

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DE SANTA CATARINA

FLAVIA LUCIANE SCHERER

Florianópolis, fevereiro de 2000

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE
PLÁSTICOS DE SANTA CATARINA

por

FLAVIA LUCIANE SCHERER

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, PhD.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

PRESIDENTE



Prof. Valter Saurin, Dr.

MEMBRO

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, PhD.

MEMBRO

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho contou com a participação direta e indireta de muitas pessoas. A elas cabe um agradecimento especial.

Aos meus pais, agradeço pelo amor e pelo carinho, em todos os momentos.

Ao Alexandre, por seu amor, pelo incentivo constante e por sempre fazer tudo para me fazer mais feliz.

À minha irmã Marcia, pela revisão ortográfica e gramatical.

Ao professor Mussi, agradeço pela orientação segura, pelos ensinamentos transmitidos e pelo agradável convívio, marcado por seu bom humor.

Aos colegas de mestrado, agradeço pelos bons momentos. Em especial, agradeço às amigas Rosilda, Simone e Elaine, com as quais tive o prazer de conviver mais proximamente, e ao colega Cordioli, pelo suporte na área de informática.

Aos professores e funcionários do CPGA, agradeço pela atenção e auxílio nos momentos necessários.

À Silvia, responsável pela Biblioteca do CPGA, agradeço pela disponibilidade e competência com que sempre me atendeu.

Às empresas que aceitaram participar da pesquisa, agradeço a atenção, pois sem elas este trabalho não poderia ter sido desenvolvido.

Aos colegas da Universidade Federal de Santa Maria, agradeço pelo apoio, nos dois anos de ausência.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, participaram da elaboração deste trabalho ou contribuíram para que ele fosse realizado.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	x
LISTA DE TABELAS E QUADRO	xi
LISTA DE ANEXOS	xii
INTRODUÇÃO	1
Tema e problema de pesquisa	1
Objetivos	3
Objetivo geral.....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificativa teórica e prática	3
Organização e estrutura do estudo	4
1 A INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DE SANTA CATARINA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 Estratégia: evolução conceitual e abordagens	11
2.2 O processo de adaptação organizacional	18
2.2.1 O ciclo adaptativo	21
2.3 Tipologias de estratégias genéricas	23
2.4 Comportamentos estratégicos, segundo Miles e Snow	26
2.4.1 Organizações Defensoras	27
2.4.2 Organizações Prospectoras.....	31
2.4.3 Organizações Analistas	34
2.4.4 Organizações Reativas	38

3 METODOLOGIA	41
3.1 Perguntas de pesquisa	41
3.2 Delimitação da pesquisa	42
3.3 População	42
3.4 Dados: coleta, tipo e tratamento	43
3.5 Relação entre as variáveis	45
3.6 Definição constitutiva das variáveis	46
3.7 Definição operacional de variáveis	47
3.8 Limitações do estudo	52
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1. Dados coletados na primeira fase de pesquisa	54
4.1.1 Análise dos dados gerais de identificação	55
4.1.2 Análise dos dados específicos	58
4.2 Dados coletados na segunda fase de pesquisa	78
4.2.1 Critérios para seleção da empresa	78
4.2.2 Descrição da empresa selecionada para a realização do estudo de caso	79
4.2.3 Diagnóstico do perfil preponderante de comportamento estratégico	83
4.2.4 O setor de embalagens: características, desempenho e perspectivas	94
4.2.5 A Alfa e seu setor de atuação: análise comparada e conclusões	97
✓ CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	100
✓ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
✓ ANEXOS	111

RESUMO

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DE SANTA CATARINA

Autora: Flavia Luciane Scherer

Orientador: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar qual tipo de comportamento estratégico é predominantemente adotado por organizações de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina. Como objetivos específicos, procurou-se: confrontar o modelo teórico de Miles e Snow (1978) com a realidade observada nas organizações estudadas; caracterizar, estruturalmente, as empresas estudadas; e, descrever e analisar as dimensões que caracterizam o comportamento estratégico, segundo a visão dos dirigentes pesquisados. Para tanto, o estudo ocorreu em duas fases. Na primeira, foram envolvidas todas as organizações de médio porte da indústria, sendo realizada a coleta de dados por meio de questionários enviados pelo Correio. O índice de retorno ficou em 58%, superior ao de estudos de semelhante metodologia (Conant et al., 1990; Snow e Hrebiniak, 1980; James e Hatten, 1995). Na segunda fase, foi realizado um estudo de caso em uma das organizações que participaram da pesquisa, de modo a aprofundar a análise e discussão em torno das dimensões caracterizadoras do comportamento estratégico. Os dados foram coletados através da utilização de questionários auto-preenchíveis (primeira fase de pesquisa) e entrevistas estruturadas, análise documental e observação (segunda fase de pesquisa). Como resultado da coleta de dados, identificou-se que a maioria das organizações pesquisadas é produtora de embalagens e descartáveis, atua no mercado há até 30 anos e possui até 300 funcionários. Conforme a tipologia de Miles e Snow (1978), a grande maioria se auto-define como prospectora. No entanto, a análise particular de cada uma das onze dimensões caracterizadoras do comportamento estratégico, evidenciou pequeno grau

de convergência entre o perfil identificado, separadamente, em cada uma das dimensões estudadas. Ou seja, embora, de modo geral, o comportamento seja prospector, não foi diagnosticado um elevado grau de homogeneidade nas respostas frente às onze dimensões analisadas. A segunda fase de pesquisa objetivou a identificação mais ampla do comportamento estratégico adotado por uma organização. Assim, ampliou-se a população estudada, compreendendo todos os dirigentes envolvidos no processo de formação estratégica e não apenas um executivo, como ocorreu na primeira fase. A análise global das percepções dos dirigentes frente às dimensões estudadas demonstrou significativas divergências e mesmo incongruências. De modo geral, foi possível perceber que o comportamento estratégico por eles exteriorizado concentra-se, predominantemente, entre os tipos analista e prospector, embora existam importantes exceções. Como a empresa em estudo tem tido resultados positivos crescentes, a despeito da divergência conceitual exteriorizada, levantou-se a seguinte hipótese para explicar seu desempenho: é provável que os dirigentes tenham elevado grau de afinidade executiva, embora diverjam conceitualmente. Para comprovar ou não essa hipótese, empreendeu-se uma análise comparada entre o desempenho da empresa e de seu setor de atuação, verificando-se que as taxas de crescimento da empresa são muito superiores às do setor. Pode-se hipotetizar, portanto, que a coalizão dominante tem conseguido, habilmente, conjugar processos, estrutura e estratégia organizacional, de modo consistente. Em vista das conclusões a que se chegou e das questões que surgiram no decorrer do trabalho, novos estudos são propostos ao fim do trabalho.

*ABSTRACT*STRATEGIC BEHAVIOR: A STUDY IN THE INDUSTRY OF PLASTIC IN
SANTA CATARINA

Author: Flavia Luciane Scherer

Supervisor: Professor Carlos Wolowski Mussi, Dr.

This paper was developed with the purpose of identifying what kind of strategic behavior is predominantly adopted by medium sized organizations of the industry of plastic in Santa Catarina. As specific goals it was tried: to confront the theoretical model of Miles and Snow (1978) with the reality observed in the researched organizations; to characterize, structurally, the companies studied; and, to describe and analyze the dimensions which characterize the strategic behavior according to the researched managers' view. For that to happen the study was carried out in two phases. In the first one, all the medium sized organizations of the industry were involved and a survey for a gathering of data was carried out through questionnaires sent by mail. The answer rate was around 58%, which was superior to the other studies which used a similar methodology (Conant et al., 1990; Snow and Hrebiniak, 1980; James and Hatten, 1995). In the second phase, a case study was conducted in one of the organizations that participated of the survey, in order to go deeper into the analysis and discussion concerning the dimensions which characterized the strategic behavior. The data were collected through the use of self-filled in questionnaires (first phase of the survey) and well-built interviews, documental analysis and observation (second phase of the survey). As a result of the data that were collected it was observed that the majority of the organizations observed is a producer of packing cases and disposable articles and is in the market for 30 years and has up to 300 workers (helpers). According to the Miles and Snow typology (1978), the great majority calls themselves as prospector. However, the particular analysis of each one of the eleven dimensions that characterized the

strategic behavior, pointed out a small degree of convergency between the profile identified, separately, in each one of the dimensions studied. Although in a general view the behavior is prospector, a great degree of homogeneity was not diagnosed in the answers to the eleven dimensions analysed. The second phase of the survey had the objective of having a better identification of the strategic behavior adopted by an organization. This way, the population studied was enlarged including all the managers involved in the process of strategic formation, and not only one executive as it occurred in the first phase. The global analysis of the perceptions of the several managers towards the dimensions studied showed significant divergencies and even inconsistencies. In a general way it was possible to perceive that the strategic behavior exteriorized by them concentrates mostly between the analyzer and the prospector types. There are important exceptions though. Since the company that studied has had positive growing results in spite of the conceptual divergency exteriorized the following hypothesis to explain its performance was arisen: it is likely that the directors have a high degree of executive affinity in spite of disagreeing conceptually. In order to prove or not this hypothesis a comparative analysis between the company performance and the sector performance was carried out, when it was verified that the growing rate of the company is much higher than the one of the specific sector. It is possible, however, to make a hypothesis that the dominant coalition has got with much ability to join processes, structure and organizational strategy in a very consistent way. Due to the conclusions got and to the queries that came up along the elaboration of this paper new studies are proposed at the end of the paper.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 01 – Ciclo adaptativo (adaptado de Miles e Snow, 1978)	23
FIGURA 02 – Relação entre as variáveis	45
GRÁFICO 01 – Comparação entre os modos de definição do tipo estratégico	60
GRÁFICO 02 – Problema Empresarial	65
GRÁFICO 03 – Problema de Engenharia	68
GRÁFICO 04 – Problema Administrativo	73

LISTA DE TABELAS E QUADRO

TABELA 01 – Estrutura do valor da produção da indústria de plásticos de SC, por segmento de produto – 1995	7
TABELA 02 – Estrutura do valor da produção da indústria se plásticos de SC, por mercados – 1995	8
TABELA 03 – Distribuição espacial da indústria de plásticos de SC – 1995	9
TABELA 04 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos	48
TABELA 05 – Número total de funcionários	56
TABELA 06 – Tempo de atividade das organizações	57
TABELA 07 – Auto-definição do tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado	58
TABELA 08 – Definição do tipo de comportamento estratégico preponderante, sob o enfoque das múltiplas medidas	60
TABELA 09 – Domínio de produto-mercado: <i>Problema Empresarial</i>	61
TABELA 10 – Postura de sucesso: <i>Problema Empresarial</i>	62
TABELA 11 – Monitoramento Ambiental: <i>Problema Empresarial</i>	63
TABELA 12 – Crescimento: <i>Problema Empresarial</i>	64
TABELA 13 – Objetivo tecnológico: <i>Problema de Engenharia</i>	66
TABELA 14 – Amplitude tecnológica: <i>Problema de Engenharia</i>	67
TABELA 15 – Anteparos tecnológicos: <i>Problema de Engenharia</i>	68
TABELA 16 – Coalizão dominante: <i>Problema Administrativo</i>	69
TABELA 17 – Planejamento: <i>Problema Administrativo</i>	71
TABELA 18 – Estrutura organizacional: <i>Problema Administrativo</i>	71
TABELA 19 – Controle: <i>Problema Administrativo</i>	72
TABELA 20 – Projeção de consumo pela indústria (em mil toneladas)	96
QUADRO 01 – Modos de administração estratégica	25

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Relação das organizações de médio porte.....	112
ANEXO 02 – Correspondência de encaminhamento do instrumento de pesquisa	113
ANEXO 03 – Instrumento de pesquisa encaminhado às empresas participantes da primeira etapa de pesquisa	114
ANEXO 04 – Carta-lembrança	117
ANEXO 05 – Instrumento de pesquisa utilizado na segunda etapa de pesquisa.....	118

INTRODUÇÃO

Atualmente, o volume de transformações e turbulências enfrentadas pelas empresas tem crescido velozmente. Nesse contexto, um maior grau de profissionalização e competência tem sido exigido das organizações para que possam permanecer atuando em seus ambientes concorrenciais. A necessidade de que a empresa defina estratégias de atuação frente a esse contexto tem sido uma constante no meio empresarial e acadêmico. Assim, acredita-se que o estudo sobre o modo pelo qual uma empresa escolhe se comportar estrategicamente torna-se cada vez mais pertinente e oportuno.

Tema e problema de pesquisa

As últimas décadas têm demonstrado a dificuldade crescente enfrentada pelas empresas para permanecerem no mercado, disputando espaços e preferências junto aos consumidores. Mais do que apenas satisfazer necessidades, as empresas sentiram que é necessário ir além, buscando fidelidade às suas marcas, estabelecendo relações mais sólidas com seus consumidores, ou seja, encantando seus clientes.

Atividades como essas evidenciam o aspecto mais visível de uma organização, qual seja, o modo como se relaciona com o mercado consumidor. Entretanto, por detrás dessa exteriorização de imagem, há todo um comportamento estratégico que direciona as ações.

Comportamento estratégico pode ser entendido como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (Ansoff, 1983, p. 16). Identificam-se, portanto, duas variáveis-chave: o ambiente externo e a estrutura interna de uma organização. O comportamento estratégico compreende todo o processo de adaptação à turbulência ambiental, considerando a dinâmica

intraorganizacional. As escolhas estratégicas decorrem de uma série de fatores que serão abordados no decorrer deste projeto, os quais podem limitar o campo de decisão da empresa.

Quando se fala em comportamento estratégico, várias possibilidades teóricas se apresentam, além de combinações dessas possibilidades (Miles e Snow (1978), Schellenberger & Boseman (1982), Oliveira (1988), Ansoff (1991) e Santos (1992), dentre outros). As empresas, dadas suas características peculiares de estrutura e contexto ambiental, fazem suas escolhas estratégicas, de tal modo que cada uma apresente uma configuração distinta em função das suas muitas especificidades.

Vários estudos têm sido feitos no campo da estratégia empresarial. A diversidade de entendimentos do tema é proporcional ao número de trabalhos realizados. Tal diversidade, no entanto, apenas vem confirmar o quão amplo e variado é esse campo de estudos, além de sua importância prática nas empresas.

Acredita-se que o estudo das possibilidades estratégicas e das escolhas atuais de uma organização pode auxiliar na prospecção de seu futuro. A esse respeito, Miles e Snow (1978) afirmam que, se padrões atuais de estratégia, processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégia.

A partir dessas suposições e com base na literatura que trata do assunto, verificou-se a possibilidade de estudar o tema comportamento estratégico, abordando suas possibilidades, características e as escolhas que são feitas pelas empresas.

Para tanto, optou-se por trabalhar com empresas da indústria de produtos de matérias plásticas (ou, simplesmente, indústria de plásticos), a fim de que se obtivessem respostas para o seguinte problema de pesquisa:

“Qual tipo de comportamento estratégico é predominantemente adotado por empresas de médio porte da indústria de plásticos, em Santa Catarina, no primeiro semestre de 1999?”

Objetivos

A fim de melhor direcionar os estudos e atividades referentes ao presente trabalho, definiram-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral

- Identificar o tipo de comportamento estratégico preponderante em empresas de médio porte da indústria plásticas de Santa Catarina, no primeiro semestre de 1999.

Objetivos específicos

- Confrontar o modelo de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978) com a realidade observada nas empresas estudadas;
- Caracterizar, estruturalmente, as empresas estudadas;
- Descrever e analisar as dimensões que caracterizam o comportamento estratégico, segundo a visão dos dirigentes.

Justificativa teórica e prática

Embora existam vários estudos sobre estratégia empresarial, o tema não se esgota, pois são inúmeras as abordagens possíveis. A análise do comportamento estratégico propriamente dito é tema de alguns trabalhos acadêmicos (Miles e Snow, 1978, Snow & Hrebiniak, 1980, Shortell & Zajac, 1990, James & Hatten, 1994, Gimenez et al., 1998).

Assim, acredita-se que a presente pesquisa poderá contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico nessa área, uma vez que se propõe a confrontar

conhecimentos teóricos a respeito de comportamento estratégico com a prática identificada no ambiente pesquisado. Dessa forma, será possível construir novas alternativas e possibilidades teóricas, de modo a aprimorar os conhecimentos já existentes. Além disso, no Brasil, não são muitos os trabalhos publicados que se ocupam de estudar comportamento estratégico, segundo a perspectiva de Miles e Snow.

Em termos práticos, espera-se que os resultados obtidos a partir deste trabalho possam ser utilizados pelos executivos das empresas estudadas, a fim de melhor definirem suas estratégias e, até mesmo, melhor compreenderem os resultados obtidos a partir dos seus comportamentos estratégicos. De modo geral, as conclusões a que se chegar também serão úteis a todos os formuladores de estratégias na indústria de plásticos, especialmente em Santa Catarina.

Organização e estrutura do estudo

A formatação final deste trabalho baseou-se nas orientações do manual de “Estrutura da Dissertação/Tese e Apresentação Gráfica” da Universidade Federal de Santa Maria, RS. Com base nessas orientações, este trabalho está dividido em quatro capítulos, além da introdução e das conclusões e recomendações.

A presente introdução é composta pela apresentação do tema e problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa teórica e prática deste estudo e a estruturação do estudo.

No Capítulo I, a indústria de plásticos de Santa Catarina é apresentada, de modo que o leitor possa identificar sua estrutura e suas principais características.

No Capítulo II, é apresentada a fundamentação teórico-empírica deste trabalho, dividida em 4 seções. Na primeira, é apresentado o conceito de estratégia, sob a perspectiva de vários autores. Na segunda seção, o processo de adaptação organizacional é discutido, enfocando-se a perspectiva de Miles e Snow (1978) sobre

o ciclo adaptativo. Na terceira seção, são apresentadas algumas das mais conhecidas tipologias de estratégias genéricas, a fim de justificar a opção de desenvolver este estudo sob o enfoque teórico de Miles e Snow (1978). Por último, o estudo sobre comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) é detalhado, apresentando-se os quatro tipos de comportamento apontados pelos autores: defensor, prospector, analista e reativo.

No capítulo III, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, abrangendo as seções referentes às perguntas de pesquisa, delimitação da pesquisa, população, dados, variáveis estudadas e limitações do estudo.

A apresentação dos resultados da pesquisa é feita no Capítulo IV, o qual é dividido em duas seções. Na primeira, são apresentados os resultados da pesquisa feita com todas as empresas de médio porte da indústria de produtos de matérias plásticas de Santa Catarina. Na segunda seção, são discutidos os resultados obtidos a partir da realização do estudo de caso em uma das empresas anteriormente estudadas.

Na seqüência, são apresentadas as conclusões e recomendações oriundas da análise dos resultados da pesquisa. Também são apresentadas sugestões para futuras pesquisas na área.

A bibliografia utilizada para a elaboração deste estudo, bem como os anexos, estão dispostos ao final do texto.

1 A INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DE SANTA CATARINA

A indústria de plásticos ocupa importante posição no cenário industrial catarinense, sendo a terceira maior do país.

Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC - , obtidos em março de 1999, existem 121 empresas trabalhando nesse segmento industrial. Dessas, 39 são microempresas, 44 são pequenas, 31 são médias e 7 são consideradas grandes empresas. Tal classificação é feita, exclusivamente, em função do número de funcionários empregados. Assim, segundo classificação proposta pelo IBGE, tem-se:

- Até 19 funcionários empregados: micro empresa
- De 20 a 99 funcionários: pequena empresa
- De 100 a 499 funcionários: média empresa
- Mais de 499 funcionários: grande empresa

Dentre essas 121 empresas, são encontradas diversas linhas de produtos, que variam desde a fabricação de canos, tubos e conexões de material plástico até a fabricação de embalagens e artigos plásticos para usos industriais.

Segundo Rosa (1997), a indústria de plásticos de Santa Catarina representa 4,3% da indústria estadual de transformação, estando entre as maiores do mundo. A participação média desse tipo de indústria oscila em torno dos 3,0%, o que vem a reforçar a sua importância na economia catarinense.

Quanto à estrutura do valor da produção da indústria de plásticos de Santa Catarina por segmento de produto, verifica-se que há forte concentração nos segmentos de material para construção civil e embalagens, com 41,8% e 32,5%, respectivamente. A tabela 1 ilustra a situação global.

Embora tais dados tenham sido coletados em 1995, o desempenho histórico dessa indústria leva a crer que os índices apresentados venham se mantendo nos mesmos padrões, dadas as suas características evolutivas.

TABELA 01 – Estrutura do valor da produção da indústria de plásticos de SC, por segmento de produto – 1995

Segmento de produtos	%
Material para construção civil	41,8
Embalagens	32,5
Descartáveis	9,9
Utilidades domésticas e brinquedos	5,6
Componentes técnicos	4,5
Componentes para móveis	1,6
Produtos para agricultura	1,2
Outros	2,9
Total	100,00

Fonte: ROSA, J.A. (coord.). **Diagnóstico da competitividade das indústrias de produtos de matérias plásticas de Santa Catarina**, 1997, p. 28

Em termos de mercado, o Estado de Santa Catarina participa com 3,1 % da produção brasileira, 3,3% do PIB global, 4,4% do PIB industrial e 9,8 % da indústria de produtos de matérias plásticas do país (Rosa, 1997). Esses índices reforçam a importância econômica do setor.

Outro aspecto que merece consideração, refere-se ao destino dado à produção da indústria de produtos de matérias plásticas. Levantamentos realizados em 1995 demonstram que o mercado predominante é o nacional, com 83,4%. No mercado estadual ficam 14,6% da produção, sendo exportados os 2% restantes. A tabela 2 descreve esses índices por segmento de produto.

Os dados da tabela evidenciam que os segmentos mais “abertos” (com maior volume de vendas para fora do estado) são os de descartáveis (95%), o de utilidades domésticas e brinquedos (92,6%) e o de materiais para a construção

(90,5%).

Os segmentos mais “fechados” são os de componentes para móveis, com 45,1% de suas vendas para o mercado local e o de componentes técnicos, com 36,7%. Rosa (1997) explica que tais índices são naturais, uma vez que esses segmentos são produtores intermediários, voltados para os produtores locais de móveis e para a indústria de eletrodomésticos.

