesquisa quantitativa é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, em que a atribuição numérica não é feita ao acaso, pois a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente. A quantificação científica envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números, cujos resultados sejam eficientes. É uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, de forma a propiciar informações verdadeiramente úteis. (FACHIN, 2003).

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 107) as pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos. A análise e interpretação se orientam através do entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los, para descobrir com maior precisão possível a frequência com que eles ocorrem, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Esse tipo de pesquisa busca conhecer as situações e relações que acontecem na sociedade, política, economia, referente a um indivíduo, grupo ou comunidade. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Em geral trabalha com a população, não tendo o objetivo de responder o porquê dos fatos, embora possa associar resultados a grupos de respondentes. (ROESCH, 2005).

Para este estudo a população é composta pelas 119 empresas cadastradas no município de Vitorino – PR, nos setores secundário e terciário, segundo dados da Prefeitura Municipal. Destas, 34 encontram-se no setor secundário, conforme apresentado no Quadro 2. Em detrimento a técnica de coleta a ser adotada, a amostra constituiu-se pelo retorno das empresas respondentes da pesquisa. Desta forma obteve-se a amostra de 48 empresas participantes, por conveniência e aceitação, resultando em 40,33% da população.

Quadro 2: Empresas do setor industrial

RAMO DE ATIVIDADE DAS INDÚSTRIAS	QUANTIDADE
Móveis e Portas	04
Cama, Mesa e Banho	01
Embalagens de Plástico	01
Indústria de Cola	01
Indústria de Pregos	01
Indústria de Saneantes	01
Indústria com Desdobramento de Madeiras	03
Fabricação de Esquadrias de Metal	05
Indústria de Pré-moldados	02

RAMO DE ATIVIDADE DAS INDÚSTRIAS	QUANTIDADE
Fabricação de Produtos Trefilados de Ferro, Aço e Metais não Ferrosos	03
Fabricação de Carrocerias e Reboques	02
Indústria de Laminados	01
Indústria de Beneficiamento de Sementes	07
Fabricação de Massa Asfáltica	01
Britador	01

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outras 85 empresas encontram-se no setor terciário, conforme o Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Empresas dos setores de comércio e serviços

RAMO COMERCIAL/SERVIÇOS	QUANTIDADE
Supermercados	06
Padarias e Confeitarias	05
Papelarias/Livrarias	02
Sorveterias	01
Restaurantes	03
Bancos	03
Comércio de Artigos de Vestuário e Acessórios	16
Hotéis	01
Centro de Formação de Condutores (Autoescola)	01
Motéis	04
Loja de Telefonia	01
Floricultura	01
Bares	15
Salões de Beleza	06
Serviços de Redes e Informática	02
Escritórios de Contabilidade	02
Veterinárias/Agropecuária	02
Postos de Combustível	02
Mecânicas/Borracharias	08
Lava-car	04

Fonte: Elaborado pelos autores.

Este estudo caracteriza-se como um levantamento de dados. O procedimento de coleta de dados utilizado foi o *survey*, determinante para a constituição da amostra da pesquisa, ou seja, a amostragem foi definida pela quantidade de questionários que retornaram. De acordo com Hair *et al* (2005), o *survey* é um procedimento de coleta de dados primários utilizado em pesquisas com grande amostra em que se deseja obter informações. A coleta de dados foi realizada a partir da entrega dos questionários para os gestores das organizações, pessoalmente ou encaminhados por *e-mail*, nos meses de setembro e outubro de 2015.

Para identificação do comportamento estratégico das empresas pesquisadas, fez-se o uso de uma adaptação do questionário apresentado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Esse instrumento é composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas das empresas pesquisadas.