TABELA 02 – Estrutura do valor da produção da indústria de plásticos de SC, por mercados – 1995

Segmento de produtos	Estadual (%)	Nacional (%)	Exportação (%)
Material para construção civil	9,5	88,9	1,6
Embalagens	24,8	74,1	1,1
Descartáveis	5,0	94,0	1,0
Util. Domésticas e brinquedos	7,4	84,4	8,2
Componentes técnicos	36,7	61,8	1,5
Componentes para móveis	45,1	48,1	6,9
Produtos para agricultura	11,7	82,1	6,1
Outros	8,7	88,1	3,3
Total	14,6	83,4	2,0

Fonte: ROSA, J.A. (coord.). **Diagnóstico da competitividade das indústrias de produtos de matérias plásticas de Santa Catarina**, 1997, p. 34

Particularmente no que se refere à taxa de exportações, a tabela anterior apresenta uma maior internacionalização dos segmentos de utilidades domésticas e brinquedos (8,2%), componentes para móveis (6,9%) e produtos para a agricultura (6,1%).

No entanto, quando analisado o valor das exportações, a situação é um pouco diferente. Do valor total das exportações da indústria de produtos de matérias

plásticas de Santa Catarina, em 1995, o segmento de material para construção civil contribuiu com 36,8%, seguido pelo de utilidade doméstica e brinquedos com 25,4% e embalagens com 13,9% (Rosa, 1997).

A distribuição espacial das empresas componentes da indústria de produtos de matérias plásticas também apresenta importantes características. Na tabela 3, pode-se verificar como está distribuída, geograficamente, essa indústria.

Os dados levantados demonstram uma maior concentração da indústria de produtos de matéria plástica nas regiões norte e sul de Santa Catarina, que abrigam 46,6% do número de empresas, 66,5% do total de empregados e 61,2% do consumo de matérias-primas. O Vale do Itajaí desponta como terceira região em importância econômica com 16,4% do emprego de pessoal e 14,3% do consumo de matérias primas.

TABELA 03 – Distribuição espacial da indústria de plásticos de SC – 1995

Região	Empresas (%)	Empregados (%)	Consumo de matérias primas (%)
Norte	30,8	43,1	35,6
Vale do Itajaí	24,7	16,4	14,3
Litoral	11,6	6,7	10,0
Oeste	17,1	10,4	14,4
Sul	15,8	23,4	25,6
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: ROSA, J.A. (coord.). **Diagnóstico da competitividade das indústrias de produtos de matérias plásticas de Santa Catarina**, 1997, p. 59

Todos os dados e informações anteriormente apresentados evidenciam o importante papel dessa indústria no contexto da economia catarinense. Publicado em 1997, o Diagnóstico da Competitividade das Indústrias de Produtos de Matérias

Plásticas de Santa Catarina foi elaborado com o apoio de importantes instituições como BRDE, SEBRAE, SIMPESC (Sindicato da Indústria de Matérias Plásticas no Estado de Santa Catarina) e outras. As informações expostas são, em grande parte, oriundas dessa publicação, a qual demonstra o interesse efetivo por essa indústria.

Tal diagnóstico apresenta importantes características, qualidades e deficiências dessa indústria, além de apontar caminhos e propor ações. Acreditam seus autores que há um forte potencial a ser aproveitado e explorado através de programas de desenvolvimento competitivo.

Isto posto, acredita-se ser viável e importante a realização de um estudo teórico-prático junto a essa indústria, de modo que seja possível estudar o comportamento estratégico de empresas desse setor. Assim, espera-se contribuir para a identificação da postura estratégica predominantemente adotada, bem como gerar conhecimento útil à eficaz administração nessa indústria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, aborda-se a fundamentação teórico-empírica deste estudo, envolvendo a conceituação de estratégia organizacional e de comportamento estratégico, principalmente. Apresentam-se, ainda, alguns conhecimentos que permitirão um melhor entendimento do modo como uma empresa escolhe orientar-se estrategicamente, bem como os riscos e problemas decorrentes de suas escolhas.

2.1 Estratégia: evolução conceitual e abordagens

Não é exagero afirmar que tantas são as conceituações de estratégia quantos já se propuseram a defini-la. A fertilidade conceitual talvez seja fruto dos muitos usos já dados à palavra, usos esses provenientes tanto do meio acadêmico quanto do meio empresarial. Tais usos, mutuamente, influenciam-se e complementam-se, gerando novos conceitos e abordagens.

Quanto à origem da palavra estratégia, pode-se afirmar que ela deriva do grego *strategos* e significa “chefe do exército” (Cummings, 1994), tendo sido usada, durante muito tempo, apenas no sentido militar, indicando ações levadas a efeito a fim de se obter vitórias nas batalhas.

A literatura de Administração passou a usar o termo estratégia há relativamente pouco tempo. Foram Von Neumann e Morgenstern que proporcionaram, em 1948, a transposição do conceito a partir de seu uso na teoria dos jogos (Ansoff, 1977).

Definir o significado de estratégia, especificamente no campo da Administração, é tarefa de relativa dificuldade, dada a multiplicidade de conceitos já propostos. Alfred D. Chandler, em 1962, definiu estratégia como o “processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa, e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-los” (apud Maximiano, 1997, p. 261). Para

Hampton, “estratégia é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso ao seu ambiente” (1986, p. 174-5).

Esses conceitos evidenciam a ligação existente entre a formulação de estratégias e o ambiente, demonstrando que formular estratégias compreende a busca da adaptação ao ambiente externo.

Porter (1996), por seu turno, destaca também a importância do ambiente interno na formulação de estratégias. Para ele, “estratégia é criar ajuste entre atividades de uma empresa” (1996, p. 75). O sucesso da estratégia, então, depende de se fazer muitas coisas bem e de criar integração entre elas. Naturalmente, as atividades de uma empresa devem estar adequadas ao ambiente no qual ela está inserida, de modo a obter-se uma posição estratégica favorável.

Nesse sentido, Hax (1994) também visualiza a estratégia como forma de obter vantagens competitivas, pois através dela a empresa pode alcançar sua vital continuidade, ao mesmo tempo em que gerencia sua adaptação ao meio ambiente.

Para Oliveira (1988), a estratégia tem por fim definir quais caminhos, cursos e programas de ação devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Para o autor, “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida para alcançar os desafios e objetivos da empresa” (1988, p. 149). Evidencia-se, em tal conceito, a preocupação do autor em como alcançar os objetivos propostos pela empresa. Assim, a estratégia é apresentada como ‘caminho’ ou ‘ação’.

Esse modo de entender o que seja estratégia, no entanto, não é compartilhado por muitos autores. A esse respeito, Tregoe e Zimmerman (1984) demonstram preocupação pelo uso indevido e muitas vezes confuso da palavra estratégia. Para eles, a estratégia deve proporcionar um quadro da organização tal como esta deseja ser no futuro. “A estratégia é a visão dirigida ao que a organização deve ser, e não ao como chegar a sê-lo. Definimos a estratégia como a estrutura que

guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização” (1984, p.15).

Da mesma forma apresenta-se a concepção de Ansoff (1977) sobre estratégia, o qual a visualiza como “ uma regra para a tomada de decisões” (p.100). O autor destaca que a nem toda regra para a tomada de decisão aplica-se a denominação de estratégia. Estratégias são “regras de decisão em condições de desconhecimento parcial” (p.101), ou seja, em situações em que as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência.

Ainda na busca de uma melhor conceituação de estratégia, Steiner e Miner (1982, p. 6) demonstram que ela se refere à formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas estratégicos para atingi-los; e os métodos necessários para garantir que estratégias sejam implementadas para alcançar os fins organizacionais. Tal definição apresenta, conjuntamente, aspectos referentes ao como e ao que, anteriormente comentados. Talvez resida, aí, um pouco da confusão existente no uso do termo. Planos e meios são colocados em igual posição de importância à visão de futuro da organização, ao que ela deseja ser e fazer.

Wall e Wall (1996) demonstram que a estratégia faz parte de um processo dinâmico que envolve quatro aspectos: adequação estratégica, evolução de estratégias, perspicácia estratégica e estratégias deliberadas. Os autores apresentam a formulação estratégica como um processo cíclico, no qual não se identifica o começo ou o fim, pois suas etapas são interagentes. Evidencia-se a flexibilidade inerente ao processo, bem como a aprendizagem contínua que o permeia.

Para Hodgetts e Wortman (1979, p.90) a estratégia organizacional pode ser definida como o esforço organizacional total para atingir o propósito ou missão da organização. Apesar de “esforço organizacional total” ser bastante genérico e impreciso, essa conceituação destaca a necessidade do conhecimento prévio a respeito da missão ou propósito da organização.

Thompson Jr. e Strickland III (1992, p.2) afirmam que a estratégia de uma organização consiste nos movimentos e enfoques projetados pela administração para obter um desempenho organizacional de sucesso. Esclarecem, também, que o desempenho organizacional de sucesso se refere ao alcance dos objetivos organizacionais e da missão definida. Essa conceituação evidencia um enfoque racional de formulação estratégica, visualizando-a como movimentos (influência da origem militar do termo) definidos a priori por meio de planejamento.

Ohmae (1998, p.22) propõe que “uma estratégia organizacional pode ser definida como uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes”. Ohmae enfatiza o papel dos consumidores na definição de estratégias, pois, para ele, estratégia também “trata-se de um plano de ação para a companhia elaborado a partir das necessidades do consumidor, ou seja, cria-se um programa para atender melhor às suas necessidades e, detalhe importante, um programa que seja diferente do dos concorrentes” (Ohmae, 1998, p.8). Essa conceituação associa, fortemente, estratégia e mercado consumidor, evidenciando a influência do conceito de marketing.

As considerações acima permitem perceber que o conceito de estratégia envolve, para a maioria dos autores abordados, dois aspectos: um externo e outro interno. O aspecto externo refere-se ao ambiente que envolve a organização e com o qual ela interage. A estratégia surge como uma resposta aos desafios ambientais. O aspecto interno diz respeito à necessidade de a empresa, em seus processos e estrutura, estar adequada aos desafios estratégicos. Ou seja, internamente é preciso que haja ajuste entre todas as atividades, a fim de que a administração estratégica flua de modo satisfatório em termos de seus resultados.

A variedade de conceitos de estratégia encontrados na literatura, e aqui parcialmente apresentados, pode ser entendida como o resultado concreto da diversidade de enfoques e visões relativos ao estudo da estratégia organizacional. A esse respeito, Mintzberg (1990) produziu *Strategy Formation: schools of thought*.

Este texto faz parte de uma obra na qual são discutidas perspectivas em administração estratégica, editada por J.W. Frederickson.

Em *Strategy Formation*, Mintzberg (1990, p.107) apresenta dez diferentes pontos de vista a respeito do processo de formação estratégica. Salienta o autor que nenhuma destas escolas de pensamento captura tudo sobre formação estratégica, uma vez que são limitadas em suas considerações.

Mintzberg (1990, p. 108-9) separa as dez escolas em três grupos. O primeiro grupo é de natureza prescritiva – mais interessado sobre como estratégias deveriam ser formuladas e menos sobre como elas necessariamente foram concebidas. Nesse grupo, o autor apresenta três escolas: de desenho, de planejamento e de posicionamento.

A escola de desenho lançou nos anos sessenta a estrutura básica que influenciou as outras duas escolas, tendo focado a formação estratégica como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção única. Philip Selznick e Kenneth Andrews são os maiores representantes dessa escola de pensamento.

A escola de planejamento atingiu seu auge na década de setenta, descrevendo a formação estratégica como um processo mais detalhado e sistemático de planejamento formal. Igor Ansoff com seu livro *Corporate Strategy* (1965) é o mais influente representante dessa escola.

A terceira escola prescritiva apresentada por Mintzberg (1990) é a de posicionamento, cujo foco está na seleção de posições estratégicas específicas, entendidas como posições tangíveis para contextos particulares. A publicação de *Competitive Strategy* (1980) por Michael Porter representa fortemente as bases de pensamento dessa escola.

O segundo grupo de escolas de pensamento está mais concentrado em descrever como estratégias são, de fato, elaboradas. Neste grupo, Mintzberg (1990, p.108) reúne seis escolas: empreendedora, cognitiva, do aprendizado, política, cultural e ambiental.

A escola empreendedora vê a formação estratégica como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder, levando-o quase a uma posição de grande visionário. Mintzberg (1990, p. 192) aponta Schumpeter e Cole como representantes desse pensamento.

A escola cognitiva busca entrar na mente do estrategista através do uso da psicologia cognitiva, pois a formação estratégica é entendida como o processo de obtenção de conceitos em uma mente singular (a do estrategista). Nystrom, Duhaime, Schwenk, Stubbart, dentre outros, são apontados por Mintzberg (1990, p. 142) como representantes dessa escola.

Para os escritores da escola do aprendizado, o mundo é complexo demais para que estratégias possam ser desenvolvidas de súbito como planos claros ou visões; ao contrário, estratégias devem surgir em pequenas etapas, à medida que a organização se adapta ou aprende. Charles Lindblom e James Brian Quinn representam fortemente esse pensamento.

A escola política descreve a formação estratégica como um processo de utilização de poder, seja por grupos conflitantes dentro da organização, seja por organizações em relação aos seus ambientes externos. Graham, Alison, Schoettle e Gergen, dentre outros, representam a visão dessa escola (Mintzberg, 1990, p. 160).

A escola cultural considera que o processo de formação estratégica está arraigado na cultura da organização, sendo, portanto, fundamentalmente coletivo e cooperativo. Eric Rhenman e Richard Norman são, para Mintzberg (1990, p.168), líderes intelectuais dessa escola por produzirem uma estrutura conceitual, um estilo de teorização e um enfoque metodológico próprio.

Por último, a escola ambiental propõe que a formação estratégica é um processo passivo de adaptação ao ambiente, cujo poder é o definidor das estratégias. Ou seja, o ambiente se torna o ator central do processo (Mintzberg, 1990, p. 173). Aldrich, Pfeffer, Hannan e Freeman são os mais significativos nomes dessa escola.

O terceiro e último grupo apresentado por Mintzberg (1990, p. 109) contém

apenas uma escola, a de configuração. Os autores dessa escola, no esforço de serem integrativos, agrupam os elementos e comportamentos organizacionais – processo de formação estratégica, conteúdo das estratégias, e estruturas e/ou contextos – em distintos estágios ou episódios, algumas vezes seqüenciados em modelos de ciclo de vida. Mintzberg (1990, p. 193) aponta Chandler, o grupo McGill University (Miller, Mintzberg e outros) e Miles e Snow como as principais influências desta escola.

As dez escolas apresentadas surgiram em diferentes momentos da história da administração estratégica. Mintzberg (1990, p. 109) expõe que algumas surgiram e declinaram, outras vêm crescendo em importância e outras agonizam lentamente.

De tudo o que foi exposto o importante é perceber o quanto podem ser variados os pontos de vista sobre estratégia e sua formulação. Os vários conceitos de estratégia apresentados no princípio desta seção, alinham-se, mais claramente ou menos, a alguma das dez correntes de pensamento estratégico propostas por Mintzberg (1990).

Finalizando, deve-se destacar que nesta seção foram apresentadas diferentes visões e abordagens a respeito de estratégia organizacional, sendo que este trabalho alinha-se à perspectiva da escola de configuração. A título de síntese, o conceito de estratégia elaborado por Silveira Jr. e Vivacqua (1996) parece reunir muitos dos elementos contidos nas diversas conceituações expostas anteriormente. Para esses autores, “estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (Silveira Jr. e Vivacqua, 1996, p.13).

Desse conceito, pode-se depreender que a formulação de estratégias ganha maior destaque em momentos de crescente turbulência ambiental. Nesses ambientes, “a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro desejado” (Silveira Jr. e Vicacqua, 1996, p.13).

Nesse sentido, Shirley et al. (1981, p.37) afirmam que o propósito da estratégia é definir a natureza do relacionamento entre uma empresa e seu ambiente e especificar os tipos de negócios a serem desenvolvidos pela empresa. Ou seja, o conceito de estratégia vincula a organização ao ambiente, em um processo contínuo de adaptação às mudanças ambientais.

Naturalmente, o processo de adaptação ao contexto externo será melhor conduzido a partir da clara definição da estratégia organizacional, uma vez que esta guiará, no presente, as decisões necessárias para o alcance da visão de futuro.

A seguir, o processo de adaptação organizacional será apresentado segundo a ótica de alguns autores, com destaque à proposta de Miles e Snow (1978).

2.2 O processo de adaptação organizacional

A adaptação organizacional refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente no qual se inserem. Quanto maiores e mais velozes forem as mudanças no ambiente, maior capacidade de adaptação será exigida de cada empresa.

Para muitas organizações, o dinâmico processo de ajuste às mudanças e incertezas ambientais é muito complexo, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos. A adaptação ao ambiente é necessária a fim de que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente, ao mesmo tempo em que gerencia eficientemente as interdependências internas (Miles e Snow, 1978).

No processo de adaptação organizacional, a empresa necessita fazer escolhas estratégicas, optando seguir por caminhos já conhecidos, ou mesmo procurando alternativas ainda não experimentadas.

Algumas organizações escolhem adaptar-se concentrando-se principalmente em suas operações atuais. Tregoe e Zimmermann (1984) afirmam que tais organizações enfrentam o futuro melhorando sua eficiência operacional. “Estão

voltadas para a ação e preferem o ajuste operacional: ampliação ou contenção das despesas de capital, limitações à contratação de pessoal, melhor controle dos estoques, aumento ou redução dos serviços ao pessoal, modificações nos preços, sistemas de entrega mais eficiente etc.”(1984, p. 17-8).

Tal orientação, contudo, traz uma fraqueza inerente. Se a orientação da empresa está errada, seguir no mesmo caminho só poderá aumentar suas dificuldades e problemas.

Por outro lado, algumas organizações adaptam-se ao ambiente de modo diferente, levando em consideração não apenas a importância das operações eficientes, mas também a estratégia que deve guiá-las. Essas organizações procuram usar as informações sobre o futuro para definir estratégias. “Sabem que, para sobreviver num ambiente de mudança turbulenta, o planejamento operacional deve ser feito dentro do quadro de sua estratégia” (Tregoe e Zimmerman, 1984, p. 18). Em outros termos, mais importante do que a definição de ações operacionais, é a definição do que deve ser feito e aonde a empresa quer chegar, a fim de atingir a visão de futuro projetada.

No que se refere ao impacto das mudanças ambientais dentro da empresa, Steiner & Miner (1982) destacam que as forças no ambiente externo podem afetar diferentes partes de uma organização, sendo extremamente complexa essa influência. Por isso, as respostas de uma empresa ao ambiente não são sempre óbvias. Os autores explicam que muito das respostas dadas dependerá da filosofia gerencial, da lucratividade, do ciclo de vida da organização, da visão dos administradores frente aos eventos ambientais, dentre outros fatores de influência.

A complexidade ambiental deve ser entendida a partir dos seus muitos aspectos específicos, os quais devem ser abordados em todo o processo de análise. Steiner & Miner (1982) referem-se a eles como parâmetros não quantificáveis, os quais dizem respeito a fatores políticos, sociais, éticos e humanos. Tais fatores devem ser incluídos, cada vez mais, no processo de tomada de decisão.

Os autores destacam, ainda, que decisões tomadas no presente podem ser completamente inadequadas num futuro muito próximo, dada a dinâmica ambiental. Isso, naturalmente, torna mais complexo o processo de formulação e de implementação estratégica. (Steiner & Miner, 1982).

O processo de adaptação ou alinhamento ao ambiente pode ocorrer de diversos modos. Miles e Snow (1978, p.20) acreditam que o enfoque da escolha estratégica, proposto por Child em 1972, pode melhor explicar esse processo.

Child (1972, p.16) sustenta que o exercício da escolha estratégica pela coalizão dominante influi diretamente na variação do arranjo formal das organizações. O processo de escolha estratégica inicia pela avaliação que os membros da coalizão dominante fazem da situação, incluindo a organização e o ambiente. Essa avaliação sofre influência da ideologia do grupo que detém a decisão. Após a avaliação, é feita a escolha estratégica, cujos resultados e efeitos ao longo do tempo influenciam novamente a percepção dos membros da coalizão dominante em relação ao ambiente externo.

Miles e Snow, ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, explicam que esse enfoque sustenta que a estrutura organizacional é apenas parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais, colocando forte ênfase no papel dos altos administradores, os quais são a ligação primária entre a organização e o seu ambiente. Acrescentam os autores que o enfoque da escolha estratégica possui alguns aspectos básicos:

- *coalizão dominante* - toda organização tem um grupo de tomadores de decisão, cuja influência no sistema é maior do que a dos demais;
- *percepções* - a organização responde àquilo que sua coalizão dominante percebe; as condições ambientais não percebidas ou deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as decisões e ações gerenciais;
- *segmentação* - a coalizão dominante é responsável por dividir o ambiente e nomear seus componentes a várias subunidades

organizacionais;

- *atividades de monitoração* - a coalizão dominante é responsável pela vigilância dos elementos ambientais julgados mais críticos à organização;
- *restrições dinâmicas* - as decisões adaptativas da coalizão dominante são restringidas pelo desempenho, estrutura e estratégia passada e atual da organização.

Tendo por base o enfoque da escolha estratégica para explicação do processo de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) apresentam a sua compreensão do tema através do ciclo adaptativo, apresentado a seguir.

2.2.1 O ciclo adaptativo

Com o objetivo de melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo. Destacam os autores que o enfoque da escolha estratégica essencialmente assevera que a efetividade da adaptação organizacional reside nas percepções da coalizão dominante frente às condições ambientais e nas decisões que são tomadas para lidar com essas condições.

Explicam os autores que esse ciclo, embora existente em todas as organizações, é talvez melhor identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise.

O dinâmico processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com Miles e Snow (1978), pode ser separado em três problemas que os administradores devem constantemente resolver:

O *Problema Empresarial*: tanto em novas quanto em já existentes organizações, a solução para o problema empresarial é indicada pela aceitação

gerencial de um particular domínio de produto-mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial.

O *Problema de Engenharia*: esse problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empresarial. A criação de cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos.

O *Problema Administrativo*: envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades que prosperamente resolveram problemas enfrentados pela organização durante as fases empresarial e de engenharia. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo.

Miles e Snow (1978) resumem o modelo do ciclo adaptativo nos seguintes aspectos:

1. O ciclo adaptativo é uma fisiologia geral de comportamento organizacional.
2. Os três problemas adaptativos - empresarial, de engenharia e administrativo - são intrinsecamente relacionados.
3. Adaptação freqüentemente acontece pelo movimento seqüencial através das fases empresarial, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos.
4. Decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar e a se tornar aspectos restritivos da estrutura de amanhã.

O ciclo adaptativo enfatiza a dinâmica do processo de adaptação organizacional, ora num sentido, ora noutro. Os três problemas e suas respectivas soluções envolvem a organização como um todo e seus efeitos perduram por mais de um ciclo.