As questões foram divididas em três grandes áreas correspondentes as dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos apresentados por Miles e Snow (1978), sendo para a área empresarial (quatro questões), de engenharia (três questões) e administrativa

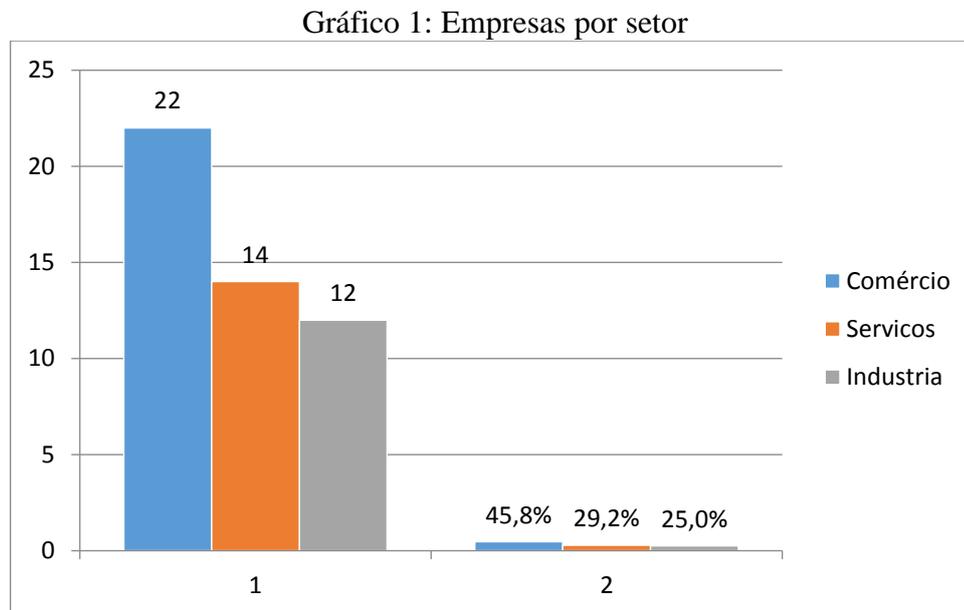
(quatro questões). Para cada questão serão apresentadas quatro alternativas de resposta. O critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras, ou reativas, será o de maior número de respostas associadas a uma destas alternativas.

4 Apresentação e análise dos dados

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados compreendendo as características das empresas participantes do estudo, o perfil dos gestores, e o comportamento estratégico adotado pelas empresas segundo a tipologia e o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978).

4.1 Características das empresas

As empresas participantes desta pesquisa estão localizadas no município de Vitorino, sito a região sudoeste do Estado do Paraná. A amostra foi composta por 48 empresas, sendo destas 22 do setor de comércio, 14 do setor de serviços e 12 indústrias, as quais apresentam um tempo médio de existência de 9,27 anos. O Gráfico 1 apresenta o perfil da amostra quanto aos setores que atuam.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à área de abrangência, 50% das empresas atuam somente no município, 29% atuam em municípios próximos, 13% em vários municípios da região, 4% possuem abrangência estadual e outras 4% abrangência nacional. Em relação ao perfil dos clientes, apurou-se que 73,48% são clientes pessoa física, os outros 26,52% são clientes pessoa jurídica.

4.2 Perfil dos gestores participantes

Na análise dos dados que identificavam o perfil dos gestores que responderam à pesquisa, observou-se que 29 são do gênero masculino e 19 do gênero feminino. Quanto à faixa etária, 18,8% possuem menos de 30 anos, 25% de 30 a 39 anos, 37,5% de 40 a 49 anos, 16,7% de 50 a 59 anos, e 2,1% possuem acima de 60 anos.

Em relação ao tempo em que atuam na empresa, obteve-se uma média de 8,10 anos, sendo que a maioria está na empresa desde a sua fundação. Quanto à escolaridade 4,2% dos gerentes possuem apenas o ensino fundamental, 8,3% possuem ensino médio incompleto,

31,3% possuem ensino médio, 10,4% possuem graduação incompleta, 25% possuem graduação, 4,2% possuem pós-graduação incompleta e, 16,7% possuem pós-graduação.

4.3 Comportamento estratégico – comércio

Nesta seção apresenta-se o comportamento estratégico adotado pelas empresas do setor do comércio, correspondente a cada área do ciclo adaptativo proposto pelo modelo utilizado. A Tabela 1 apresenta as características do comportamento estratégico para os ciclos adaptativos.