A proposta de execução deste trabalho baseia-se, essencialmente, nos pressupostos teóricos apresentados por Miles e Snow, em sua obra *Organizational*

Strategy, Structure, and Process, de 1978, sendo que a tipologia organizacional de comportamento estratégico a ser utilizada neste trabalho é a que foi proposta por esses autores.

A figura a seguir ilustra o ciclo adaptativo.

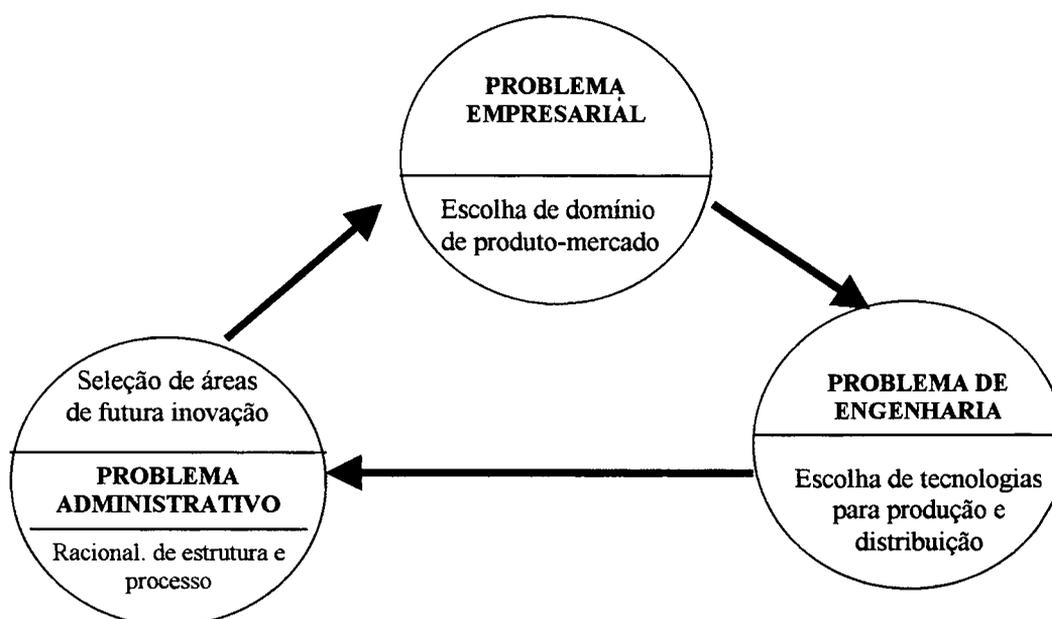


FIGURA 01 – Ciclo Adaptativo (adaptado de Miles e Snow , 1978)

Entretanto, antes de ser apresentada a tipologia de Miles e Snow, as propostas de outros autores serão brevemente referenciadas, a fim de evidenciar as razões de escolha desses autores como base conceitual deste trabalho.

2.3 Tipologias de estratégias genéricas

A literatura sobre administração estratégica registra diversas opções em termos de tipologias de estratégias genéricas. Dentre elas, tem-se: Porter (1980), Mintzberg (1988), Ansoff (1990) e Miles e Snow (1978).

A classificação de Porter tornou-se bastante popular, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, desde sua publicação inicial. Segundo ele, “existem

três abordagens estratégicas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque” (Porter, 1996, p.49).

A primeira estratégia consiste na minimização dos custos da empresa frente à concorrência, a fim de obter a liderança no mercado. A segunda estratégia consiste em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único ao âmbito de toda a indústria” (Porter, 1996, p.51). A estratégia de enfoque consiste na escolha de um alvo estratégico em termos de grupo comprador, segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico.

Apesar de bastante utilizada, Kotha e Vadlamani (1995) apresentam críticas que pesquisadores apontam na tipologia de Porter: as três estratégias genéricas não são mutuamente excludentes; não descrevem estratégias adequadamente, pois não são coletivamente exaustivas; e são inadequadas ao atual ambiente caracterizado pelo incremento da competição global e mudança tecnológica.

Um dos críticos da tipologia de Porter, originalmente apresentada em *Competitive Strategy* (1980), é Mintzberg (1988), que propõe uma alternativa teórica. Sua tipologia de estratégias genéricas transforma a liderança no custo total de Porter em diferenciação por preço. Além disso, desagrega a estratégia de diferenciação em cinco tipos: diferenciação por imagem, *design* de produto, qualidade, suporte e não diferenciação. Esta última (*undifferentiation strategy*) pode ser utilizada por uma empresa quando essa não tem bases para diferenciação ou quando deliberadamente segue uma estratégia de cópia dos competidores.

Mintzberg (apud Kotha e Vadlamani, 1995, p.76) argumenta que essas dimensões são analiticamente distintas e coletivamente exaustivas na descrição das opções de estratégias disponíveis às empresas. O estudo dos autores, no entanto, também apontou limitações empíricas à tipologia de Mintzberg (Kotha e Vadlamani, 1995, p.82).

Referindo-se especificamente a uma tipologia sobre comportamento

estratégico, Ansoff (1990) apresenta-se como alternativa teórica. O autor descreve três possibilidades de comportamento estratégico: modo reativo, modo pró-ativo ou ad-hoc e modo sistemático, relacionando-os ao tipo de mudança ambiental que pode ser enfrentado pelas organizações. O quadro 1, a seguir, sumariza sua proposta.

Modo de Administração	Tipo de Mudança	
	Incremental (Desenvolvimento de produtos/serviços/mercados)	Descontínuo (Diversificação/liquidação/internacionalização/substituição de tecnologias)
Reativo	Tentativa e erro em reação a desempenho insatisfatório	Pânico em busca de solução em resposta às crises
Pró-ativo Ad-hoc	Iniciativas de baixo para cima, episódicas, logicamente incrementais, por pessoal de pesquisa e desenvolvimento e marketing	Tentativa e erro em busca de reação a uma descontinuidade constatada. Antecipação episódica, sistemática de descontinuidades
Modo sistemático	Extrapolação periódica, em toda a empresa de tendências e desempenho históricos (planej. a longo prazo, planej. de P&D, planejamento estratégico)	Revisão periódica e sistemática, em toda a empresa, da lógica do desenvolvimento futuro da empresa (planejamento estratégico, administração estratégica).

Adaptado de: ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990, p. 237.

QUADRO 01 – Modos de administração estratégica

Encerrando a explicação sobre sua tipologia, Ansoff (1990) apresenta suas conclusões sobre os momentos mais adequados para utilização de cada tipo de comportamento estratégico, associando-os às ferramentas gerenciais características de cada um. Segundo ele:

- “- O modo reativo é ideal quando o ambiente muda lentamente, é repetitivo e são úteis os pontos fortes tradicionais da empresa.
- A administração *ad hoc* torna-se ótima num ambiente mais ativo e que esteja evoluindo gradativamente.
- O planejamento a longo prazo é necessário sempre que a velocidade de mudança começa a superar a rapidez com a qual a empresa é capaz de reagir.
- Os modos reativo, *ad hoc* e de planejamento a longo prazo deixam de ser adequados quando se espera que haja descontinuidades frequentes no ambiente.

- Finalmente, quando desafios estratégicos totalmente novos exigem que a empresa desenvolva novas capacidades, então ela passa a necessitar da administração estratégica.” (Ansoff, 1990, p.240)

A análise dessas três tipologias de estratégias genéricas demonstrou que a obra de Miles e Snow (1978) apresenta maior riqueza conceitual e prática, o que levou à opção por desenvolver este trabalho segundo o referencial proposto por esses autores.

Além disso, em *Organizational Strategy, Structure and Process* (1978), os autores dedicam-se totalmente à clara exposição de seu marco teórico, bem como dos resultados empíricos por eles obtidos.

Outro aspecto relevante é que Miles e Snow (1978) fazem a análise da estratégia vinculada à estrutura e aos processos organizacionais, ampliando e enriquecendo o campo de discussão. É justamente por essa visão integrativa do processo de formação estratégica que esses autores são considerados representantes da escola de configuração, segundo Mintzberg (1990).

A seguir, far-se-á uma descrição da tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

2.4 Comportamentos estratégicos, segundo Miles e Snow

Ao apresentarem sua tipologia de comportamento estratégico, Miles e Snow advertem que nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que as organizações são muito diversas, mutáveis e complexas. Entretanto, acreditam os autores que não é possível compreender totalmente o comportamento organizacional como um sistema, se não existem conceitos apropriados para esse nível de análise.

Afirmam os autores que sua tipologia organizacional permite a compreensão do comportamento estratégico de cada organização, com características de um tipo

específico, predominantemente. Assim, as organizações não são puramente defensoras, por exemplo. O comportamento puro é apenas existente em termos conceituais. A prática, naturalmente, é bem mais complexa, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento.

Como a tipologia proposta pelos autores baseia-se no ciclo adaptativo, a análise de cada tipo de comportamento exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo, bem como os custos e benefícios envolvidos no processo. De acordo com o modelo de adaptação organizacional, os autores classificam as organizações em quatro tipos, segundo o comportamento estratégico predominante: defensoras, prospectoras, analistas e reativas. A seguir, são apresentadas as distintas características de cada um dos quatro tipos de comportamento estratégico.

2.4.1 Organizações Defensoras

Defensoras são organizações que têm domínios estreitos de produto-mercado. Nesse tipo de organização, os administradores de topo são altamente especialistas na área limitada de operação de sua organização, mas não tendem a procurar novas oportunidades fora de seu domínio.

O comportamento defensivo pode ser melhor caracterizado através da análise do modo de ação organizacional frente aos três problemas componentes do ciclo adaptativo:

Problemas Empresariais e Soluções:

Nas organizações defensoras, a administração se ocupa em assegurar uma porção do mercado total para criar um conjunto estável de produtos ou serviços, direcionados a um segmento de mercado claramente definido. Os altos executivos de organizações defensoras percebem como um grande negócio a estabilidade em seus

ambientes organizacionais.

A característica mais notável do domínio de produto-mercado da organização defensora é a sua estreiteza e estabilidade. Defensoras tipicamente dirigem seus produtos/serviços somente para um segmento limitado do mercado potencial total, e o segmento escolhido freqüentemente é um dos mais saudáveis do mercado inteiro.

O sucesso de uma defensora na indústria reside em sua habilidade em manter agressivamente sua proeminência dentro do segmento de mercado escolhido. Essa agressividade é mais evidente nos esforços contínuos e intensos em se tornar mais eficiente tecnologicamente. O resultado sempre é visto na habilidade da organização defensora de ser competitiva em uma base de preços ou de qualidade.

Talvez como resultado do agressivo esforço feito pela defensora rumo a seu domínio limitado, os executivos têm uma tendência para ignorar desenvolvimentos fora desse domínio. O monitoramento ambiental é executado apenas por alguns executivos de topo ou por seus *staffs*.

Por essa razão, defensoras tipicamente crescem penetrando mais profundamente em seus mercados atuais. Mesmo dentro do domínio estabelecido da defensora, o crescimento normalmente acontece cautelosamente e incrementalmente. A expansão da capacidade de produção é gerada mais freqüentemente interiormente do que alcançada através de aquisição.

Miles e Snow (1978) explicam que as soluções para o problema empresarial trazem custos e benefícios. Por um lado, por causa da familiaridade íntima da defensora com seu domínio, os concorrentes geralmente encontram dificuldades para expulsar esse tipo de organização de sua posição dentro da indústria. Por outro lado, a defensora corre o risco de extinção bastante rápida no caso de uma troca de mercado principal, porque está apostando na viabilidade continuada de seu conjunto limitado de produtos e mercados.

Problemas de Engenharia e Soluções:

Organizações defensoras investem a maioria de seus recursos financeiros e administrativos na solução de problemas de engenharia. A solução da defensora para seu problema de engenharia - que é como produzir e distribuir mercadorias/serviços tão eficientemente quanto possível - reside fortemente em uma tecnologia eficiente de custos. Desenvolvimento tecnológico para uma defensora tem um significado muito específico. Ao contrário das organizações que ativamente procuram novas oportunidades de mercado e então tentam desenvolver as tecnologias apropriadas para servir esses mercados, a defensora só se concentra em atualizar sua tecnologia atual para manter eficiência.

Embora a eficiência tecnológica seja a fonte primária do sucesso das organizações defensoras, o investimento pesado nessa área tem uma desvantagem potencial. O período de retorno para investimentos tecnológicos pode ser longo e pode forçar a organização a permanecer em seu curso presente durante algum tempo para obter as economias desejadas. Se, durante esse período, a tecnologia precisar ser retrabalhada para lidar com problemas imprevisíveis ou pouco habituais, essas economias, então, serão reduzidas ou totalmente perdidas.

Problemas Administrativos e Soluções:

A solução para o problema administrativo deve proporcionar à administração a habilidade para controlar todas as operações organizacionais centralizadamente.

Na maioria das defensoras, a coalizão dominante é composta pelo executivo chefe, o controlador, e os chefes de produção e vendas. Em função de seu mercado estável e da forte ênfase em eficiência tecnológica, peritos financeiros e de produção possuem poder considerável nas defensoras. O tempo de posse da coalizão dominante tem sido prolongado, e seus membros normalmente têm sido promovidos de certas áreas funcionais dentro da organização (produção, finanças e engenharia).

Por causa de seu domínio estável e tecnologia, o planejamento tende a ser

intensivo em lugar de extensivo, orientado à solução de problemas antes do que à identificação de problemas, e voltado previamente à ação organizacional.

Organizações defensoras tendem a confiar em estruturas organizacionais funcionais - grupos de especialistas com habilidades semelhantes em unidades separadas. Além disso, dentro de cada subunidade funcional, há uma divisão extensa de trabalho (alta especialização). Pelo emprego de indivíduos que possuem somente habilidades limitadas e especializadas, as defensoras mantêm sua folha de pagamento e seus custos de rotatividade no mínimo.

Defensoras desenvolvem, também, um grau relativamente alto de formalização - codificação de descrições de trabalho e procedimentos operacionais que especificam comportamentos apropriados para os membros organizacionais.

No que se refere ao processo de controle organizacional, as características de uma estrutura organizacional funcional, mais notavelmente a perícia especializada, requerem que o sistema de controle seja centralizado. Somente os executivos de topo têm a informação necessária e o ponto de desempate formal para controlar operações que permeiam várias subunidades organizacionais.

Enquanto a tomada de decisão é centralizada ou policentralizada, as defensoras normalmente restringem o fluxo de informação aos canais verticais: diretrizes e instruções descem pela hierarquia e relatórios de progresso e explicações fluem para cima.

Sua estrutura funcional cria grande interdependência entre subunidades organizacionais, porque cada uma está comprometida em somente uma porção de todo o processo tecnológico. Organizações defensoras são caracterizáveis pela administração de subunidades interdependentes com formas descomplicadas e baratas de coordenação, como a padronização e a programação.

Realizar a coordenação através de padronização e programação reduz a quantidade de comunicações que fluem entre subunidades e a frequência com que devem ser tomadas decisões não rotineiras. Como resultado, relações laterais estão

limitadas, e qualquer conflito que surja entre subunidades usualmente pode ser resolvido através dos canais hierárquicos normais.

O método usual na organização defensora para avaliar desempenho envolve comparar índices atuais de eficiência com aqueles alcançados pela organização durante períodos passados. Ou seja, na defensora geralmente não se avaliará seu desempenho em comparação com outras organizações semelhantes.

As características da solução administrativa em conjunto suprem os executivos de topo com a habilidade para controlar as operações de perto e fluem logicamente das soluções prévias para os problemas empresarial e de engenharia. O resultado é a estabilidade aumentada ao longo da organização e de seu ambiente escolhido. Naturalmente, o risco com o qual a defensora se depara reside na ineficácia.

2.4.2 Organizações Prospectoras

Prospectoras são freqüentemente as criadoras de mudança e incerteza ambiental. São organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes.

Assim como no estudo das organizações defensoras, o comportamento das prospectoras será estudado a partir da análise de sua postura frente aos três problemas do ciclo adaptativo.

Problemas Empresariais e Soluções:

A capacidade principal de uma prospectora é procurar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Em consequência, seu domínio é normalmente amplo e em um estado contínuo de desenvolvimento. Para localizar novas áreas de oportunidade, a organização prospectora deve desenvolver e manter a capacidade para monitorar uma ampla área de condições ambientais, tendências e

eventos. Em razão de suas atividades de monitoração ambiental não serem limitadas ao domínio atual, prospectoras são freqüentemente as geradoras de mudanças em suas indústrias.

O padrão de crescimento de uma organização prospectora tem duas características distintas. Primeira, o crescimento primeiramente resulta da localização de novos mercados e do desenvolvimento de novos produtos. Uma segunda característica refere-se à taxa de crescimento. Prospectoras podem crescer em “saltos”; quando a organização encontra ótimas oportunidades, os resultados podem ser espetaculares.

O problema empresarial de uma prospectora é como realizar a elaborada vigilância ambiental continuamente requerida para melhorar sua escolha de domínio.

Há dois custos potenciais na orientação à eficácia da prospectora. Primeiro, em razão da necessidade de flexibilidade em todas as suas operações, a prospectora raramente atinge a necessária eficiência para colher benefícios econômicos máximos em seus mercados escolhidos. Segundo, a constante alteração de produtos e mercados pode induzir a organização prospectora a se estender em excesso.

Problemas de Engenharia e Soluções:

O problema de engenharia da prospectora é como evitar compromissos de longo prazo com um simples tipo de processo tecnológico, e a solução para esse problema é guiada pela pergunta "Que produtos deveríamos fazer?", e não pela pergunta "Que produtos podemos fazer"?

Em uma prospectora, uma porção considerável de sua tecnologia básica é freqüentemente empenhada na produção de protótipos de produtos.

Ao contrário da organização defensora, a prospectora desenvolve múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos. A prospectora protege a flexibilidade tecnológica empregando indivíduos que têm uma variedade de habilidades e que podem exercitar seu julgamento para selecionar quais habilidades se aplicam a uma dada situação. Para uma prospectora, qualquer processo tecnológico é dispensável,

mas as pessoas são indispensáveis.

Seu enfoque intensivo nas pessoas maximiza a flexibilidade enquanto minimiza a padronização. Embora uma tecnologia flexível permita fácil realocação de recursos produtivos, Miles e Snow (1978) advertem que flexibilidade tem seus custos (mão-de-obra, principalmente). Em geral, a relutância da prospectora em investir fortemente em uma dada tecnologia pode resultar em ineficiências se comparado a seus concorrentes que desenvolvem enfoques mais padronizados e eficientes.

Problemas Administrativos e Soluções:

Falando genericamente, o problema administrativo da prospectora é como *facilitar* mais do que *controlar* operações organizacionais.

A coalizão dominante nas prospectoras está centrada nas funções de marketing e pesquisa e desenvolvimento. É maior, mais diversa e mais transitória do que nas defensoras. A influência de um segmento particular da coalizão dominante pode aumentar ou diminuir, dependendo das áreas atuais de prospecção da organização. O tempo de posse dos membros da coalizão dominante é raramente tão longo quanto nas defensoras.

O processo de planejamento das prospectoras é usualmente amplo em lugar de intensivo, orientado rumo à descoberta de problemas, e contingente em realimentação de ação experimental.

Em termos de estrutura organizacional, a organização prospectora deve estar disposta a alterar a sua, de modo a facilitar respostas rápidas à mudança ambiental.

Há uma descentralização das atividades empresariais e de engenharia, habilitando a prospectora a aplicar sua perícia em muitas áreas sem estar indevidamente limitada pelo controle administrativo.

A fim de manter a habilidade para freqüentemente trocar os indivíduos de um time de projeto para outro, a organização prospectora tem uma divisão menos extensiva de trabalho do que a defensora. Em adição, prospectoras desenvolvem

somente um baixo grau de formalização estrutural.

A fim de promover os comportamentos que conduzirão à eficácia, o sistema de controle da prospectora é orientado para resultados. Ou seja, enfatiza a quantidade de resultados, tais como a aceitação de um produto pelo mercado, mais do que a eficiência com que foram utilizados os recursos. Essa orientação para a eficácia exige descentralizar o sistema de controle da prospectora.

Em razão de suas várias atividades descentralizadas, sujeitas apenas ao controle geral da administração de topo, a prospectora deve empregar formas complexas e caras de coordenação para administrar subunidades interdependentes. Na organização prospectora, com numerosos indivíduos e grupos monitorando o ambiente por oportunidades, há a probabilidade de discordâncias sobre a direção para a qual a organização deveria ser conduzida. O conflito deve ser enfrentado diretamente pelas unidades afetadas e deve ser solucionado por uso de coordenadores ou integradores que agem como ligações entre grupos de projeto interdependentes.

Prospectoras usualmente definem desempenho organizacional em termos de saídas ou resultados, e elas avaliam eficácia pela comparação de desempenhos passados e recentes com os de organizações similares.

As características estruturais e de processo adotadas pela prospectora na solução do problema administrativo enfatizam fortemente a inovação. Em consequência, o maior risco encontrado pela prospectora é o uso ineficiente de recursos. Pior do que a subutilização é o mal uso dos recursos. Por sua própria natureza, toda previsão é arriscada, e muitos projetos simplesmente não serão bem-sucedidos.

2.4.3 Organizações Analistas

Analistas são organizações que operam em dois tipos de domínios de produto-mercado, um relativamente estável, e outro em mudança.

Miles e Snow (1978) também fazem a análise do posicionamento das organizações analistas frente aos três problemas do ciclo adaptativo para demonstrar suas características de comportamento.

Problemas Empresariais e Soluções:

O problema empresarial de uma organização analista é como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto simultaneamente mantém uma base estável de produtos e clientes. Então, o domínio da analista é uma mistura de produtos e mercados, alguns dos quais são estáveis e outros em mudança. Com a porção estável de seu domínio razoavelmente bem protegida, a analista está livre para imitar o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos pelas organizações prospectoras. Imitação próspera é realizada através de mecanismos extensivos de vigilância de marketing. Assim, considerando que a prospectora é uma criadora de mudança na indústria, a organização analista é uma seguidora ávida de mudança. Sua meta é adotar as inovações mais promissoras desenvolvidas por prospectoras sem se ocupar de pesquisa extensa e desenvolvimento.

O padrão de crescimento da organização analista é uma mistura dos padrões da prospectora e da defensora. Muito do crescimento da analista acontece por penetração de mercado, uma vez que a força básica da organização vem de sua tradicional base de produto-mercado. Entretanto, uma quantia significativa de crescimento também pode acontecer por desenvolvimento de produto e mercado.

Problemas de Engenharia e Soluções:

A organização analista tem que alcançar e tem que proteger um equilíbrio entre demandas contraditórias por flexibilidade e estabilidade tecnológica. Esse equilíbrio é alcançado pela divisão de atividades de produção para formar uma base tecnológica dual. O componente estável da tecnologia da analista tem forte semelhança à tecnologia da organização defensora. Seu componente tecnológico flexível, por outro lado, assemelha-se à orientação tecnológica da prospectora.

A base tecnológica dual da organização analista é uma soma das soluções de

engenharia da prospectora e da defensora, com os componentes estáveis e flexíveis unidos por um grupo influente de pesquisa aplicada.

Além disso, a capacidade da analista de atualizar porções de seu domínio elimina o desejo de alguns dos mais restritivos mecanismos usados pela organização defensora para proteger sua estabilidade tecnológica. Ou seja, a organização analista vai proteger até certo ponto sua tecnologia por padronização e rotinização, mas não reduzirá a tecnologia a um mecanismo de propósito limitado pela movimentação rumo à completa integração vertical e suas exigências auxiliares por *inputs* homogêneos. Assim, o sistema tecnológico da analista é caracterizado por um grau moderado de eficiência técnica.

Problemas Administrativos e Soluções:

O problema administrativo da organização analista, bem como seus problemas empresarial e de engenharia, reflete sua posição intermediária entre a defensora e a prospectora. Falando de modo geral, o problema administrativo da analista é como diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar áreas estáveis e dinâmicas de operação.

A coalizão dominante da organização analista tem foco nas funções de marketing, pesquisa aplicada e produção. Essa composição particular de funções críticas reflete porções da coalizão dominante da prospectora e da defensora. Como a organização prospectora, por exemplo, a coalizão dominante da analista inclui a função de marketing. Semelhantemente, a coalizão dominante da analista tende a ser grande e um pouco transitória, e o tempo de posse dos membros da coalizão pode não ser particularmente longo.

A semelhança entre a coalizão dominante do analista e a do prospector termina nessas características. Diferentemente, a organização analista utiliza-se de um grupo de engenharia aplicado, ou de algum outro grupo de empregados que executam uma função semelhante, ao invés do grupo de pesquisa e desenvolvimento que é característico da organização prospectora.

Finalmente, como a organização defensora, a analista inclui a função de produção em sua coalizão dominante. Produção não possui freqüentemente tanto poder quanto marketing e os gerentes de produto individuais, não obstante está presente porque muito da rentabilidade da organização está baseada na habilidade da unidade de produção em operar eficazmente.

Em razão de ter que planejar para a estabilidade e a mudança, a organização analista não possui um processo unificado de planejamento. O planejamento em organizações analistas é intensivo e amplo.

A organização analista tem que diferenciar sua estrutura organizacional para refletir a natureza híbrida de seu domínio e tecnologia. A estrutura apropriada por acomodar estabilidade e mudança é a estrutura de matriz. Uma característica principal da estrutura de matriz é a presença combinada de divisões funcionais onde se agrupam os especialistas semelhantes e grupos auto-suficientes com responsabilidades de produto específicas.

Quanto às atividades de controle, é mais crítico e mais problemático para uma organização analista do que para os outros tipos de organização alcançar adequado controle. O sucesso da analista é contingente à manutenção de um equilíbrio delicado entre subunidades que têm estruturas discrepantes e processos que resultam em níveis mais altos de diferenciação e complexidade. Para assegurar níveis satisfatórios de eficiência e efetividade, a coalizão dominante da organização analista tem que administrar mecanismos de controle fundamentalmente diferentes. Eficiência deve ser continuamente contrabalanceada com eficácia; a ênfase desproporcionada em qualquer uma das duas pode interferir no alcance da outra e assim prejudicar o desempenho.

A organização analista usa formas simples e complexas de coordenação. Em áreas operacionais estáveis, a confiança em estruturas funcionais permite alcançar coordenação em uma forma direta e barata, principalmente pelo uso de padronização e planejamento. Reciprocamente, grupos de produto e projeto que operam em áreas

de maior incerteza requerem formas mais elaboradas e caras de coordenação como gerentes de produto ou coordenadores de projeto. Ambos os mecanismos de coordenação operam relativamente independentes um do outro.

Para prosperar, a organização analista tem que preservar sua base firme de operação eficiente enquanto procura eficácia pela adição bem concebida de novos produtos e mercados. Esses objetivos duais levam a diferenças internas na definição e avaliação de desempenho organizacional. Em subunidades estáveis, o desempenho tende a ser definido em termos de eficiência e medido contra orçamentos de custo. Em subunidades adaptáveis, o desempenho é definido em termos de eficácia e é medido contra projeções de penetração de mercado e lucros. As organizações analistas que podem realizar esses objetivos de desempenho-avaliação estão freqüentemente entre as organizações mais prósperas nas suas respectivas indústrias.

2.4.4 Organizações Reativas

Reativas referem-se a organizações nas quais os gerentes de topo freqüentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seus ambientes, mas não são hábeis em responder efetivamente.

Na visão de Miles e Snow, reativa é um tipo de organização instável porque lhe falta um conjunto de mecanismos de resposta consistentes que possam ser utilizados quando enfrenta um ambiente mutável. Essa inconsistência potencialmente pode originar-se, basicamente, de três fontes: (1) a administração falha ao articular uma estratégia organizacional viável; (2) uma estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não são unidos de um modo apropriado; ou (3) a administração adere a uma relação de estratégia-estrutura particular, embora não seja mais relevante às condições ambientais.

Os autores procuraram evidenciar que organizações reativas são organizações instáveis porque não possuem um conjunto de mecanismos que lhes

permitam responder consistentemente ao ambiente com o passar do tempo. Frequentemente, tais organizações entram em um ciclo desagradável de responder inapropriadamente à mudança ambiental e à incerteza, tendo resultados pobres e sendo, então, relutantes em agir agressivamente no futuro.

A análise dos quatro tipos anteriormente apresentados evidencia a relação existente entre o ambiente e as organizações. Os autores demonstram que, caso ocorra alinhamento entre a estratégia escolhida e os processos e estrutura organizacionais, as empresas poderão alcançar sucesso em suas atividades em um dado ambiente. Ou seja, não há, assim, um melhor tipo de comportamento estratégico. A exceção, no entanto, refere-se às organizações reativas, pois essas tornam-se instáveis justamente por não apresentarem esse desejado e necessário alinhamento.

Assim, pelo exposto até o momento, torna-se evidente que a tipologia de comportamento estratégico proposta pelos autores é consequência das respostas da empresa frente ao ambiente externo, a partir de um processo de adaptação organizacional. Esse processo, segundo Miles e Snow, pode ser melhor compreendido pelo estudo da dinâmica do ciclo adaptativo (explicado na seção 2.2.1), o qual envolve os problemas empresarial, de engenharia e administrativo. O perfil de solução desses problemas e, conseqüentemente, de adaptação organizacional evidencia um tipo predominante de comportamento estratégico.

A principal preocupação no presente trabalho reside, por conseguinte, na identificação do tipo de comportamento estratégico preponderante nas empresas estudadas, a partir de um perfil de resposta aos três problemas expostos no estudo do ciclo adaptativo.

A operacionalização de todas as dimensões compreendidas em cada tipo de comportamento estratégico será apresentada na seção seguinte. A partir dessa

operacionalização será possível, portanto, identificar o perfil de comportamento estratégico predominante em cada empresa estudada, pertencente à indústria de plásticos, em Santa Catarina.

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento da fundamentação teórico-empírica deste estudo, foram analisados, principalmente, aspectos referentes à conceituação de estratégia, ao ciclo adaptativo e à tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978). Evidenciou-se que, ao se adaptar ao contexto ambiental, a empresa se move em direção à solução dos problemas empresarial, administrativo e de engenharia. Ao resolvê-los, comporta-se de maneira tal que é possível percebê-la como, predominantemente, prospectora, defensora, analítica ou reativa.

Para que fosse possível atingir os objetivos deste estudo, foi preciso seguir um método de pesquisa, o qual é apresentado neste capítulo.

3.1 Perguntas de pesquisa

O presente estudo foi guiado pelas seguintes questões:

- Que tipo de comportamento estratégico as empresas de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina adotaram, predominantemente, no primeiro semestre de 1999?
- As características predominantemente identificadas nas empresas são coerentes com a tipologia de comportamento estratégico proposta por Miles e Snow (1978)?
- Dadas as características da indústria de plásticos, deve-se esperar a predominância dos tipos defensor e analista de comportamento estratégico, ratificando pesquisa realizada nesse mesmo setor de atividade, nos Estados Unidos, por Snow e Hrebiniak (1980)?
- Os administradores de topo são naturalmente relutantes em se auto-identificar como promotores de comportamentos reativos, ratificando a conclusão de Conant et al. (1990)?

3.2 Delimitação da pesquisa

O método de investigação desta pesquisa foi o descritivo e desenvolveu-se como estudo de caso. Segundo Godoy (1995), é descritivo o estudo que procura descrever um fenômeno específico com o intuito de conhecer sua natureza, os processos que o compõem ou que nele ocorrem. Tendo sido estudado mais de um caso, a presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de multicaseos, uma vez que foram analisadas as percepções dos dirigentes das empresas fabricantes de produtos plásticos de Santa Catarina, no que se refere ao tipo de comportamento estratégico adotado em sua administração.

De acordo com Triviños (1987), tal delineamento permite o estudo de duas ou mais organizações sem a preocupação de comparar, entre si, os resultados obtidos em cada uma delas. Através do estudo de multicaseos, é possível aumentar a validade externa de estudos de caso simples. Dessa forma, buscou-se uma visão mais ampla da indústria de plásticos de Santa Catarina.

3.3 População

A população desta pesquisa foi composta, inicialmente, pelos dirigentes de alto escalão de 31 organizações de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina (Anexo 01). Nesta primeira etapa de pesquisa, apenas um executivo de alto escalão foi questionado, por cada empresa pesquisada. Na segunda etapa de pesquisa, correspondente ao estudo de caso, a população foi composta por todos os dirigentes do nível estratégico da empresa estudada, correspondendo a onze profissionais.

A opção por pesquisar junto aos altos executivos deve-se a algumas razões. Snow e Hrebiniak (1980) apontam que esse grupo possui o melhor ponto-de-vista de todo o sistema organizacional. Dados sobre estratégia obtidos junto aos

administradores de níveis médios e mais baixos teriam validade questionável, porque eles tipicamente não têm acesso a informações sobre como o sistema total opera.

Acrescentam os autores que os altos dirigentes são os responsáveis pela monitoração ambiental e formulação de respostas organizacionais apropriadas. Além disso, suas percepções de orientação estratégica organizacional e de suas atuais competências distintas são as mais críticas para o desempenho organizacional (Snow e Hrebiniak, 1980, p. 320).

3.4 Dados: coleta, tipo e tratamento

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, foi enviado um questionário estruturado (Anexo 03) aos dirigentes das 31 empresas componentes da população. Esse questionário é uma adaptação do proposto por Conant et al. (1990), cujo objetivo é identificar o comportamento estratégico preponderantemente adotado pela empresa, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978). Segundo Richardson et al. (1985, p. 142) “geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

No questionário enviado, foram apresentadas onze dimensões (Tabela 04) que descrevem as escolhas estratégicas pertinentes ao modelo teórico. Para cada questão foram apresentadas quatro opções de resposta, referentes aos quatro tipos de comportamento estratégico: prospector, analítico, reativo e defensivo. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente devia indicar a alternativa que melhor demonstrasse a maneira como a empresa se comportava frente a cada uma das onze dimensões.

Snow e Hrebiniak (1980) também propõem um modo de identificar o tipo de comportamento estratégico preponderantemente adotado. Sua proposta é chamada de “ênfase do parágrafo” e consiste na apresentação ao dirigente de quatro

parágrafos que descrevem, sumariamente, os quatro tipos de comportamento estratégico. O dirigente deve escolher aquele que melhor descreve sua organização. O questionário enviado à população desta pesquisa também apresentou uma questão com o enfoque do parágrafo, adaptada de Snow e Hrebiniak (1980).

Dessa forma, foi possível ter uma fonte adicional de classificação. Além disso, pôde-se comparar a visão do dirigente a respeito de sua empresa, externada sob o enfoque do parágrafo, com o que demonstra sua resposta frente às onze dimensões do modelo.

A análise das informações obtidas nesta primeira etapa de pesquisa serviu de base para a próxima fase. Na segunda etapa, foi realizado um estudo de caso junto a uma das empresas que tinham respondido ao questionário enviado pelo Correio. Os critérios de seleção da empresa pesquisada serão apresentados mais adiante, na seção 4.2.1.

Os dados coletados para a realização deste estudo foram, portanto, de dois tipos:

a) **Dados primários:** foram obtidos através da aplicação de questionários auto-preenchíveis, remetidos pelo Correio, na primeira etapa de pesquisa e entrevistas estruturadas com os dirigentes envolvidos no processo de formação estratégica, na segunda etapa de pesquisa.

b) **Dados secundários:** foram obtidos a partir da análise de documentos, publicações técnicas, material promocional, registros e outros documentos.

Os dados foram coletados, pois, através da utilização de questionários auto-preenchíveis, entrevistas estruturadas, análise documental e observação. A utilização de mais de uma técnica de coleta de dados permitiu a confrontação dos dados obtidos das diversas fontes. Dessa forma, pôde-se ampliar o campo de estudo, de modo a permitir uma compreensão mais ampla e profunda do objeto de estudo.

Os dados coletados foram tratados através de análises quantitativas e qualitativas, conjuntamente, de modo a se obter uma visão abrangente do problema pesquisado.

3.5 Relação entre as variáveis

Neste estudo, o ambiente externo selecionado pelas empresas foi considerado como variável independente. A variável dependente foi o tipo de comportamento estratégico preponderante, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), quais sejam: defensivo, prospectivo, analítico ou reativo. Como variável interveniente foi considerado o ciclo adaptativo composto por seus três problemas, cujas soluções caracterizam o comportamento estratégico preponderante em uma dada empresa.

De modo gráfico, pode-se visualizar a relação do seguinte modo:

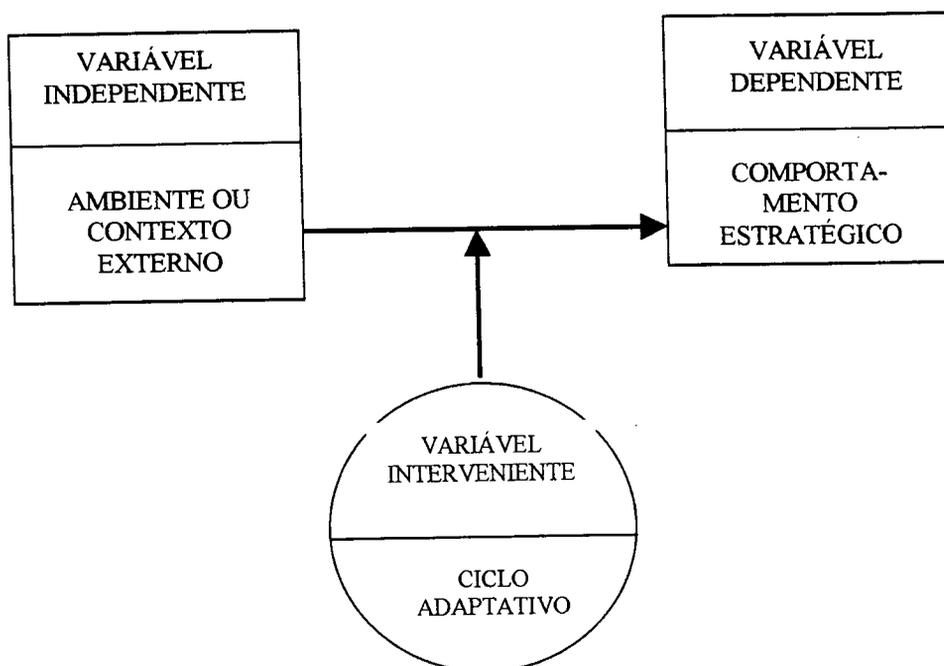


FIGURA O2 – Relação entre as variáveis

3.6 Definição constitutiva das variáveis

- Estratégia empresarial: visão do que a organização deseja ser no futuro, tendo em vista o ambiente externo e sua configuração interna. É um guia para as decisões que determinam a natureza e a direção de uma organização (Tregoe e Zimmermann, 1984).

- Comportamento estratégico: é o processo de interação com o ambiente externo, acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos (Ansoff, 1983).

- Ambiente ou contexto externo: refere-se a todas as influências externas à organização, sejam pessoas, grupos e organizações sejam condições macroambientais (tecnologia, economia, demografia, ecologia, legislação e instituições). Diz respeito ao ambiente imediato da organização e ao macroambiente.

- Comportamento estratégico defensor: caracterizado pela busca de um estreito e estável domínio de produto-mercado, não ocorrendo a busca de novas oportunidades fora do domínio estabelecido.

- Comportamento estratégico prospector: caracterizado pela busca quase contínua de oportunidades de mercado, é frequentemente percebido em organizações criadoras de mudança e incerteza ambiental, cujos domínios de produto-mercados são amplos.

- Comportamento estratégico analista: caracterizado pela operação em dois tipos de domínios de produto-mercado: um relativamente estável e outro em mudança.

- Comportamento estratégico reativo: caracterizado pela instabilidade porque a organização não possui um conjunto consistente de mecanismos de resposta, que possa ser usado frente a ambientes instáveis.

- Ciclo adaptativo: processo dinâmico que compreende as atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo. Segundo Miles e Snow (1978), pode ser separado em três áreas de decisão: problemas empresarial, de engenharia e administrativo.

3.7 Definição operacional de variáveis

- Comportamento estratégico: A identificação do tipo de comportamento estratégico preponderante será operacionalizada através da análise de onze dimensões referentes aos três problemas do ciclo adaptativo: empresarial, administrativo e de engenharia.

Tais dimensões são propostas por Conant et al. (1990), a partir do estudo de várias aplicações da tipologia de Miles e Snow (1978). Essa proposta teve sua validade e confiabilidade testada pelos autores, tendo obtido bons resultados empíricos. Gimenez et al. (1998) também fazem uso dessa escala de múltiplas medidas, confirmando sua validade.

Na tabela 4, a seguir, as 11 dimensões são operacionalizadas, considerando a qual componente do ciclo adaptativo estão vinculadas.

TABELA 04 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	DIMENSÕES	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		DEFENSORES	PROSPECTORES	ANALISTAS	REATIVOS
Problema empresarial e soluções	Domínio de produto-mercado	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em contínua expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de Sucesso	Proeminência em seus produtos-mercados	Ativa iniciação de mudanças	Seguidores cuidadosos da mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Vigilância (Monitoramento Ambiental)	Baseada no domínio e cauteloso/forte monitoramento organizacional	Orientada para o mercado e ambiente / procura agressiva	Orientada para o concorrente e completa	Esporádica e dominada por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cautelosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produto-mercado e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produto-mercado	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência em custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Focal, tecnologia única/perícia básica	Tecnologias múltiplas/ "avançando na fronteira"	Tecnologias interrelacionadas/ "na fronteira"	Aplicações tecnológicas mutáveis/ fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de padronização e manutenção	Habilidades de pessoal técnico /diversidade	Incrementalismo e sinergia	Capacidade para experimentar e "improvisar soluções"
Problemas administrativos e soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e pesquisa e desenvolvimento	Staffs de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora Dominado pelo controle	Encontrar problemas e oportunidades/ perspectivas de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado para crises e desintegrado
	Estrutura	Funcional/ autoridade linear	Centrada em produtos e/ou mercados	Domínio de staffs / matricial	Autoridade formal firme/ desenho operacional vago
	Controle	Centralizado e formal / financeiramente ancorado	Desempenho de mercado/ volumes de vendas	Métodos múltiplos / cuidadosos cálculos de risco ... contribuições de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

Adaptado de: CONANT, Jeffrey S. et al. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, p. 367, vol. 11, 1990.

Como forma de melhor compreensão do conteúdo exposto na tabela anterior, explicitar-se-á, a seguir, cada uma das onze dimensões apresentadas:

1. **Domínio de produto-mercado:** Refere-se à parcela de mercado que a organização possui e a sua postura frente a ela. O domínio pode ser estreito e focado, ou seja, com poucos e selecionados produtos e clientes. Pode ser também amplo e em contínua expansão, o que evidencia a busca permanente de novos mercados de atuação. A organização pode optar por trabalhar com segmentos de mercado ou mesmo não ter um domínio definido, e, sim, marcado pela transitoriedade e irregularidade. Ou seja, a organização não focaliza suas atividades.

2. **Postura de sucesso:** Representa o modo pelo qual a organização busca o sucesso em seu domínio. As quatro posturas variam, podendo ser: buscar superioridade em seu mercado; provocar ativamente mudanças; seguir cuidadosamente as mudanças ocorridas ou ainda aproveitar oportunidades, com vistas à adaptação ao ambiente. A postura de sucesso pode, portanto, ser mais ou menos pró-ativa.

3. **Monitoramento ambiental:** Organizações defensoras mantêm atividades de vigilância em seu domínio atual e na própria organização. As prospectoras, ao contrário, dedicam-se ao forte monitoramento do mercado e ambiente. As organizações analistas, por sua vez, têm preocupação com a concorrência, a fim de identificar oportunidades e posturas de sucesso a serem seguidas cuidadosamente. As reativas têm atividades esparsas de vigilância, voltadas para assuntos de interesse específico.

4. **Crescimento:** O crescimento, de acordo com o tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado, pode ocorrer dentro do próprio domínio da organização, através de ganhos de produtividade (defensoras). É possível, também, que a organização cresça através da diversificação e busca de novos mercados (prospectoras). Organizações analistas podem crescer pela penetração no mercado atual ou pelo cauteloso desenvolvimento de novos produtos-mercados. Por suas

características instáveis, organizações reativas buscarão o crescimento por meio de mudanças apressadas em resposta a tendências ou alterações identificadas no ambiente.

5. **Objetivo tecnológico:** Refere-se à preocupação principal da organização em termos de seu aparato tecnológico. As organizações podem perseguir metas mais ou menos voltadas aos seus aspectos de gerenciamento interno. Defensoras buscam custos baixos para poderem manter posições competitivas em seus mercados. Prospectoras buscam a flexibilidade e inovação para poderem atuar em novos mercados. Analistas buscam a sinergia tecnológica que permita a atuação simultânea em mercados estáveis e mais instáveis. Reativas, por fim, objetivam somente o desenvolvimento e conclusão de projetos que respondam às urgências externamente impostas.