Tabela 1: Tipos estratégicos do setor de comércio

Tipo de Comportamento	Área Empresarial		Área de Engenharia		Área Administrativa	
	Qtde.*	%	Qtde.*	%	Qtde.*	%
PROSPECTOR	13	14,8%	13	19,7%	28	31,8%
DEFENSIVO	15	17,0%	8	12,1%	24	27,3%
ANALÍTICO	41	46,6%	19	28,8%	16	18,2%
REATIVO	19	21,6%	26	39,4%	20	22,7%
Totais	88	100,0%	66	100,0%	88	100,0%

*Quantidade de respostas que indicam o comportamento adotado.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que na área empresarial há predominância do tipo estratégico *analítico*, com 46,6%, e o tipo *prospector* foi verificado em apenas 14,8% das empresas. Para a área de engenharia verificou-se que 39,4% das empresas apresentam o tipo estratégico *reativo*, seguido do tipo *analítico*, com 28,8%. Na área administrativa, o comportamento *prospector* foi indicado por 31,8% das empresas. Para essa mesma área verifica-se ainda um equilíbrio entre os tipos estratégicos, *defensivo* e *reativo*, com 27,3% e 22,7% respectivamente.

O resultado encontrado tem semelhança com o estudo desenvolvido por Almeida, Antonelli e Gomes (2011), sobre o comportamento estratégico de 75 empresas de gestão feminina, na cidade de Lavras, Minas Gerais, os autores identificaram a ocorrência dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978), porém com predominância da estratégia analítica.

O comportamento estratégico *analítico* destacado pelas empresas comerciais na área empresarial, de acordo com Silva Filho e Cândido (2003) sugere que empresas que apresentam esse tipo de comportamento procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável, e ao mesmo tempo buscam adicionar um ou mais novos produtos/serviços que tenham sido bem-sucedidos em outras empresas do setor, buscam também proteger a posição estável do seu mercado de atuação. Os autores ainda destacam que o controle e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.

O comportamento estratégico *reativo* indicado em 39,4% das empresas na área de engenharia sugere que as empresas não possuem habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente, não arriscam em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. Esse comportamento é inerente a empresas que possuem o controle e a tomada de decisão com alto grau de centralização e uma estrutura organizacional rígida. (SILVA FILHO; CÂNDIDO, 2003).

4.4 Comportamento estratégico – serviços

Neste subitem apresenta-se o comportamento estratégico adotado pelas empresas do setor de serviços. A Tabela 2 apresenta as características do comportamento estratégico para os ciclos adaptativos.

Tabela 2: Tipos estratégicos do setor de serviços

Tipo de Comportamento	Área Empresarial		Área de Engenharia		Área Administrativa	
	Qtde.*	%	Qtde.*	%	Qtde.*	%
PROSPECTOR	6	10,7%	10	23,8%	20	35,7%
DEFENSIVO	19	33,9%	19	45,2%	16	28,6%
ANALÍTICO	21	37,5%	4	9,5%	8	14,3%
REATIVO	10	17,9%	9	21,4%	12	21,4%
Totais	56	100,0%	42	100,0%	56	100,0%

*Quantidade de respostas que indicam o comportamento adotado.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como se pode observar, assim como para as empresas comerciais, a área empresarial apresenta predominância do tipo estratégico *analítico*, com 37,5%, seguido pelo *defensivo*, com 33,9%. Para a área de engenharia, o comportamento *defensivo* foi o mais indicado pelas empresas, com 45,2%, enquanto o *analítico* foi indicado por apenas 9,5% das empresas. Na área administrativa verificou-se que 35,7% das empresas apresentaram o tipo estratégico *prospector*, em sua maioria, igualmente as empresas do setor de comércio. Para esta mesma área verificou-se ainda que 28,6% das empresas apresentam comportamento *defensivo*.

No estudo realizado por Guline (2005) onde pretendia-se comparar a relação entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho, na percepção dos 79 gerentes de provedores de serviços de internet no estado de Santa Catarina, entre os anos de 2001 e 2004, os resultados indicaram que em 35% dos provedores o comportamento adotado é o analítico, resultado semelhante ao verificado também nesse estudo.

Para o comportamento *defensivo*, indicado por 45,2% das empresas de serviços na área de engenharia, Silva Filho e Cândido (2003) sugerem que as empresas que adotam este tipo de estratégia mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável, possuem um domínio estreito dos produtos e do mercado e não tendem a procurar novas oportunidades fora de seu domínio. Além disso, seus gestores são altamente especialistas em sua área de atuação empregando o controle e a tomada de decisão de forma centralizada. As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.