6. **Amplitude tecnológica:** Organizações defensoras apresentam pequena amplitude tecnológica, procurando concentrar esforços no desenvolvimento e otimização de uma tecnologia única e focal. A prospecção contínua em novos mercados exige que a organização possua tecnologias múltiplas, que não limitem suas atividades. O comportamento analítico prima pelo uso de tecnologias interrelacionadas, que atendam às necessidades conjuntas de estabilidade e inovação. As organizações reativas apresentam uma amplitude tecnológica marcada pela mutação e instabilidade frente às frequentes necessidades de adaptação e mudança.

7. **Anteparos tecnológicos:** A proteção da organização a partir de sua tecnologia pode ocorrer por quatro meios principais. A organização pode optar pela manutenção de programas com bons resultados (defensoras); pode também apostar na diversidade através das habilidades técnicas de seu pessoal (prospectoras). Organizações analistas preferem se proteger através do incrementalismo e sinergia entre as diversas tecnologias de que fazem uso. Por suas características de instabilidade, organizações reativas protegem-se pela capacidade de experimentar soluções diversas para seus problemas mais prementes.

8. **Coalizão dominante:** Refere-se ao grupo com maior poder de influência dentro da organização. Em organizações defensoras, o pessoal de finanças e produção possui forte influência em função de seu mercado estável e da forte ênfase em eficiência tecnológica. Por sua contínua prospecção e ênfase em novos produtos e/ou mercados, organizações prospectoras têm as áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento de produtos como as de maior influência. Por sua posição intermediária entre defensoras e prospectoras, organizações analistas apresentam a coalizão dominante composta pelos mesmos grupos que as formam nesses outros dois tipos de empresas. No entanto, a forte ênfase em planejamento, necessária para sua atuação em dois tipos de domínio, coloca nos planejadores a maior fonte de poder de decisão em organizações analistas. Organizações reativas, por sua constante adaptação às intempéries, têm nos solucionadores de problemas o grupo com maior poder de influência na organização.

9. **Planejamento:** o modo como a organização se ocupa das atividades de planejamento também evidencia as diferenças entre os quatro tipos de comportamento estratégico. Por sua estabilidade e contínua proteção do domínio atual, defensoras têm seu planejamento voltado para o controle de atividades e metas. Organizações prospectoras planejam com vistas à busca de problemas, oportunidades e perspectivas de atuação. Organizações analistas dedicam especial atenção ao planejamento, pois precisam planejar para a estabilidade e para a mudança. Em organizações reativas, o processo de planejamento é totalmente desintegrado e voltado à solução de crises esporádicas.

10. **Estrutura:** Essa dimensão refere-se ao modo pelo qual a organização está estruturalmente organizada, ou seja, qual forma adota para desempenhar suas atividades. Pode variar de modelos mais estáticos e rígidos, como a estrutura funcional com autoridade linear (defensoras), à existência de uma vaga forma organizacional centrada apenas na autoridade formal (reativas). A estrutura pode, também, ser mais ágil e flexível, centrada em produtos e/ou mercados (prospectoras).

Para refletir a natureza híbrida de seu domínio e tecnologia, organizações analistas utilizam a estrutura matricial.

11. **Controle:** Com o objetivo de defender sua posição, organizações defensoras utilizam formas centralizadas de controle, tendo os aspectos financeiros (custos *versus* resultados) como base de análise. Organizações prospectoras, voltadas à contínua busca de oportunidades de mercado, controlam seus resultados através da análise de volumes de vendas ou desempenho de mercado. Organizações analistas, por possuírem domínios estáveis e instáveis necessitam de métodos diferenciados de controle, como a análise do desempenho de vendas e cálculos do risco envolvido nas operações. Organizações reativas, por seu turno, têm suas atividades de controle voltadas a evitar o surgimento de problemas ou mesmo resolver problemas remanescentes.

A análise das onze dimensões apresentadas evidencia diferenças significativas entre os quatro tipos de comportamento estratégico. Estando operacionalizadas essas dimensões e suas possibilidades, tornou-se possível, então, a realização da coleta, mensuração e análise dos dados. Deve-se ressaltar, mais uma vez, que as posições anteriormente apresentadas não são mutuamente excludentes. Na verdade, representam um *continuum* de possibilidades.

3.8 Limitações do estudo

O presente trabalho utiliza-se do método do estudo de casos específicos, cujas conclusões são restritas ao grupo estudado. Além disso, nem todas as empresas componentes da população focada responderam ao questionário que lhes foi enviado, constituindo-se, assim, em fator limitativo desse estudo.

Os dados primários foram coletados junto aos dirigentes das empresas, representando apenas a visão desse grupo a respeito do processo de escolha

estratégica. Muito embora a literatura apresentada recomende que esse grupo seja o efetivamente estudado em pesquisas desse tipo, ainda assim suas visões podem conter inúmeros vieses e mesmo suas opiniões podem não refletir exatamente suas ações concretas.

Outra limitação desse trabalho é de ordem temporal. Suas conclusões referem-se ao período em que ocorreu a coleta de dados. Por se tratar da análise de comportamento estratégico a partir, principalmente, da exteriorização de opiniões dos dirigentes, estudos posteriores podem chegar a resultados distintos, dada a variabilidade própria da natureza humana.

Uma última limitação que deve ser colocada é que os resultados obtidos foram analisados à luz do referencial pesquisado, sofrendo, contudo, influência das percepções da autora. Portanto, não se tem a pretensão de caracterizar este estudo como verdade científica inquestionável.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos nas duas etapas de coleta de dados. Inicialmente, a análise foi feita na indústria como um todo para, posteriormente, estudar-se um caso único, a fim de aprofundar a análise e descrição do fenômeno pesquisado.

4.1. Dados coletados na primeira fase de pesquisa

Na primeira fase de pesquisa, foram enviados, conjuntamente, correspondências instrutivas (Anexo 02) e questionários (Anexo 03) às 31 organizações de médio porte, fabricantes de plásticos, no estado de Santa Catarina, para que fossem respondidos por um membro da alta administração. A composição da alta administração, explica Maximiano (1997), depende do tamanho, complexidade e grau de profissionalização da organização. “Numa empresa de grande porte, a alta administração compreende o *executivo principal* (*presidente* ou *diretor geral*) e os diretores, logo abaixo.” (Maximiano, 1997, p.69). Como não há uma classificação única e padrão de qual grupo corresponde à alta administração em organizações de médio porte, optou-se por identificá-lo por meio do executivo principal e dos administradores hierarquicamente mais próximos a ele. Ou seja, o grupo efetivamente envolvido no processo estratégico.

O envio dos questionários foi realizado no dia 15 de julho de 1999, e o retorno ocorreu até o final do mês de agosto subsequente, compreendendo, assim, aproximadamente quarenta e cinco dias para a coleta dos dados. Dos questionários remetidos, obteve-se uma taxa de retorno de 58%, superior a de outros trabalhos de semelhante metodologia (Conant et. al., 1990, 37% de retorno; Snow e Hrebiniak, 1980, 34% de retorno; James e Hatten, 1995, 40,8% de retorno). Essa taxa de retorno foi obtida em decorrência de dois contatos feitos junto às empresas, posteriores ao

envio dos questionários. Passados 15 dias do envio inicial dos questionários, foi remetida uma carta-lembrança (Anexo 04), solicitando a colaboração dos pesquisados e o retorno dos formulários de pesquisa. Passados outros 20 dias, foi efetuado contato pessoal, via telefone, com todas as organizações que ainda não haviam devolvido o respectivo questionário.

Os dados obtidos foram analisados de modo a identificar o padrão de comportamento estratégico predominantemente adotado pelas organizações, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). As onze dimensões propostas por Conant et al. (1990) foram mensuradas e analisadas, resultando nas informações que seguem.

4.1.1 Análise dos dados gerais de identificação

Os dados coletados demonstram que o questionário remetido às organizações foi respondido, em 45% dos casos, por Diretores. Em 22% das organizações, os informantes foram gerentes ligados à área industrial ou administrativa/financeira. Também foram respondidos por profissionais das áreas de Recursos Humanos (11%) e de Qualidade (11%), além de Contador (5,5%) e Coordenador Geral (5,5%).

Como a correspondência de encaminhamento do questionário às empresas (Anexo 02) deixava bastante claro que esse deveria ser respondido, necessariamente, por profissionais envolvidos no processo de formação estratégica, tais dados dão indícios do perfil das áreas estratégicas nas empresas respondentes. Através da identificação dos respondentes, pode-se supor que esses desempenham papel significativo no processo decisório das organizações.

Quanto ao número total de funcionários de cada organização, verifica-se que, em 72% dos casos, essa quantidade é inferior a 300. A Tabela 5 expõe a situação identificada.

TABELA 05 – Número total de funcionários

Nº de func.	Frequência absoluta	Freq. abs. acumulada	Frequência relativa	Freq. rel. Acumulada
Menos de 100 func.	02	02	11,1%	11,1%
De 101 a 200 func.	04	06	22,2%	33,3%
De 201 a 300 func.	07	13	38,9%	72,2%
De 301 a 400 func.	01	14	5,6%	77,8%
De 401 a 500 func.	03	17	16,6%	94,4%
Mais de 500 func.	01	18	5,6%	100,0%
Total	18		100,0%	

Deve-se perceber que, de acordo com a classificação do IBGE, as organizações de médio porte possuem de 100 a 499 funcionários. No entanto, a análise dos questionários revelou 3 casos em que as organizações estavam fora dessa faixa (duas organizações estão abaixo do limite mínimo e uma está acima). É preciso ressaltar que os questionários foram enviados segundo dados obtidos junto à FIESC. Organizações que se situavam próximas aos limites da faixa de classificação podem, naturalmente, contratar ou demitir pessoal, em função de suas atividades ou objetivos. Mesmo considerando essa pequena diferença, optou-se por mantê-las na análise.

A fim de melhor caracterizar as organizações estudadas, foi solicitado aos questionados que identificassem a linha principal de produtos de sua organização, de acordo com a classificação proposta por Rosa (1997).

Identificou-se a predominância de organizações produtoras de embalagens (33,3%) e descartáveis (27,8%). Utilidades domésticas e brinquedos foi apontado por 16,7% dos respondentes. Este mesmo percentual também corresponde às organizações que fabricam componentes técnicos. Produtos para a agricultura constituem a linha principal de produtos de 11,1 % das organizações pesquisadas.

Em 5,6% das organizações, a fabricação de componentes para móveis é a atividade principal. Em 22,2 % das organizações, também foi identificada a fabricação de outras linhas de produtos: pesca, transporte e pecuária; serviços de injeção termoplástica geral; produtos automobilísticos e material plástico reforçado com fibra de vidro.

A soma dos percentuais extrapola os 100%, pois várias organizações afirmaram possuir mais de uma linha principal de produtos, o que pode sugerir que a diversificação é uma característica desse segmento industrial.

Esses dados permitem uma melhor caracterização das organizações de médio porte da indústria de plásticos, demonstrando que possuem peculiaridades não evidenciadas quando o setor é analisado em sua totalidade. As informações referentes à distribuição geral da produção, por segmento de produtos, apresentadas no Capítulo 1 deste trabalho, ratificam tal constatação.

Outro fator pesquisado refere-se ao tempo de atividade das organizações em estudo. Os dados obtidos demonstram que 44% das organizações têm até 20 anos de atividade, sendo que 33% possuem de 21 a 30 anos de atividade. Na Tabela 6, a seguir, os dados são expostos.

TABELA 06 – Tempo de atividade das organizações

Tempo de Atividade	Frequência absoluta	Freq. abs. Acumulada	Frequência relativa	Freq. rel. acumulada
Até 10 anos	04	04	22,2%	22,2%
De 11 a 20 anos	04	08	22,2%	44,4%
De 21 a 30 anos	06	14	33,3%	77,7%
De 31 a 40 anos	02	16	11,1%	88,8%
Não informaram	02	18	11,1%	100,0%
Total	18		100,0%	

Em vista das informações apresentadas, é possível identificar, em termos gerais, o perfil das empresas em estudo. Elas possuem, em sua maioria, até 300 funcionários, atuam nos ramos de embalagens e descartáveis, predominantemente, e desenvolvem suas atividades no mercado há até 30 anos.

4.1.2 Análise dos dados específicos

Inicialmente, foi solicitado aos respondentes que escolhessem, dentre quatro descrições propostas, aquela que melhor representasse sua empresa, quando comparada a seus concorrentes. Os dados obtidos não ratificam a pesquisa de Snow e Hrebiniak (1980), que apontava a predominância dos tipos defensor e analista de comportamento estratégico na indústria americana de produtos plásticos.

No entanto, os dados sugerem que, conforme apontado por Conant et al. (1990), a alta administração é naturalmente relutante em se auto-identificar como promotora de comportamento reativo. A Tabela 7 evidencia a ausência de respostas para essa opção e demonstra os outros dados.

TABELA 07 – Auto-definição do tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado

Tipo Estratégico	Frequência absoluta	Freq. abs. acumulada	Frequência relativa	Freq. rel. Acumulada
Defensor	03	03	16,7%	16,7%
Prospector	10	13	55,5%	72,2%
Analista	05	18	27,8%	100,0%
Reativo	-	18	0%	100,0%
Total	18		100,0%	

Pode-se perceber a larga predominância do tipo prospector de comportamento estratégico, com 55% de frequência, seguido pelos tipos analista e defensor.

Também foi questionado aos respondentes como definiriam, segundo as mesmas descrições, sua organização no período de 1 a 3 anos atrás. Novamente, não houve nenhuma citação do tipo reativo. No entanto, há uma discreta predominância do tipo defensor, com 44,4% das respostas, seguido pelo tipo prospector, com 38,9%. Evidenciou-se, ainda, que 16,7% dos respondentes descreveram suas organizações como predominantemente analistas, no período de 1 a 3 anos atrás. Percebe-se, dessa forma, que um expressivo percentual de organizações parece ter passado por uma mudança de orientação estratégica, passando do comportamento defensor para o prospector e analista.

Visando identificar se a organização acredita estar no caminho certo em termos de orientação estratégica, também foi questionado qual a descrição que melhor se ajustaria à organização nos próximos 3 anos de atividade. O tipo reativo não foi citado por nenhum dos respondentes. O tipo prospector predominou, com 55,6% de respostas. 33,3% dos respondentes optaram pelo tipo analista e 11,1% escolheram o tipo defensor de comportamento estratégico. Comparando esses percentuais com os relativos à auto-definição atual (Tabela 7), percebe-se um leve acréscimo no tipo analista, em função do pequeno decréscimo do tipo defensor. Tais dados sugerem que a maioria das organizações acredita estar corretamente orientada em termos estratégicos, optando pela continuidade de seus padrões atuais de ação.

Como resultado da análise das 11 dimensões do modelo de múltiplas medidas de Conant et al. (1990), apresentadas no questionário nas perguntas de número 7 a 17, foi possível identificar qual tipo de comportamento estratégico é predominantemente adotado pelas organizações, em acréscimo às auto-definições.

A partir das respostas dadas às 11 questões, identificou-se também a predominância dos tipos prospector e analista. Sob esse enfoque de múltiplas medidas, no entanto, também foi possível identificar o tipo reativo, ainda que em pequeno número de empresas. A Tabela 8 evidencia estes dados.

TABELA 08 – Definição do tipo de comportamento estratégico preponderante, sob o enfoque das múltiplas medidas

Tipo Estratégico	Frequência absoluta	Freq. abs. acumulada	Frequência Relativa	Freq. rel. acumulada
Defensor	03	03	16,7%	16,7%
Prospector	08	11	44,4%	61,1%
Analista	05	16	27,8%	88,9%
Reativo	02	18	11,1%	100,0%
Total	18		100%	

Em comparação à auto-definição, chama-se a atenção para o decréscimo do tipo prospector e o acréscimo no número de organizações do tipo reativo. O percentual de organizações dos tipos defensor e analista manteve-se inalterado. Graficamente, pode-se melhor visualizar essas diferenças.

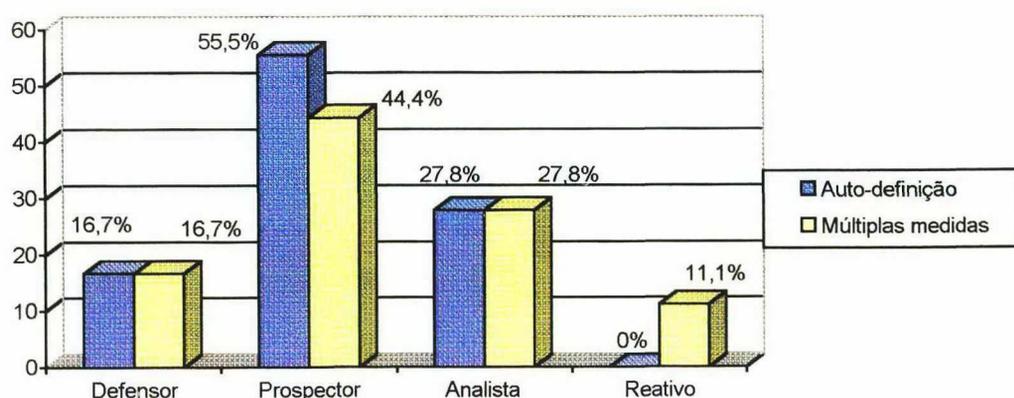


GRÁFICO 01 – Comparação entre os modos de definição do tipo estratégico

Embora chame a atenção o acréscimo no percentual de organizações com comportamento reativo, ainda assim é possível identificar uma significativa congruência entre os dois modos de medida. Em seu estudo, Conant et al. (1990) também identificaram pequenas diferenças, especialmente o decréscimo no número de organizações prospectoras, quando comparados os percentuais identificados pela auto-definição e pelo enfoque de múltiplas medidas.

Essas diferenças no grau de convergência entre os dois tipos de medida, segundo os autores, podem ser explicadas por dois fatores principais:

1. Enquanto o enfoque do parágrafo classifica as organizações em tipos estratégicos baseados em somente duas ou três das onze dimensões explicitadas no ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), a medida de múltiplos itens considera todas as onze dimensões.

2. Enquanto o enfoque do parágrafo classifica as organizações em tipos estratégicos baseados em auto-definição, a medida de múltiplos itens utiliza a auto-definição, complementada por regras de decisão especificadas para classificar as empresas em tipos estratégicos. (Conant et al., 1990, p. 376).

A Tabela 8, anteriormente exposta, apresenta a classificação das organizações em tipos estratégicos, segundo a análise global das respostas dadas. A fim de melhor detalhar essa classificação, cada uma das onze dimensões será analisada separadamente, considerando a qual problema do ciclo adaptativo (Miles e Snow, 1978) se refere: empresarial, de engenharia ou administrativo.

A primeira dimensão questionada refere-se ao domínio de produto-mercado, ou seja, à postura que a organização adota frente à sua parcela de mercado. As respostas obtidas distribuíram-se, predominantemente, entre os tipos prospector, analista e defensor, conforme evidencia a Tabela 9.

TABELA 09 – Domínio de produto-mercado: *Problema Empresarial*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Produtos inovadores, em constante mudança – PROSPECTOR	06	33,3%
Alguns produtos inovadores e outros estáveis – ANALISTA	05	27,8%
Produtos em transição, em resposta ao ambiente – REATIVO	02	11,1%
Produtos focados e relativamente estáveis – DEFENSOR	05	27,8%
Total	18	100%

A análise dos dados anteriores demonstra uma pequena predominância do comportamento prospector, no que se refere ao domínio produto-mercado. O comportamento analista, que pode ser entendido como uma forma híbrida dos tipos defensor e prospector, também foi identificado em significativa parcela das empresas. O tipo defensor também aparece em 27,8% dos casos, seguido pelo tipo reativo, com 11% de frequência. Essa dimensão do problema empresarial, portanto, apresentou uma distribuição bastante dispersa, não se identificando um tipo de comportamento estratégico com elevada predominância.

A segunda dimensão investigada refere-se à postura de sucesso, que pode ser entendida como o modo pelo qual a organização busca o sucesso em seu domínio. Nesse sentido, identificou-se a predominância de uma postura muito pouco pró-ativa, representada pelo comportamento reativo. A Tabela 10 apresenta os resultados.

TABELA 10 – Postura de sucesso: *Problema Empresarial*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
É inovadora e criativa – PROSPECTOR	04	22,2%
Adota novas idéias e inovações após cuidadosas análises – ANALISTA	05	27,8%
Reage a oportunidades ou ameaças para manter posições – REATIVO	08	44,4%
Poucos e selecionados produtos de alta qualidade – DEFENSOR	01	5,6%
Total	18	100%

A tabela anterior evidencia, pois, uma significativa diferença entre os comportamentos menos pró-ativos (reativo e defensor) e os comportamentos mais pró-ativos (prospector, principalmente, e analista). Essa é uma informação expressiva, uma vez que indica o modo pelo qual a organização procura o sucesso em seu mercado. O comportamento reativo, que, na verdade, representa a ausência

de uma estratégia consistente, não é o melhor para o desempenho dessas empresas.

Ainda referente ao problema empresarial, a terceira dimensão pesquisada foi o comportamento da organização frente às atividades de vigilância/monitoramento ambiental, ou seja, o tempo gasto pela organização para estudar e compreender as turbulências ambientais.

Nessa questão, identificou-se a predominância do tipo analítico, caracterizado por um tempo médio de vigilância ambiental, seguido pelos tipos prospector e reativo. O tipo defensor, com tempo mínimo de monitoração, não foi apontado por nenhum dos respondentes. A tabela a seguir apresenta os dados coletados.

TABELA 11 – Monitoramento ambiental: *Problema Empresarial*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
O tempo de monitoramento é longo – PROSPECTOR	07	38,9%
O tempo de monitoramento é médio – ANALISTA	09	50,0%
O monitoramento é esporádico – REATIVO	02	11,1%
O tempo de monitoramento é mínimo – DEFENSOR	-	0%
Total	18	100%

É possível identificar que em 88,9% das empresas, o tempo de monitoramento é médio ou longo, o que denota uma preocupação significativa quanto às alterações ambientais. Nas 11% restantes, o monitoramento é esporádico, sugerindo que as organizações preocupam-se com o ambiente apenas quando fatores externos interferem expressivamente em suas atividades, exigindo algum tipo de reação.