Quanto ao comportamento *prospector*, destacado pelas empresas na área administrativa, esse sugere que as empresas que seguem este comportamento procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tentam adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor, buscam proteger a posição estável do seu mercado de atuação e o controle e a tomada de decisão são centralizados, podendo-se identificar flexibilidade nas ações. (SILVA FILHO; CÂNDIDO, 2003).

4.5 Comportamento estratégico – indústrias

Neste subitem apresentam-se os resultados inerentes ao comportamento estratégico adotado pelas empresas do setor industrial, respectivamente para cada ciclo adaptativo. A Tabela 3 apresenta as características do comportamento estratégico para os ciclos adaptativos.

Tabela 3: Tipos estratégicos do setor industrial

Tipo de Comportamento	Área Empresarial		Área de Engenharia		Área Administrativa	
	Qtde.*	%	Qtde.*	%	Qtde.*	%
PROSPECTOR	8	16,7%	4	11,1%	16	33,3%
DEFENSIVO	14	29,2%	10	27,8%	11	22,9%
ANALÍTICO	20	41,7%	17	47,2%	9	18,8%
REATIVO	6	12,5%	5	13,9%	12	25,0%
Totais	48	100,0%	36	100,0%	48	100,0%

*Quantidade de respostas que indicam o comportamento adotado.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que na área empresarial, assim como para as empresas dos setores de comércio e serviços, há predominância do tipo estratégico *analítico*, com 41,7%, seguido do tipo *defensivo*, com 29,2% das empresas. Na área de engenharia verificou-se que a maioria das empresas, 47,2%, adota o comportamento *analítico*, e que apenas 11,1% adotam o comportamento *prospector*. Na a área administrativa, o comportamento *prospector* é apresentado por 33,3% das empresas. Verificou-se também para esta área um equilíbrio entre os tipos estratégicos, *defensivo* e *reativo*, com 22,9% e 25,0%, respectivamente. As implicações inerentes aos comportamentos verificados já foram mencionadas nas análises dos setores de comércio e serviços anteriormente.

4.6 Resultado comportamento estratégico das empresas

Nesta seção apresentam-se os resultados considerando todas as empresas participantes do estudo, compreendendo os setores de comércio, serviços e indústria, evidenciando qual o comportamento estratégico adotado pelas empresas, de acordo com cada área do ciclo adaptativo que compõe o *framework* adotado neste estudo. A Tabela 4 apresenta as características do comportamento estratégico considerando todas as empresas.

Tabela 4: Tipos estratégicos de todas as empresas

Tipo de Comportamento	Área Empresarial		Área de Engenharia		Área Administrativa	
	Qtde.*	%	Qtde.*	%	Qtde.*	%
PROSPECTOR	27	14,1%	27	18,8%	64	33,3%
DEFENSIVO	48	25,0%	37	25,7%	51	26,6%
ANALÍTICO	82	42,7%	40	27,8%	33	17,2%
REATIVO	35	18,2%	40	27,8%	44	22,9%
Totais	192	100,0%	144	100,0%	192	100,0%

*Quantidade de respostas que indicam o comportamento adotado.