A quarta e última dimensão do problema empresarial diz respeito ao modo pelo qual a organização busca crescer. Os dados obtidos estão expressos na Tabela

12, exposta a seguir. As respostas obtidas não permitem afirmar que haja um único tipo predominante de comportamento estratégico no que se refere à postura de crescimento. Os tipos defensor, analista e prospector apresentam percentuais bastante próximos, sem que ocorra a predominância significativa de qualquer um deles. O crescimento baseado em reações foi identificado em 16,7% das organizações, sugerindo uma ausência de estratégia definida.

TABELA 12 – Crescimento: *Problema Empresarial*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Desenvolvimento de novos produtos para novos mercados – PROSPECTOR	04	22,2%
Penetrar nos mercados atuais e oferecer novos produtos com potencial – ANALISTA	05	27,8%
Resposta às pressões externas – REATIVO	03	16,7%
Concentração nos mercados atuais – DEFENSOR	06	33,3%
Total	18	100%

Considerando-se as quatro dimensões do problema empresarial, anteriormente expostas, é possível identificar que não há um tipo único de comportamento estratégico que predomine na análise do problema empresarial. Para cada uma das quatro dimensões, foi identificada a maior ocorrência de um dos quatro tipos distintos de comportamento estratégico. Destaca-se que o tipo reativo teve um percentual bastante expressivo de ocorrência na identificação da postura de sucesso, o que não é favorável ao alcance de um bom desempenho. O Gráfico 2 ilustra a situação global das empresas frente ao problema empresarial.

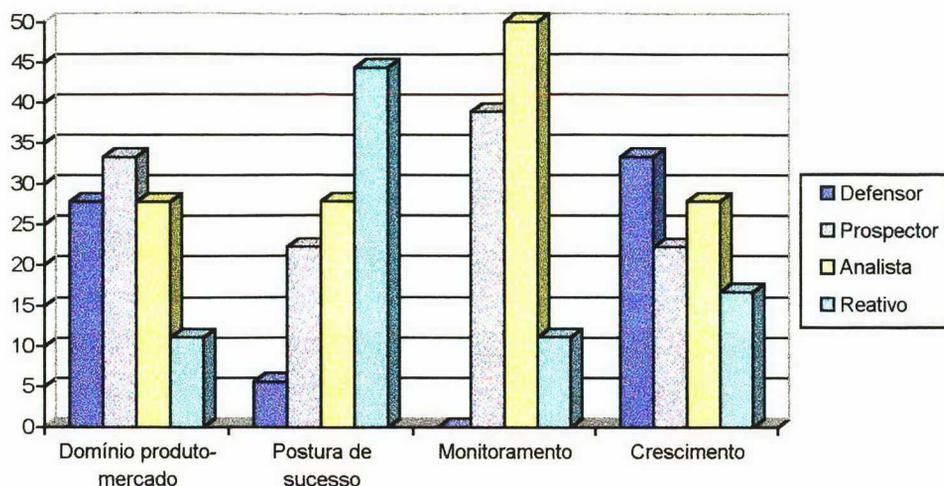


GRÁFICO 02 – Problema Empresarial

A análise visual permite perceber que, em termos gerais, há um comportamento bastante heterogêneo nas organizações estudadas, frente a cada uma das quatro dimensões do problema empresarial. Conforme já apresentado na fundamentação teórico-empírica deste trabalho, a solução do problema empresarial apresenta riscos diferenciados, conforme o comportamento estratégico predominantemente adotado

Para um tipo defensor, o principal risco reside na extinção bastante rápida da organização no caso de uma mudança de mercado principal, porque está apostando na viabilidade continuada de seu limitado conjunto de produtos e atividades. Prospectores dificilmente atingem os benefícios econômicos máximos em seus mercados, em razão da necessidade de flexibilidade em suas operações. Além disso, a contínua alteração de produtos e mercados pode levar o tipo prospector a se estender em excesso. O maior risco de um analista consiste na necessidade de, permanentemente, otimizar o equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade. A total instabilidade, característica de organizações reativas é, por si só, seu maior risco.

Continuando a análise das demais dimensões, tem-se o problema de engenharia caracterizado por três aspectos principais: objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos.

Com relação ao objetivo tecnológico, identificou-se uma forte concentração do comportamento analista nas organizações estudadas, com 72,2% de ocorrência. Os demais tipos também foram identificados, porém com menor percentual de ocorrência. A Tabela 13 demonstra os dados colhidos.

TABELA 13 – Objetivo tecnológico: *Problema de Engenharia*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Disponibilizar os recursos necessários para desenvolver novos produtos/mercados – PROSPECTOR	03	16,6%
Manter custos sob controle e seletivamente criar novos produtos ou entrar em novos mercados – ANALISTA	13	72,2%
Prevenção contra ameaças críticas – REATIVO	01	5,6%
Manter custos sob controle – DEFENSOR	01	5,6%
Total	18	100%

As posturas reativa e defensiva foram identificadas em poucas organizações. O comportamento prospector, com 16,6% de ocorrência, evidencia a preocupação com o contínuo desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados.

Com relação à amplitude tecnológica, procurou-se identificar o perfil de habilidades exigidas do pessoal administrativo nas organizações estudadas, a fim de especular sobre o quão amplos e flexíveis podem ser seus aparatos tecnológicos.

Foi identificada uma predominância de um perfil de habilidades amplas e empresariais, em 44,4% das empresas, dotando-as da necessária flexibilidade para prospectar novos produtos e mercados. Esses dados e os demais estão expostos na tabela a seguir.

TABELA 14 – Amplitude tecnológica: *Problema de Engenharia*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Pessoal com habilidades diversas, flexíveis e que permitem que mudanças sejam iniciadas – PROSPECTOR	08	44,4%
Pessoal com habilidades para identificar tendências e desenvolver novos produtos/mercados – ANALISTA	04	22,2%
Pessoal com habilidades relacionadas às demandas imediatas do mercado – REATIVO	02	11,1%
Pessoal com habilidades concentradas em uma ou em poucas áreas específicas – DEFENSOR	04	22,2%
Total	18	100%

A tabela demonstra que, em 22,2% dos casos estudados, há o predomínio do comportamento analista, caracterizado pela cuidadosa análise de tendências para, só então, decidir sobre quais posições assumir. Em outros 22,2%, identificou-se o comportamento defensor, caracterizado pela especialização do pessoal em poucas áreas de conhecimento, o que, naturalmente, traz o risco inerente da obsolescência. Foi observado, ainda, que 11% das organizações estudadas preferem ter pessoal com habilidades fluidas, passageiras e instáveis, voltadas à solução imediata de qualquer questão urgente que lhes surja. Essa postura também torna-se preocupante, pela ausência de consistência e de visão a longo prazo.

A terceira e última dimensão do Problema de Engenharia refere-se aos anteparos tecnológicos, ou seja, às garantias que a organização procura ter para proteger-se contra concorrentes, defendendo seus espaços. Os dados colhidos demonstram que há o predomínio dos comportamentos prospector e analista, ambos com 38,9% de ocorrência.

O comportamento defensor não teve ocorrência e o comportamento reativo foi citado em 22,2% dos casos. Esse percentual é importante, pois indica que uma significativa parcela de organizações procura garantir-se no mercado apenas reagindo

às tendências, sem análises de potencial ou atividades de prospecção. O comportamento reativo traz certa fragilidade a essas organizações, pois as torna muito vulneráveis às oscilações do mercado, as quais, obviamente, podem ser bastante negativas a qualquer organização. A Tabela 15 detalha os dados obtidos.

TABELA 15 – Anteparos tecnológicos: *Problema de Engenharia*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Desenvolvimento consistente de novos produtos e novos mercados – PROSPECTOR	07	38,9%
Análise cuidadosa de tendências e adoção daquelas que tenham potencial comprovado – ANALISTA	07	38,9%
Resposta a tendências, ainda que possam ter moderado potencial ao surgirem – REATIVO	04	22,2%
Fazer um limitado número de atividades excepcionalmente bem – DEFENSOR	-	0%
Total	18	100%

A fim de visualizar globalmente as soluções encontradas para o Problema de Engenharia nas organizações em estudo, construiu-se o Gráfico 3, a seguir.

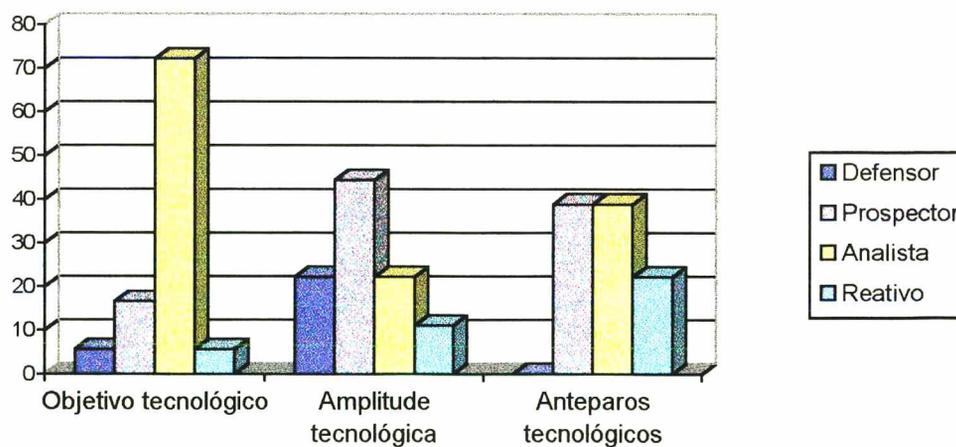


GRÁFICO 03 – Problema de Engenharia

O gráfico permite verificar que há acentuada predominância de um tipo único de comportamento apenas no que se refere ao objetivo tecnológico. O comportamento analista, quanto ao objetivo tecnológico, procura garantir que a organização consiga manter-se de modo satisfatório em seu mercado atual, buscando oportunidades em novos mercados com potencial comprovado. Ou seja, tem-se a necessidade de uma sinergia tecnológica para que a organização consiga, simultaneamente, manter atividades estáveis e mais instáveis, típicas de novos mercados/produtos. No entanto, em termos de garantias ou anteparos, pode-se identificar um relativo grau de incongruência, uma vez que há um percentual significativo de organizações que apostam na resposta imediata a tendências, mesmo que não saibam, ao certo, se essas possuem potencial de desenvolvimento.

O terceiro problema do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow é chamado de problema empresarial e foi pesquisado segundo quatro dimensões principais: coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

O termo coalizão dominante refere-se ao grupo de pessoas ou cargos que exerce maior poder de influência nas decisões organizacionais. A Tabela 16 detalha todos os dados colhidos.

TABELA 16 – Coalizão dominante: *Problema Administrativo*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Desenvolver novos produtos e expandir-se em novos mercados ou Segmentos de mercado – PROSPECTOR	03	16,7%
Analisar oportunidades, selecionar aquelas com potencial, mantendo posição financeira segura – ANALISTA	08	44,4%
Concentrar-se em atividades que mais precisem de atenção, dadas as contingências do momento – REATIVO	03	16,7%
Manter posição financeira segura através de controle de custos e medidas de qualidade – DEFENSOR	04	22,2%
Total	18	100%

Em quase metade das organizações estudadas, a coalizão dominante foi identificada com características analíticas. Isso significa que, nessas organizações, os profissionais encarregados de planejamento e análise são muito importantes e necessários para que a organização possa decidir que atitude tomar frente às turbulências ambientais

A análise demonstra que 22,2% das organizações têm coalizão dominante com perfil defensor, ou seja, as áreas financeira e de produção possuem forte influência em razão da atuação em um mercado estável e da elevada preocupação com eficiência tecnológica. Chama-se a atenção para o percentual de organizações com comportamento reativo, que têm como grupo de maior influência os solucionadores de problemas, os quais agem segundo o momento atual, denotando grande instabilidade (16,7%). Idêntico percentual de organizações apresentam-se como prospectoras quanto à coalizão dominante, evidenciando a maior influência do pessoal de marketing e pesquisa e desenvolvimento de produtos nessas organizações.

A segunda dimensão analisada foi o planejamento, através da caracterização do comportamento da empresa frente ao ambiente externo. Neste aspecto, identificou-se forte predominância do comportamento prospector, com 66,6% de ocorrência.

A Tabela 17, a seguir, também evidencia que, nessa dimensão, não foi identificado o comportamento reativo, o que é positivo para o desempenho das organizações em estudo. O comportamento defensor, com 16,7% de ocorrência, demonstra a preocupação com a manutenção segura do atual domínio de produto-mercado dessas organizações. O comportamento analista (16,7%) evidencia organizações com especial dedicação ao planejamento, por planejarem tanto para a estabilidade quanto para a mudança. A grande maioria, 66,6% das organizações, planeja com vistas à identificação de problemas, oportunidades e perspectivas de atuação, caracterizando o comportamento prospector.

TABELA 17 – Planejamento: *Problema Administrativo*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Identificação de tendências e oportunidades que possam gerar novos produtos/mercados – PROSPECTOR	12	66,6%
Identificação de tendências com potencial a longo prazo comprovado, enquanto resolve problemas atuais – ANALISTA	03	16,7%
Identificação de soluções para problemas ou desafios imediatos – REATIVO	-	0%
Identificação e solução de problemas para manutenção e melhoria da posição atual de mercado – DEFENSOR	03	16,7%
Total	18	100%

Quanto à forma como as organizações encontram-se estruturalmente organizadas, identificou-se fato bastante curioso. Embora os resultados da auto-definição e da definição a partir da análise de múltiplas dimensões tenha assinalado a predominância de organizações com comportamento prospector e analista, nessa significativa dimensão foi identificada situação totalmente contrária. Em termos de estrutura, as empresas ainda preferem as formas mais tradicionais, como a estrutura funcional com autoridade linear (50%) ou a existência de uma vaga forma organizacional, continuamente mutável (38,8%). A Tabela 18 expõe os resultados obtidos.

TABELA 18 – Estrutura organizacional: *Problema Administrativo*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Estr. orientada para linhas de produtos ou áreas geográficas de mercado – PROSPECTOR	01	5,6%
Estr. primariamente departamental; possibilidade do surgimento de estruturas orientadas p/ produtos – ANALISTA	01	5,6%
Estrutura mutável em função de alterações ambientais ou problemas que surjam – REATIVO	07	38,8%
Estrutura funcional em essência – DEFENSOR	09	50,0%
Total	18	100%

A última dimensão do Problema Administrativo que foi investigada refere-se à forma de controle adotado pelas organizações. Nesse aspecto, identificou-se a maior ocorrência de formas descentralizadas e participativas de controle. Em 61,1% das organizações estudadas, caracterizou-se a predominância do comportamento prospector. Na tabela a seguir, são apresentados todos os dados colhidos.

TABELA 19 – Controle: *Problema Administrativo*

Comportamento adotado	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Descentralizado e participativo – PROSPECTOR	11	61,1%
Centralizado nas áreas mais estáveis e mais participativo nas mais novas áreas de produtos – ANALISTA	03	16,7%
Fortemente orientado para a exigência de relatórios – REATIVO	01	5,5%
Altamente centralizado e de responsabilidade primária do mais alto administrador – DEFENSOR	03	16,7%
Total	18	100%

O comportamento defensor, identificado em 16,7% das organizações, explica-se pela preocupação primária de defender sua estável posição de mercado, ficando o controle, assim, centralizado nas mãos da cúpula administrativa. Em igual percentual de ocorrência identificou-se o comportamento analista, com suas características híbridas de rigidez e flexibilidade.

A fim de visualizar o comportamento frente às quatro dimensões do problema administrativo, conjuntamente, foi construído o Gráfico 4, a seguir.

Quanto ao problema administrativo, pode-se identificar, a partir do gráfico, que não há um padrão de comportamento idêntico nas quatro dimensões. Em termos de planejamento e controle, predomina o tipo prospector. Na coalizão dominante, a maior ocorrência é de organizações com comportamento analista. Em termos de

estrutura organizacional, identifica-se a predominância dos tipos defensor e reativo de comportamento estratégico.

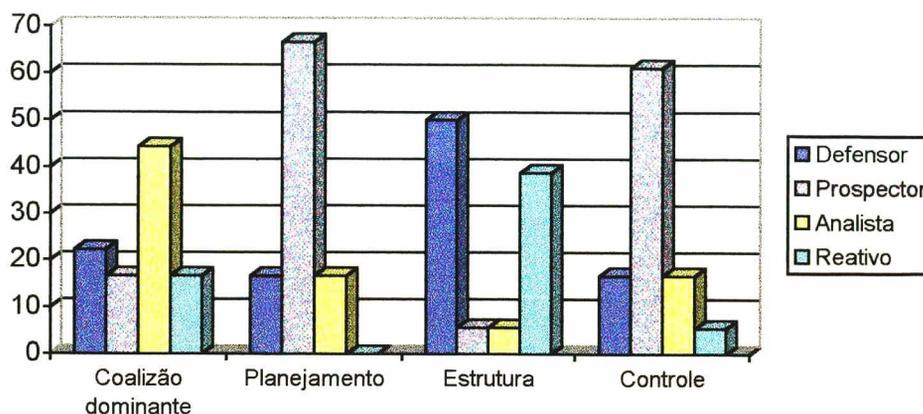


GRÁFICO 04 – Problema Administrativo

O problema administrativo envolve dois aspectos principais. Em primeiro lugar, refere-se à redução da incerteza no sistema organizacional ou racionalização e estabilização das atividades que tiveram sucesso na solução dos problemas empresarial e de engenharia. Em segundo lugar, compreende a formulação e implementação de processos que permitam que a organização continue evoluindo.

É, pois, bastante complexo e de difícil solução. A situação identificada junto às organizações estudadas não leva a crer que esse problema esteja sendo otimamente equacionado por elas, dadas as diversas e até conflituosas situações identificadas. O resultado da investigação quanto à estrutura organizacional é bastante significativo e sugere incongruências entre os resultados de algumas das dimensões estudadas.

Após a discussão detalhada de todas as questões pesquisadas, é possível traçar um perfil geral das organizações de médio porte, fabricantes de plásticos, no Estado de Santa Catarina.

Em sua maioria são produtoras de embalagens e descartáveis, atuam no mercado há até 30 anos e possuem até 300 funcionários. A grande maioria (72,2%) se auto-define como prospectora, sendo que, a partir da análise sob o enfoque das múltiplas medidas esse percentual cai para 44,4%, seguido por 27,8% de ocorrência de empresas com comportamento predominantemente analista.

De modo geral, identificou-se pequeno grau de convergência entre o perfil identificado, separadamente, em cada uma das 11 dimensões estudadas. Essa situação, obviamente, reflete-se na análise agrupada das dimensões que caracterizam cada um dos três problemas que compõem o Ciclo Adaptativo: empresarial, de engenharia e administrativo.

A análise das quatro dimensões do problema empresarial (domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento) revela significativa incongruência entre os comportamentos frente a cada uma delas. Apesar de se auto-definirem, predominantemente, como prospectoras, no que se refere à postura de sucesso, por exemplo, predominam organizações com comportamento reativo, o que é contraditório e tem conseqüências prejudiciais ao desempenho dessas organizações. Nas outras três dimensões, identificou-se a maior ocorrência dos outros três tipos de comportamento estratégico. Com efeito, não é possível afirmar que as organizações estudadas apresentem um tipo predominante de comportamento frente ao problema empresarial, cuja solução está vinculada à aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado, tornando-se evidente quando os administradores decidem destinar recursos para atingir objetivos relacionados àquele domínio (Miles e Snow, 1978).

O estudo das três dimensões do problema de engenharia (objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos) também revelou divergências na caracterização do perfil predominante. Em termos de objetivo tecnológico há forte predominância do comportamento analista, evidenciando uma postura híbrida, que conjuga a flexibilidade e a estabilidade em suas operações.

Quanto à amplitude tecnológica, predomina a busca de uma grande flexibilidade, a fim de que as organizações consigam desenvolver atividades de prospecção junto a novos mercados. Quanto à proteção da organização a partir de sua tecnologia, predominam, igualmente, os comportamentos analista e prospector, havendo ainda significativa parcela de organizações que apenas reage às situações, confiando na habilidade em dar rápidas respostas como garantia de sobrevivência. Considerando a análise conjunta das três dimensões, pode-se identificar uma discreta predominância do comportamento analista. Assim, o problema de engenharia resume-se em como ser eficiente em porções estáveis do domínio de produto-mercado e flexível em parcelas mutáveis. A tecnologia híbrida pode jamais ser completamente eficaz ou eficiente, sendo este o maior custo em se adotar o comportamento analista frente ao problema de engenharia (Miles e Snow, 1978).

Por último, no que tange ao estudo das quatro dimensões do problema administrativo (coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle), também foi identificada situação bastante heterogênea em termos de comportamento estratégico. Nas organizações estudadas, predomina a presença da coalizão dominante com perfil analista, apesar de a maioria delas se auto-definir como prospectora. Quanto ao planejamento, afirmam ter perfil prospector, embora se utilizem de estruturas organizacionais com características defensoras e reativas, predominantemente. Quanto às atividades de controle, caracterizou-se, na maioria das organizações, o perfil prospector. Talvez a grande incongruência identificada no estudo do problema administrativo esteja na forma utilizada pelas empresas para se estruturarem organizacionalmente, bastante contraditória às demais dimensões. Há que se considerar que a solução do problema administrativo envolve mais do que a simples racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza). Também compreende a formulação e implementação de processos que habilitarão a organização a continuar evoluindo (inovação) (Miles e Snow, 1978). A opção por

formas tradicionais e reativas de estrutura organizacional aparece como entrave à adequada solução deste problema.

A análise dos três problemas, portanto, demonstrou grande heterogeneidade e significativas incongruências, embora o perfil de comportamento estratégico preponderante seja o prospector, sob os dois enfoques de estudo adotados (“parágrafo” e “múltiplas medidas”).

A divergência de comportamento estratégico demonstrado, frente a cada uma das onze dimensões analisadas neste estudo, leva à reflexão do modo pelo qual essas organizações têm conseguido equacionar seus problemas e limitações, tendo em vista seu tempo de atuação no mercado (mais de 50% estão atuando de 11 a 30 anos). Como se percebe, não podem ser consideradas muito jovens.

Miles e Snow (1978) afirmam que as escolhas organizacionais, no que se refere a comportamento estratégico, são limitadas pelas crenças dos administradores a respeito da direção e controle dos recursos humanos, configurando-se, assim, em aspectos definidores da habilidade da organização em se adaptar ao ambiente.