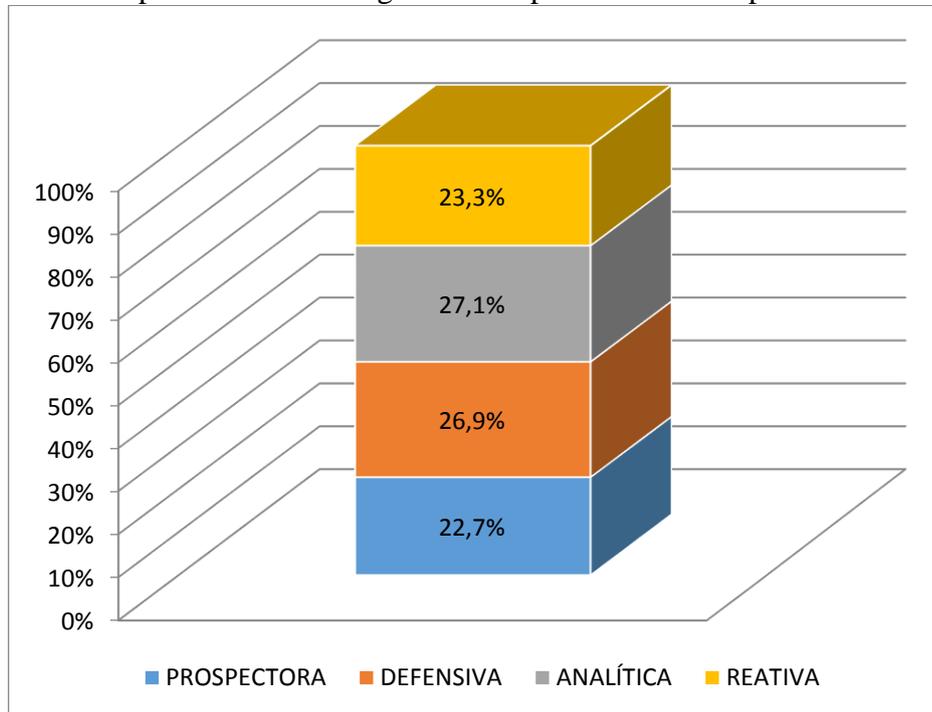
Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que na área empresarial 42,7% das empresas apontaram o comportamento *analítico* como o mais utilizado, seguido do *defensivo*, com 25,0%. Na área de engenharia há igualdade entre os comportamentos *analítico* e *reativo*, com 27,8% das empresas em ambos, seguido pelo *defensivo*, com 25,7%. Para a área administrativa, verificou-se que 33,3% das empresas apresentam tipo estratégico *prospector*, seguido pelo *defensivo*, com 26,6%, e em seguida pelo *reativo*, com 22,9% das empresas.

O Gráfico 2 apresenta o comportamento estratégico adotado pelas empresas do município de Vitorino – PR, de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978). Considerando os resultados inerentes aos comportamentos estratégicos apresentados pelas empresas, não considerando a estratificação por ciclos adaptativos e suas respectivas áreas, os

dados evidenciam um equilíbrio entre os comportamentos defensivo (26,9%) e analítico (27,1%), e também entre os comportamentos prospector (22,7%) e reativo (23,3%).

Gráfico 2: Comportamento estratégico das empresas do município de Vitorino – PR



Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses resultados condicionam a observar o que Miles e Snow (1978), destacam de forma que nenhuma tipologia é capaz de abranger a todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que o ambiente organizacional está sujeito a mudanças constantes. Acreditam ainda que cada uma das quatro tipologias apresenta sua própria estratégia para que a organização possa se relacionar com seu mercado de modo eficaz.

No entanto, o comportamento reativo, segundo Miles e Snow (1978), é apresentado por organizações nas quais os gestores percebem as mudanças e incertezas, mas não sabem responder de forma eficaz, só o fazendo por meio de pressões do ambiente. Esse tipo de comportamento para Martins *et al.* (2008) é uma não estratégia por não possuir nenhum método coerente que permita à empresa competir ou se adaptar ao mercado. Scherer e Mussi (2000) afirmam que a instabilidade que caracteriza a organização com comportamento reativo é justificada pela inexistência de um conjunto de respostas para as mudanças ocorridas no ambiente. No estudo em questão, esse tipo de comportamento é caracterizado em 23,3% das empresas estudadas.

5 Considerações finais

A premissa de que as organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos e turbulentos, sofrendo impactos de diversos fatores, sejam internos ou externos, são os principais causadores de mudanças. Nesse contexto, os gestores são obrigados a adotar um novo comportamento no âmbito das estratégias, com o objetivo de adaptar-se rapidamente no cenário e manter-se competitivo no mercado.

Diante desse contexto, esse estudo teve como objetivo analisar o comportamento estratégico das empresas localizadas no município de Vitorino – PR. Participaram do estudo 48 empresas de uma população de 119 organizações existentes no município estudado.

Com uma abordagem quantitativa e característica descritiva, aplicou-se um instrumento que possibilitou identificar o comportamento estratégico das empresas, obtendo-se resultados que evidenciaram o comportamento estratégico das referidas empresas.

Primeiramente, obteve-se o resultado da análise do comportamento estratégico, proposto por Miles e Snow (1978), adotado pelas empresas de cada setor, sendo o setor de comércio, de serviços e de indústria. Posteriormente, obteve-se o resultado geral, considerando-se todos os setores e, ainda, os resultados para cada um dos ciclos adaptativos propostos pelo *framework* utilizado: empresarial, de engenharia e administrativo.

No setor do comércio, na área empresarial, 46,6% das empresas adotam o comportamento estratégico *analítico*. Na área de engenharia, há predominância do comportamento estratégico reativo (39,4%). E, na área administrativa, verifica-se que o comportamento prospector é adotado por 31,8% das empresas.

No setor de serviços, para a área empresarial, verificou-se que, assim como para as empresas comerciais, há predominância do comportamento estratégico analítico, em 37,5% delas. Na área de engenharia, o comportamento defensivo foi o mais indicado pelas empresas (45,2%). Na área administrativa, 35,7% das empresas apresentaram o comportamento estratégico prospector, indicando predominância deste tipo de comportamento, assim como nas empresas do setor de comércio.

No setor industrial, na área empresarial, assim como nas empresas dos setores anteriores, há predominância do tipo estratégico analítico (41,7%). Para a área de engenharia, verificou-se que 47,2% das empresas adotam o comportamento analítico. E, na área administrativa, o comportamento prospector está presente em 33,3% das empresas.

Em âmbito geral, na área empresarial, 42,7% das empresas apontaram o comportamento analítico como o mais utilizado. Na área de engenharia as empresas adotam com igualdade os comportamentos analítico e reativo (27,8%). Para a área administrativa, verificou-se que 33,3% das empresas adotam o comportamento estratégico prospector.

Algumas limitações podem ser destacadas no desenvolvimento do estudo, como a indisponibilidade ou não aceitação, por parte dos gestores das empresas, em responder a pesquisa. Outro aspecto que pode ser considerado é que no período da coleta de dados o setor bancário encontrava-se em greve, de forma que essas empresas (três) não participaram do estudo.

No entanto, destaca-se que o seu objetivo foi alcançado, proporcionando resultados relevantes e conhecimento de como as empresas atuam estrategicamente, considerando-se que estão localizadas em um município pequeno e em uma região distante dos grandes centros econômicos, com significativa densidade populacional.

Cabe destacar, ainda, que o comportamento estratégico deve estar incorporado às organizações, de modo que as sobrevivências das empresas estejam diretamente associadas à definição de suas metas e objetivos. Embora seja conhecido que as estratégias organizacionais não sejam o único fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, a adoção de uma estratégia adequada à organização e seus objetivos, é primordial para se atingir resultados satisfatórios.

Referências

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico das mulheres empresárias: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.10, n.1, p.102-127, jan/abr. 2011.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONANT, J. S. MOKWA, M. P. VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v.11, p.365-383, 1990.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GARDELIN, J. P. O comportamento estratégico e a percepção de incertezas e munificência de micro e pequenas empresas. 148 f. **Dissertação** (mestrado acadêmico em administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico da pequena indústria moveleira. **Revista de Administração**. v.24, n.2, p.3-11, abr./mai., 1990.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000.

GULINE, P. L. Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet da Santa Catarina. 160 f. **Dissertação** – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu – SC, 2005.

HAIR, J. F. Jr, *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACHADO DA SILVA, C. V.; FONSECA, V. S. da. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **O&S**, v.9, n.25, set./dez., 2002.

MARTINS, T. S. KATO, H. T. CRUZ, J. A. W. REIS, J. A. EL-KOUBA, A. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do Estado do Paraná. **Revistas Ibero-Americana de Estratégia**, v.7, n.2, p.125-137, 2008.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHERER, F. L. MUSSI, C. W. Comportamento Estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, ano 2, n.4, setembro de 2000.

SILVA FILHO, J. F.; CÂNDIDO, G. A. **A formação de redes interorganizacionais e a sua influência nas tipologias de estratégia e decisão do empreendedor**. Cladea, 2003.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2010.