Para que as organizações em estudo consigam promover ajuste entre suas várias atividades, de modo que o comportamento estratégico preponderantemente adotado tenha coerência com o ambiente em que a empresa se insere, a coalizão dominante desempenha fundamental papel. O enfoque da escolha estratégica, proposto por Child em 1972 e adotado por Miles e Snow (1978) como um dos pilares conceituais de sua obra, coloca forte ênfase no papel da coalizão dominante dentro da organização. Afirmam os autores que o grupo de tomadores de decisão com maior influência dentro da organização, a chamada coalizão dominante, é responsável pelas atividades de monitoramento ambiental e de segmentação do ambiente externo, uma vez que a organização responde apenas àquilo que sua coalizão dominante percebe.

A efetividade da adaptação organizacional reside, pois, nas percepções da coalizão dominante frente às condições ambientais e nas decisões que são tomadas como resposta a essas condições. O necessário ajuste entre todas as atividades será

realizado pela coalizão dominante, tendo em vista suas percepções frente à dinâmica do Ciclo Adaptativo. É, portanto, de significativa importância identificar quais grupos têm maior influência dentro das organizações para que se possa, realmente, compreender as escolhas feitas, bem como os custos e benefícios dessas opções.

Assim, é possível depreender, com base na literatura e na situação identificada junto às empresas estudadas, que os perfis de percepções da coalizão dominante são fatores determinantes da heterogeneidade, incongruência e até mesmo divergência entre os comportamentos identificados frente às onze dimensões estudadas.

A sobrevivência organizacional, conforme apontado por Miles e Snow (1978), reside na qualidade do ajuste (*fit*) que a administração atinge entre as três grandes variáveis: o domínio de produto-mercado, a tecnologia que servirá ao domínio escolhido e as estruturas e processos organizacionais desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia. Como essas variáveis apresentam-se continuamente mutáveis e flexíveis, manter e melhorar o co-alinhamento entre variáveis organizacionais e ambientais constitui difícil tarefa, normalmente desempenhada pela coalizão dominante.

Para finalizar a análise até aqui empreendida, destaca-se que o estudo realizado evidenciou a ausência de um perfil único e preponderante de comportamento estratégico nas organizações de médio porte, fabricantes de plásticos no estado de Santa Catarina. Destaca-se, ainda, que o necessário ajuste entre as divergências anteriormente apontadas, de modo a criar uma configuração própria, que conjugue processos, estrutura organizacional e estratégia, é responsabilidade da coalizão dominante, a qual, nas empresas em estudo apresenta-se, predominantemente, com perfil de comportamento analista.

4.2 Dados coletados na segunda fase de pesquisa

A segunda fase de pesquisa compreendeu a realização de um estudo de caso em uma das empresas participantes da primeira etapa de pesquisa, com vistas à identificação mais ampla do comportamento estratégico predominantemente adotado por ela. Assim, ampliou-se a população objeto de estudo, compreendendo todos os dirigentes envolvidos no processo de formação estratégica e não apenas um executivo, como ocorreu na primeira etapa.

4.2.1 Critérios para seleção da empresa

Para selecionar uma, dentre as dezoito empresas inicialmente pesquisadas, alguns critérios foram considerados. Primeiramente, optou-se por trabalhar com uma empresa que tivesse demonstrado um perfil de comportamento estratégico semelhante ao caracterizado mais fortemente no grupo total de empresas estudadas. Considerou-se, também, a linha principal de produtos da empresa e o número de funcionários que nela trabalham, de modo a selecionar aquela que mais se aproximasse do perfil geral de configuração identificado na primeira fase de pesquisa. Assim, procurou-se selecionar uma empresa que pudesse melhor representar as tendências estruturais e de comportamento que foram predominantemente identificadas nas dezoito empresas estudadas.

A seleção também envolveu dois outros critérios. O primeiro deles refere-se à localização geográfica da empresa. Procurou-se trabalhar com uma empresa localizada na região conurbada de Florianópolis, a fim de otimizar a coleta de dados, tendo em vista a maior facilidade de deslocamento.

Outro fator analisado foi o grau de receptividade à pesquisa, demonstrado pela organização na primeira etapa de coleta de dados. Tal critério objetivou,

naturalmente, identificar as empresas nas quais o fornecimento de informações necessárias à pesquisa seria mais favorável.

Com base nesses critérios, identificou-se uma empresa, a qual foi contatada e concordou em participar novamente desse estudo. A seguir, ela será descrita.

4.2.2 Descrição da empresa selecionada para a realização do estudo de caso

Por solicitação da empresa, a fim de garantir o sigilo das informações prestadas, seu nome não será identificado nesse trabalho. Para facilitar a sua identificação no decorrer da análise, optou-se por chamá-la de empresa Alfa.

As informações que serão apresentadas a seguir foram obtidas, principalmente, por meio de entrevistas semi-estruturadas e de análise documental, realizadas na empresa, em outubro de 1999.

A empresa Alfa está localizada na região conurbada de Florianópolis. É fabricante de embalagens plásticas flexíveis, tendo iniciado suas operações no início da década de 90. Seu quadro funcional oscila em torno de 350 funcionários, sendo que a maioria deles opera na área industrial (aproximadamente 75%). Na área comercial, trabalham outros 10%, e na área de apoio, estão alocados os 15% restantes. Esse contingente de funcionários varia, mas a composição costuma oscilar entre esses percentuais aproximados.

A Alfa produz embalagens industriais e embalagens ao consumidor. As embalagens industriais compreendem cinco tipos:

- Sacos valvulados (*agrobusiness*, químico/petroquímico, alimentos e construção civil);
- Sacos boca aberta (*agrobusiness*, higiene/limpeza e alimentos);
- Bobinas FFS (químico/petroquímico);
- Filme termo-contrátil (químico/petroquímico, alimentos e construção civil);

- *Hood stretch* (*agrobusiness*, químico/petroquímico, alimentos e construção civil).

A Alfa possui variados clientes nesse setor, como: Quartzolit, Manah, Serrana Fertilizantes, Dow Plastics, OPP, Coca-Cola, Antartica e outros. No caso da Coca-Cola e da Antartica, a Alfa não produz suas embalagens rígidas, e, sim, aquelas que servem para agrupar de seis a doze produtos em uma única embalagem.

As embalagens ao consumidor, por seu forte apelo de marketing, são mais elaboradas e utilizam múltiplas cores e desenhos. Para esse segmento, a Alfa produz:

- Filme termo-contrátil (alimentos, limpeza e bebidas);
- Filme PE (alimentos, higiene e limpeza);
- Laminados (alimentos, higiene e *pet food*);
- Filme PP (alimentos);
- *Stand up pouch* (alimentos e limpeza);
- Sacos (alimentos, higiene e *pet food*).

Por serem embalagens destinadas aos setores de alimentos, limpeza, higiene e *pet food*, a diversidade de clientes já atendidos pela Alfa é muito grande. Para ilustrar, pode-se citar produtos que já utilizaram as embalagens da empresa Alfa: Purina, Friskies e Top Cat (ração animal), Ariel e Brilhante (sabão em pó), Esfrobom (esponja), Coca-Cola e Antartica, Cremer e Turma da Mônica (fralda), Modess e Serena (absorvente), Personal e Neve (papel higiênico), Arcor (balas), Diana e Cisne (sal de cozinha), Duçula, Guarani e Portobello (açúcar), Tirol (leite) e muitos outros produtos.

A empresa produz embalagens sob encomenda. Existem clientes com os quais ela mantém um contrato contínuo para fornecimento de embalagens, mas isso não corresponde à maioria de seu volume de operações. Através de seus representantes regionais, a empresa está sempre em busca de novos clientes, além da manutenção dos atuais. Uma vez sendo atendido o pedido do cliente, a empresa trabalha para que renove constantemente suas compras.

Desde o início de suas operações, em 1990, a empresa passou por um grande crescimento em termos de produção e de vendas, conseqüentemente. Em 1990, a Alfa vendeu 1.260 toneladas e, para 1999, tem uma previsão de 24.324 toneladas de produtos vendidos. É possível que essa meta não seja totalmente atingida, pois a empresa operava, em outubro, ao nível de 1.700 toneladas/mês, em média. Ainda assim, o crescimento ocorrido no volume de produção, no decorrer de seus anos de atividade, é muito expressivo. Em 1997, a empresa faturou R\$ 32 milhões e pretendia fechar o ano de 1999 com um faturamento em torno dos R\$ 50 milhões.

Cerca de 10% da produção da Alfa é exportada para Argentina, Uruguai e Chile e 30% destina-se ao Nordeste brasileiro. A empresa tem planos de expandir-se fortemente em todos os países do Mercosul, além de entrar em outros mercados como Estados Unidos, México e África do Sul. Suas perspectivas de longo prazo são de crescimento tanto no mercado nacional quanto internacionalmente. Em 2003, a empresa planeja fechar o ano com um volume de 44.520 toneladas de embalagens produzidas, o que corresponde, aproximadamente, ao dobro de seu volume atual de operação.

Para alcançar esses resultados, estão em seus planos a expansão geográfica de suas instalações, com a construção de outras duas unidades fabris. Essas unidades serão localizadas em regiões próximas aos fornecedores de matéria-prima (polietileno), uma na região sul e outra no nordeste. Os investimentos ainda não foram iniciados em função de oscilações de mercado, mas são previstas para um curto prazo.

A empresa preocupa-se em assegurar a garantia de seus produtos e manter uma imagem favorável junto ao mercado. Obteve, em 1995, a certificação ISO 9001, outorgada pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) e está, atualmente, em busca da ISO 14000.

A certificação ISO 9001 potencializa as perspectivas de atuação da empresa, especialmente junto ao mercado externo. A Alfa foi a primeira empresa, no seu segmento de atuação, a obter essa certificação no Brasil e na América Latina.

A Alfa desenvolve um programa de qualidade, pautado em uma política de qualidade, cujos princípios norteadores são os seguintes:

- Garantir o entendimento das necessidades dos nossos clientes;
- Visualizar e desenvolver o trabalho em equipe, unificando as atitudes de nossos colaboradores;
- Qualificar técnica e instrumentalmente nossos colaboradores, proporcionando-lhes ascensão funcional e pessoal, conduzindo-os à qualidade;
- Cada colaborador deve aprimorar continuamente seus métodos, evitando desperdícios e perdas, a fim de colocar o cliente sempre em primeiro lugar.

Esses princípios estão expostos em quadros afixados em diversas dependências da empresa, além de constarem no Manual de Integração, fornecido aos novos funcionários.

A empresa também desenvolve um programa 5 S, cujos resultados mais evidentes são visíveis a qualquer pessoa que visite suas instalações. A área física interna e externa da Alfa é muito limpa, arrumada e bem organizada, passando uma imagem bastante favorável a quem chega na empresa.

Segundo a Alfa, alguns aspectos tornam-na “um modelo de competitividade:

- Localização privilegiada em um raio de 1500 km dos principais centros consumidores do Brasil e do Mercosul;
- Layout industrial;
- Uma sólida estrutura organizacional;
- 80% dos clientes fazem parte das 500 maiores empresas do Brasil;
- Mix de produtos com uma excelente estabilidade de produtividade e mercado;
- Certificação ISO 9001 e em busca da PNq e ISO 14000;
- Sólido conhecimento do mercado Latino Americano;

- Planejamento estratégico voltado para a busca de soluções de competitividade, produtividade e qualidade.” (*folder* institucional, 1999).

Considerando os pontos fortes destacados pela própria empresa, vê-se que a Alfa procura passar uma imagem de solidez e estabilidade junto ao mercado. Alguns dos aspectos apontados pela empresa serão ampliados a seguir, na apresentação dos resultados da coleta de dados junto ao dirigentes.

4.2.3 Diagnóstico do perfil preponderante de comportamento estratégico

A fim de melhor caracterizar o perfil de comportamento estratégico preponderante na Alfa, ampliou-se a população pesquisada, de modo a envolver todos os profissionais que atuam no nível estratégico da organização. Pretendeu-se, assim, aprofundar o entendimento relativo à configuração estratégica da Alfa, com base na opinião de seus dirigentes frente às possibilidades de solução dos problemas empresarial, administrativo e de engenharia, componentes do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978).

Foram identificados onze profissionais participantes do nível estratégico. Apesar dos numerosos e insistentes contatos, não se obteve o retorno de informações de dois deles, ambos da área industrial. A alegação para a não-resposta foi a de indisponibilidade de tempo em razão das muitas atribuições desses profissionais.

Dessa forma, foram coletadas informações de nove dirigentes, sendo um da área industrial, quatro da área administrativa/financeira e outros quatro da área comercial.

Esses dirigentes ocupam cargos de diretoria e de gerência e atuam na Alfa há quatro anos, em média. O profissional mais antigo na empresa, trabalha há nove anos e o mais recente atua na empresa há um ano. Dos nove dirigentes, seis são do sexo masculino e três são do sexo feminino. A idade média do grupo pesquisado é

trinta e seis anos, tendo vinte e seis anos o mais novo e sessenta e seis anos o mais velho.

Aos pesquisados, foi apresentado um questionário (Anexo 05), praticamente idêntico ao que foi utilizado na primeira fase de pesquisa. As únicas alterações referem-se aos dados de identificação. Nas questões específicas, relativas ao diagnóstico do perfil predominante de comportamento estratégico, nada foi alterado.

Inicialmente, buscou-se identificar qual a visão dos dirigentes sobre a Alfa, através de uma auto-definição de comportamento estratégico adotado no momento atual, no período de um a três anos atrás e nos próximos três anos. Considerando o momento atual, não foi possível determinar uma tendência global de auto-definição. Os quatro tipos de comportamento estratégico – analista, prospector, reativo e defensor – foram citados, havendo uma discreta concentração de opiniões entre os tipos analista e prospector.

A visão da Alfa no passado aproxima-se muito da opinião presente, ou seja, notou-se uma tendência de os dirigentes perceberem a empresa de modo igual, tanto no passado quanto atualmente.

Através da visão de futuro, buscou-se verificar se os dirigentes acreditam que a Alfa deva permanecer, ou não, desenvolvendo suas atividades de modo inalterado. Nesse aspecto, também foi percebido o predomínio da visão de estabilidade, ou seja, a percepção de que o modo atual de configuração estratégica deva ser mantido num futuro próximo.

Embora o modo de pensamento frente à auto-definição tenha demonstrado alguma coerência (tendência de manutenção do comportamento inalterado, no decorrer do tempo), ainda assim é significativa a ampla divergência de visões a respeito da Alfa. Na área comercial, encontrou-se a situação mais contraditória. Cada um dos quatro dirigentes vê a empresa de modo diferente, nos três momentos analisados. A heterogeneidade de visões chama a atenção, ainda mais porque todos acreditam que a empresa deva permanecer atuando do mesmo modo no futuro. Ou

seja, o profissional que vê a empresa como analista, acredita que ela tinha esse perfil no passado e que deva mantê-lo no futuro. Os outros três dirigentes se comportam do mesmo modo, variando apenas o tipo apontado: prospector, reativo e defensor.

A literatura pesquisada evidenciou que cada um dos quatro tipos de comportamento tem suas implicações estratégicas, em termos de alternativas de solução para os problemas do ciclo adaptativo. As escolhas estratégicas são feitas com base em prioridades distintas. Como dar, então, coerência às decisões tomadas, especialmente pela área comercial?

Após a auto-definição de comportamento estratégico, procurou-se caracterizá-lo, também, através do estudo de múltiplas medidas, adaptado de Conant et al. (1990). Assim como na primeira etapa de pesquisa, os três problemas do ciclo adaptativo foram analisados sob a perspectiva de onze distintas dimensões para que, ao final, fosse possível caracterizar o perfil de comportamento estratégico predominante.

No que se refere ao problema empresarial, procurou-se identificar o perfil de solução predominante através de quatro dimensões: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento.

Na análise da percepção quanto ao domínio de produto-mercado, ou seja, quanto à parcela de mercado que a empresa domina e sua postura frente a ela, todos os quatro tipos de comportamento estratégico foram citados, sem qualquer tendência de predomínio global. Aqui, também identificou-se uma diversidade grande de opiniões. Constatou-se que as áreas administrativa/financeira e comercial possuem visões distintas frente a essa dimensão. Na área comercial, sobressaiu, discretamente, uma tendência de comportamento reativo. Na área administrativa/financeira, ao contrário, houve um leve predomínio do perfil analista de comportamento estratégico. Não foi constatada a ocorrência da visão analista na área comercial ou da percepção reativa na área administrativa/financeira, reforçando o antagonismo de percepções. Na área industrial também constatou-se a visão reativa.

Essa primeira dimensão é bastante importante, pois demonstra a percepção da empresa frente a seu domínio de mercado. A tendência de percepção de comportamento reativo nas áreas comercial e industrial evidencia a opinião de que a empresa não trabalha com um domínio definido, e, sim, marcado pela transitoriedade e irregularidade. Em consequência, a empresa não focaliza suas atividades.

O resultado da análise dessa primeira dimensão causou certa estranheza, uma vez que os contatos mantidos na empresa, bem como a análise documental realizada pareceram evidenciar que a Alfa tem uma postura predominantemente analista frente ao domínio de produto-mercado. Ou seja, a empresa atua junto a segmentos específicos de mercado, de modo cuidadoso e planejado. Talvez os resultados obtidos reflitam, na verdade, a divergência conceitual e de percepções dos membros do nível estratégico, o que poderá, de qualquer modo, causar futuros conflitos e transtornos à Alfa.

Na seqüência do estudo, procurou-se diagnosticar qual a tendência em termos de postura de sucesso percebida pelos dirigentes da Alfa. Por se referir ao modo pelo qual a empresa busca o sucesso em seu domínio, essa dimensão é muito importante na configuração de comportamento estratégico.

Em termos de postura de sucesso, identificou-se o comportamento reativo como tendência nas percepções dos dirigentes da Alfa. Esse tipo de comportamento caracteriza-se pelo simples aproveitamento de oportunidades, com vistas à adaptação ao ambiente. É um tipo de comportamento extremamente perigoso, especialmente se as mudanças ambientais ocorrerem num ritmo incompatível com as possibilidades de reação da Alfa. Caso esse seja, realmente, o comportamento predominante na empresa, deve-se supor que ela vem demonstrando “fôlego” suficiente para acompanhar as mudanças, uma vez que seu desempenho de vendas tem atingido patamares expressivamente crescentes.

Ainda no estudo do problema empresarial, uma terceira dimensão foi analisada: o monitoramento ambiental. Nessa dimensão, ocorreu o predomínio do

comportamento prospector, mais fortemente junto aos dirigentes da área administrativa/financeira. Essa tendência revela uma preocupação acentuada com o mercado, pois a empresa dedica longo período de tempo à monitoração ambiental.

Segundo depoimentos colhidos na Alfa, a empresa mantém-se continuamente atenta ao mercado. Recentemente, encomendou detalhada análise setorial e de mercado a um instituto de pesquisa de São Paulo, a fim de definir perspectivas futuras. Além disso, utiliza-se do Panorama Setorial, elaborado anualmente pela Gazeta Mercantil, como fonte de informações sobre a situação global da indústria de embalagens. Além dessas, outras fontes são utilizadas, como publicações do setor e periódicos especializados. O importante, segundo dirigentes da Alfa, é manter a empresa em sintonia com o ambiente externo.

A tendência acentuada de preocupação com o ambiente externo pode se traduzir em um ponto bastante forte no gerenciamento da Alfa. Do contrário, caso as informações obtidas apenas gerem reações às mudanças diagnosticadas (conforme evidenciou a discussão das duas dimensões anteriores), a empresa pode, em um futuro não distante, padecer de um hiato entre o momento da mudança ambiental e seu tempo de resposta. Ou seja, tornar-se relativamente lenta frente às exigências do seu mercado consumidor.

Como última dimensão do problema empresarial, procurou-se identificar a tendência de comportamento estratégico frente ao modo de crescimento da Alfa. Nesse sentido, diagnosticou-se uma tendência de comportamento prospector, mais acentuadamente na área administrativa/financeira. Na área comercial, ocorreu o predomínio pouco acentuado do comportamento analista, embora tenha ocorrido, também, a percepção de comportamento prospector. Na área industrial, a percepção é de que a Alfa cresce segundo o modo defensor de comportamento estratégico.

Nessa dimensão, portanto, também houve divergências de percepção, ficando a tendência de opiniões entre os comportamentos prospector e analista, principalmente.

No comportamento prospectador, compreende-se que a Alfa cresce através da diversificação e busca de novos mercados. O comportamento analista evidencia que a empresa pode crescer pela penetração no mercado atual ou pelo cauteloso desenvolvimento de novos produtos-mercados. Vê-se, portanto, que são visões distintas, com diferentes escolhas estratégicas. A divergência de percepções diagnosticadas pode, novamente, ser fonte de conflitos e de disputas de poder na Alfa, no momento em que as distintas percepções se tornem claramente antagônicas e concorrentes.

Com relação ao problema empresarial, portanto, percebeu-se que os dirigentes da Alfa possuem visões bastante distintas, não havendo uma tendência central de opiniões. Esse problema, conforme apontam Miles e Snow (1978), refere-se à aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado e ao comprometimento de recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial.

Assim, o estudo das quatro dimensões desse problema não leva a crer que haja uma convergência de opiniões entre os dirigentes da Alfa. Isoladamente, é possível perceber um maior grau de coerência interna em cada área. Especialmente a área administrativa/financeira parece ser a mais integrada, no sentido de externar uma visão semelhante de todos os seus membros.

Ainda assim, percebe-se uma dispersão conceitual a respeito da Alfa. Analisando as quatro dimensões, conjuntamente, há um leve predomínio do tipo prospectador. Os tipos analista e reativo também foram mencionados significativamente. Ou seja, não é possível diagnosticar, pelas respostas obtidas, qual tipo de comportamento estratégico é predominantemente adotado pela Alfa em termos de solução para o problema empresarial. É claro que soluções são providenciadas pela empresa, mas as percepções de seus dirigentes a respeito delas variam largamente.

Na seqüência do estudo, os dirigentes foram questionados quanto ao problema de engenharia, que compreende a escolha de tecnologias para produção e distribuição. Três dimensões foram analisadas no estudo desse problema.

Quanto ao objetivo tecnológico, identificou-se forte tendência de comportamento analista. Isso significa dizer que a preocupação principal da Alfa, em termos de seu aparato tecnológico, está na busca da sinergia tecnológica que permita a atuação simultânea em mercados estáveis e mais instáveis. Na análise por áreas, percebeu-se que essa é a visão unânime dos membros da área administrativa/financeira. A área industrial tem a visão de comportamento defensor, assim como um membro da área comercial também é dessa opinião.

Em termos de amplitude tecnológica, ao contrário, a tendência de opiniões se concentra no comportamento prospector. O comportamento analista não foi mencionado por nenhum dos dirigentes. Na área industrial, novamente há a percepção de comportamento defensor e, na área comercial, dois dirigentes percebem a atuação da Alfa frente a essa dimensão como tipicamente reativa.

Apesar das divergências, ainda assim sobressai a tendência de predomínio do comportamento prospector, tendo sido essa a percepção unânime na área administrativa/financeira. O comportamento prospector, em termos de amplitude tecnológica, prima pelo uso de tecnologias múltiplas, que não limitem as atividades de prospecção em novos mercados.

Finalizando o estudo do problema de engenharia, os dirigentes foram questionados quanto às suas percepções a respeito dos anteparos tecnológicos utilizados pela Alfa. Nessa dimensão, houve uma maior concentração de opiniões em torno dos tipos reativo e prospector. Nas áreas administrativa/financeira e industrial, houve o predomínio do tipo reativo, o qual não foi mencionado por qualquer membro da área comercial. Nesta área, ocorreu um discreto predomínio do tipo prospector de comportamento estratégico.

Mais uma vez, diagnosticaram-se percepções antagônicas em termos do comportamento estratégico adotado pela Alfa. Nessa dimensão, em especial, as opiniões estão dispersas entre duas visões de comportamento bastante diferentes. Organizações reativas protegem-se de seus concorrentes pela capacidade de experimentar soluções diversas para os problemas mais prementes, reagindo às turbulências ambientais. Organizações prospectoras, por sua vez, apostam na diversidade através das habilidades de seu pessoal, que é capaz de desenvolver, consistentemente, novos produtos e mercados.

De modo geral, considerando as três dimensões do problema de engenharia, não é possível definir uma clara tendência central de opiniões. Para cada dimensão, foi identificado um conjunto de opiniões, diverso dos demais. Percebeu-se, ainda que sutilmente, uma percepção mais acentuada em torno dos comportamentos prospector e analista, embora ela não seja forte o suficiente para ser considerada como tendência central das percepções dos dirigentes.

Em conversações mantidas com dirigentes da Alfa, a respeito de seu parque industrial, percebeu-se que a empresa possui um aparato tecnológico adequado às atuais necessidades. Os investimentos em novas tecnologias ocorrem em decorrência das demandas do mercado. Em outros termos, se a empresa identifica uma significativa demanda por algum produto e não dispõe de tecnologia apropriada para fabricá-lo, então é feito o investimento. A análise da demanda potencial é realizada em comparação às possibilidades de ganhos e necessidade de investimentos. A decisão é tomada a partir de informações consistentes a respeito do mercado e da própria Alfa.

Esse comportamento evidencia características analíticas, pois a empresa combina o uso de tecnologias estáveis com a demanda por novas tecnologias, de modo a formar uma base tecnológica dual. Seu componente estável tem forte semelhança à tecnologia do defensor e seu componente tecnológico flexível assemelha-se à orientação tecnológica do prospector.

O terceiro problema do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) é o problema administrativo, o qual foi questionado aos dirigentes da Alfa por meio de quatro dimensões.

Na primeira delas, buscou-se verificar qual a percepção dos dirigentes a respeito da coalizão dominante. Foi identificada uma tendência à percepção de comportamento analista, assim como já havia sido apontado na primeira etapa de pesquisa deste trabalho.

Em organizações analistas, a coalizão dominante é formada, principalmente, por profissionais envolvidos com o planejamento das atividades da empresa. Esse grupo tem maior poder de influência, pois suas informações são fundamentais para que a empresa consiga atuar em mercados estáveis e prospectar novos e mais instáveis negócios.

A segunda dimensão estudada refere-se ao planejamento, o qual foi identificado com características prospectoras, predominantemente. Na área comercial, houve alguma discordância, sendo mencionado o comportamento analista por dois de seus membros. O planejamento, segundo uma configuração prospectora, está voltado à busca de problemas, oportunidades e perspectivas de atuação.

Na Alfa, desde 1996, é elaborado, formalmente, o planejamento estratégico da empresa, com revisões anuais. No plano estratégico da Alfa consta a visão de futuro da empresa, a qual trabalha para ser uma das empresas líderes do seu segmento, na América Latina.

O planejamento estratégico é desenvolvido pelos diretores e gerentes das três áreas estruturais da empresa: industrial, administrativa/financeira e comercial. Para sua elaboração, previamente são definidas perspectivas de atuação, para que cada área realize estudos que subsidiem uma tomada de decisão. Ou seja, para operar em um mercado específico, a empresa estuda o potencial de consumo, sua própria capacidade e as necessidades de investimento. Somente após essa análise a decisão é tomada, tendo a visão de futuro como norteadora das escolhas.

A partir do plano estratégico, são elaborados planos de negócios (“*business plan*”, como a Alfa prefere chamá-los), nos quais são traçadas as metas a serem alcançadas, já com o detalhamento para cada uma das três áreas da empresa.

A percepção formada a partir dos depoimentos é de que o planejamento ocupa importante papel na administração da Alfa, pois é através dele que estudos de negócios e perspectivas de ação são discutidos e as escolhas estratégicas são feitas, considerando a capacidade da empresa, seus objetivos e o mercado.

Ainda no estudo do problema administrativo, foi questionado aos dirigentes qual sua percepção sobre o perfil de estrutura organizacional adotado pela empresa. Por se tratar de algo que faz parte da convivência diária de todos, esperava-se encontrar elevada congruência de opiniões em torno dessa questão, o que não ocorreu.

Identificou-se o predomínio da tendência de estrutura organizacional típica de organizações defensoras, mas todas as demais possibilidades também foram mencionadas. Na área comercial, houve o predomínio da visão defensora, acentuadamente. Na área administrativa/financeira, as opiniões foram mais diversas, embora também tenha predominado a visão defensora. Na área industrial, ao contrário, a percepção é de que a estrutura organizacional é do tipo reativo.

A estrutura organizacional com características defensoras evidencia um modelo mais estático e rígido de configuração, como a estrutura funcional com autoridade linear. O organograma da Alfa evidencia esse tipo de estrutura, através do desenho de três diretorias, subordinadas ao diretor presidente. Às três diretorias, funcionalmente separadas, subordinam-se as gerências, às quais, por sua vez, subordinam-se outros setores. Apesar dessa estrutura não possuir muitos níveis hierárquicos, ainda assim assemelha-se ao tipo piramidal, com autoridade linear.

A literatura evidencia que esse tipo de estrutura pode tornar-se lenta e rígida demais em situações que exijam agilidade de ação. Além disso, chamou a atenção o fato de haver significativa divergência de opiniões entre os dirigentes da Alfa a esse

respeito. Apesar de trabalharem sob um mesmo sistema organizacional, possuem distintas visões a respeito dele, o que, certamente, influi em suas decisões e pode diminuir a consistência administrativa da Alfa.

O tipo de controle exercido pela organização corresponde à quarta e última dimensão do problema administrativo. Nessa dimensão, novamente ocorreu um antagonismo de percepções entre os membros das áreas comercial e administrativa/financeira.

Na área comercial, a tendência predominante é de que o controle é feito com características de comportamento reativo, ou seja, voltado a evitar que problemas surjam ou resolver problemas remanescentes. Nas áreas administrativa/financeira e industrial, predomina a visão de que o controle tem características típicas de prospector, o que o torna descentralizado e participativo, encorajando o envolvimento de muitos membros da empresa.

Vê-se, portanto, que são visões distintas e que demonstram, novamente, pequena afinidade conceitual entre os dirigentes da Alfa.

De modo geral, no que se refere ao problema administrativo, há uma tendência de comportamento estratégico entre os tipos prospector e analista, predominantemente, muito embora também seja significativa a ocorrência dos demais tipos nas quatro dimensões estudadas.

Esse problema é de difícil solução, pois envolve dois aspectos aparentemente contrários: a redução da incerteza e a inovação. A heterogeneidade de visões externadas pelos dirigentes e o tipo de estrutura organizacional adotada pela Alfa podem se tornar fortes entraves à solução ótima do problema administrativo.

A análise global das percepções dos dirigentes frente aos três problemas demonstrou, portanto, significativas divergências e mesmo incongruências. De modo geral, foi possível perceber que o comportamento estratégico exteriorizado pelos dirigentes concentra-se, predominantemente, entre os tipos analista e prospector, embora existam importantes exceções.

Com tamanha diferença conceitual, como explicar, então, os crescentes resultados obtidos pela empresa, ano após ano? Considerando apenas a análise empreendida até o momento, já é possível levantar uma hipótese que explique essa situação: embora tenham visões conceituais diversas, é provável que os dirigentes tenham elevado grau de afinidade executiva. Ou seja, uma vez escolhido um caminho, ele é percorrido de modo afinado e com grande competência pela Alfa.

Para finalizar, é necessário um comentário específico sobre a área comercial. Nela foram encontradas as opiniões mais diversas, com destaque à auto-definição de comportamento estratégico. Talvez a razão dessas opiniões possa ser explicada, mesmo que parcialmente, pela ausência de seu diretor. O Diretor Comercial costuma permanecer em São Paulo, onde a empresa concentra suas atividades comerciais, ausentando-se da Alfa no dia-a-dia das atividades. Embora o contato mantido com ele seja constante, talvez as gerências sob seu comando acabem por perder um pouco da visão global da Alfa, desenvolvendo percepções individualizadas e segmentadas.

Considerando a diversidade conceitual e os bons resultados obtidos pela Alfa, pode-se supor que ela esteja afinada executivamente, como já se afirmou. Para comprovar ou não essa hipótese, procedeu-se uma análise global do setor de embalagens, a fim de comparar os resultados da empresa com o desempenho do setor.

4.2.4 O setor de embalagens: características, desempenho e perspectivas

O desempenho do setor de embalagens pode servir como indicativo do grau de atividade econômica do país, uma vez que está diretamente atrelado ao consumo de bens em geral, pois grande parte dos produtos são embalados ao serem comercializados (Gazeta Mercantil, 1998). Os tipos de materiais utilizados nas embalagens são variados.

A indústria brasileira de embalagens utiliza-se de diversos materiais: metais, papel, vidro, plásticos e flexíveis. A Alfa, como já foi exposto, atua no segmento de embalagens flexíveis.

A indústria brasileira de embalagens foi avaliada, em 1998, em US\$ 10.009 milhões ou 5,5 milhões de toneladas no total. Isto equivale a 1,3% do produto nacional bruto. Estima-se que o setor deva crescer em torno de 50% até o ano de 2005, alcançando 8 milhões de toneladas ou US\$ 18,5 bilhões (Datamark, 1999). Até o ano 2000, a expectativa é de um crescimento médio de 30% (Gazeta Mercantil, 1998).

O crescimento projetado para o setor de embalagens considera, fortemente, o consumo brasileiro de embalagens, em comparação a outros países. Acredita-se que há um grande potencial de crescimento, pois o consumo nacional fica muito abaixo do de outros países. O consumo per capita por ano no Japão é de US\$ 470, nos Estados Unidos é de US\$ 310, na Argentina fica em US\$ 102,40 e no Chile está em US\$ 98,60. No Brasil, o consumo per capita de embalagens fica em US\$ 60 ao ano, o que permite projetar taxas de crescimento otimistas (Gazeta Mercantil, 1998).

A Associação Brasileira de Embalagens (Abre) estima que haja entre 3 mil e 3,5 mil empresas no setor. Cerca de 60% delas situam-se na região sudeste, predominantemente em São Paulo.

Considerando apenas o segmento de embalagens flexíveis, os levantamentos realizados demonstram que ele é composto por 800 fabricantes, que empregam cerca de 30 mil pessoas. A maioria das empresas, cerca de 75%, é de pequeno porte (Gazeta Mercantil, 1998).

Na região sudeste, estão concentrados 72% dos fabricantes; na região sul, estão 15%, no nordeste, outros 9% e, no norte e centro-oeste, localizam-se 4% dos fabricantes. No total, o segmento de embalagens flexíveis fatura cerca de R\$ 2,5 bilhões por ano, movimentando cerca de 1 milhão de toneladas de embalagens.

Segundo a Abre, o segmento de embalagens flexíveis padece de superoferta e, em decorrência, de preços declinantes. Em sua avaliação, o índice de ociosidade passou de 15% em 1997 para 20% em 1998 (Gazeta Mercantil, 1998).

O setor de embalagens plásticas (rígidas e flexíveis) é considerado bastante avançado. É o setor que mais cresce no mundo e no Brasil, mas a velocidade do crescimento tem diminuído em relação a outros segmentos, como vidro e metálicas, por exemplo. (Gazeta Mercantil, 1998).

Segundo a Datamark, as embalagens flexíveis em geral têm um dos mais expressivos crescimentos dentre as embalagens. No período de 1996 a 2005, estima-se uma taxa de crescimento de 45%, aproximadamente (Datamark, 1999).

A Abre afirma que o setor de embalagens plásticas flexíveis encontra-se com parte considerável de suas empresas financeiramente comprometidas. Essa não parece ser, no entanto, a situação da Alfa. Segundo depoimentos colhidos, a boa saúde financeira da empresa e sua capacidade de solvência são pontos fortes que facilitam, inclusive, a negociação com fornecedores.

Considerando o consumo dos tipos de materiais para embalagem, percebe-se que os flexíveis apresentam o maior crescimento projetado. Na tabela abaixo, pode-se verificar as taxas estimadas.

TABELA 20 – Projeção de consumo pela indústria (em mil toneladas)

Tipo de embalagens	1996	2001	Variação (%)
Plásticas	840	1118	33,10
Papel/cartão	2065	2661	28,86
Metálicas	905	1106	22,21
Vidro	833	1076	29,17
Flexíveis	260	400	53,85
TOTAL	4903	6361	29,74

Fonte: Datamark e Gazeta Mercantil (Panorama Setorial, 1998, v.V, p.41)

Vê-se que a taxa projetada de crescimento para o consumo de embalagens flexíveis é de 53,85%, bastante superior às demais e ao crescimento total projetado, que é de 29,74%.

Tendo em vista o desempenho atual e as perspectivas apontadas para a indústria de embalagens, pode-se concluir que ela encontra-se em expansão, com significativas taxas estimadas de crescimento. Nesse contexto, o setor de embalagens flexíveis tem demonstrado ser um dos mais proeminentes, com as melhores perspectivas de crescimento.

Isso posto, na próxima seção será apresentada a análise comparada entre a Alfa e seu setor de atuação, para que se possa concluir a análise iniciada a partir da pesquisa desenvolvida na empresa.

4.2.5 A Alfa e seu setor de atuação: análise comparada e conclusões

A análise apresentada sobre a Alfa evidenciou que ela é uma empresa que vem passando, desde o início de suas operações, por períodos contínuos de expansão. De 1990 a 1998, a empresa elevou seu volume de vendas em, aproximadamente, 1340 %, o que é extremamente expressivo.

Pode-se inferir, pelo estudo efetuado, que a empresa iniciou suas atividades já com elevado grau de profissionalização, consciente de suas qualidades e disposta a se expandir através do investimento em modernização tecnológica.

Com isso, tornou-se uma empresa sólida e reconhecida, o que mereceu ter sido incluída na análise de seu setor de atuação, publicada anualmente pela Gazeta Mercantil e utilizada neste trabalho. Segundo seus dirigentes, 80% dos clientes da Alfa fazem parte das 500 maiores empresas do Brasil, o que a torna concorrente das grandes empresas do setor.

A análise do desempenho do setor evidenciou uma tendência de crescimento, com taxa de 50% projetada até o ano 2005. Para o segmento de

flexíveis, projeta-se uma variação positiva de 54% no consumo, até o ano 2001. No entanto, a Associação Brasileira de Embalagens adverte que o segmento de embalagens flexíveis enfrenta um período de superoferta e, conseqüentemente, de preços declinantes. Além disso, foi apontado pela Gazeta Mercantil que a velocidade do crescimento tem diminuído em relação a outros segmentos de embalagens.

A superoferta eleva o grau de concorrência no setor, exigindo que as empresas invistam na redução de custos e em ganhos de produtividade para competir fortemente, além, é claro, da necessária qualidade de seus produtos. Tudo isso conduz à necessidade de uma clara visão de futuro da empresa, para que sua estratégia possa ser, como afirma Ohmae (1998, p. 22), “uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.”

A análise setorial demonstrou que o setor de embalagens flexíveis apresenta-se em expansão, assim como a Alfa. No entanto, as taxas de crescimento da empresa são muito maiores que as do setor, o que indica que ela foi conquistando fatias de mercado às custas da perda de espaços por parte de concorrentes, provavelmente. Enquanto é projetado um crescimento para o setor de flexíveis, de 1996 até 2001, de 50%, aproximadamente, a Alfa projeta para si um crescimento de 181% no mesmo período. Isso equivale dizer que a empresa pretende, além do crescimento obtido pela expansão do mercado total, aumentar ainda mais a sua participação individual, a despeito da velocidade de crescimento total do mercado estar diminuindo (Gazeta Mercantil, 1998).

A questão que paira é saber se a empresa conseguirá manter-se afinada executivamente, considerando sua percebida inconsistência conceitual de comportamento estratégico. Pela literatura estudada, pode-se hipotetizar que esteja havendo o predomínio de um grupo de coalizão dominante, o qual tem conseguido, habilmente, conjugar processos, estrutura e estratégia organizacional, de modo consistente.

Para finalizar e concluir a análise empreendida, alguns aspectos merecem ser reforçados. Verificou-se que a Alfa é uma empresa bastante eficiente no alcance de suas metas. Conceitualmente, as visões dos dirigentes são distintas, na maioria das situações estudadas. Para alcançar suas metas de crescimento a longo prazo, bastante superiores ao crescimento projetado para seu segmento de atuação, a Alfa poderá deparar-se com entraves, especialmente para definir escolhas estratégicas importantes. Isso poderá não ocorrer caso predomine, fortemente, a opinião da coalizão dominante, a qual terá papel fundamental na garantia do ajuste entre processos, estrutura e estratégia organizacional, ao longo do tempo.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sociedade tem passado por muitas transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais. O mundo corporativo não ficou imune a elas e é constantemente desafiado a buscar soluções criativas, inovações e modernização. Exemplos de organizações bem-sucedidas são aclamados, enquanto diversos fracassos se acumulam em todos os setores da economia, somando-se às estatísticas oficiais.

Ao longo das décadas, a sobrevivência organizacional tem-se tornado, fortemente, o resultado concreto da utilização das melhores práticas administrativas. A improvisação e a simples reação às turbulências ambientais não tem garantido a longevidade das empresas.

Diante do contexto de crescente competitividade, exige-se um maior grau de competência e profissionalismo por parte das organizações que desejam perpetuar suas atividades ao longo do tempo. E é através de uma clara e apropriada estratégia organizacional que a organização pode garantir seu futuro.

Acreditando que muito do sucesso organizacional reside na apropriada formulação de estratégias, esse trabalho focou-se no estudo do comportamento estratégico, especificamente em organizações de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina. Procurou-se caracterizar o perfil estrutural das médias organizações, bem como o tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado por essas organizações, na percepção de seus dirigentes e segundo o referencial teórico de Miles e Snow (1978). Para tanto, foram pesquisadas, inicialmente, as médias organizações da indústria, de modo geral. A partir desse estudo, foi realizada nova pesquisa junto a uma das dezoito empresas envolvidas na primeira fase do estudo, visando aprofundar a análise.

Identificou-se que as empresas estudadas fabricam diversas linhas de produtos, predominando a produção de embalagens e descartáveis. Quanto ao

número de funcionários, a maioria possui de 201 a 300 e atuam no mercado há até 30 anos, predominantemente.

O estudo do perfil de comportamento estratégico adotado foi realizado por meio da análise de onze dimensões, referentes aos problemas empresarial, de engenharia e administrativo, propostas por Conant et al. (1990). Também utilizou-se o enfoque do parágrafo proposto por Snow e Hrebiniak (1980).

Verificou-se, mais fortemente, a predominância do tipo prospector de comportamento estratégico, sob os dois enfoques de medida. O comportamento prospector caracteriza-se pela existência de um domínio de produto-mercado amplo e em contínuo desenvolvimento, pela capacidade da empresa monitorar um amplo quadro de variações ambientais, pelo uso de tecnologias múltiplas, pelo baixo grau de formalização e pelo investimento na qualificação e desenvolvimento de pessoal, dentre outros aspectos. Organizações prospectoras são, tipicamente, criadoras das mudanças em suas indústrias.

A análise segmentada dos três problemas componentes do ciclo adaptativo (Miles e Snow, 1978) demonstrou, contudo, significativas divergências, não ocorrendo uma tendência homogênea de opiniões frente às onze dimensões questionadas. Ou seja, embora a classificação de cada organização tenha sido feita pelo maior número de ocorrências de determinado comportamento, em muitos dos casos essa predominância foi sutil, marcada por várias divergências.

A percebida heterogeneidade conceitual pode demonstrar a relativa dificuldade que as organizações têm de se posicionar claramente em termos de estratégia. A esse respeito, Porter (1999, p. 130) afirma que as organizações passam, atualmente, por “uma grave crise de estratégia. Experimentamos coisas incríveis nos últimos dez anos, mas perdemos a estratégia de vista. A maioria das organizações com que trabalho não possui estratégia. Elas tomam iniciativas, assumem responsabilidades, mudam, melhoram – mas não têm estratégia”.

Outro aspecto que chamou a atenção na análise das dezoito empresas

pesquisadas, refere-se ao tipo de estrutura organizacional por elas adotado. A opção por uma forma organizacional tradicional, centrada na autoridade linear, com rígidos canais hierárquicos parece não ser a mais apropriada para a efetiva ocorrência do comportamento prospector. Por isso, acredita-se ser oportuna a realização de novos estudos, com foco mais específico nas relações existentes entre estrutura organizacional e estratégia. Embora esse assunto venha sendo estudado há bastante tempo, com destaque para a obra de Chandler (1962), acredita-se que ainda há um vasto campo teórico e empírico de possibilidades de estudo.

Visando identificar a percepção de todos os dirigentes do nível estratégico de uma mesma organização, a respeito do comportamento estratégico por ela adotado, realizou-se novo estudo em uma empresa.

O estudo da Alfa evidenciou tratar-se de uma empresa bem-sucedida, que vem alcançando expressivas taxas de crescimento ao longo de seus nove anos de atividade. A análise de seu setor de atuação, o de embalagens flexíveis, demonstrou que seu crescimento não é fruto apenas da expansão global do mercado. Embora o segmento de embalagens flexíveis tenha crescido consideravelmente, ainda assim a expansão da Alfa foi bastante superior à do mercado total.

A análise das percepções de seus dirigentes quanto ao comportamento estratégico adotado pela empresa evidenciou uma significativa divergência conceitual, embora tenham predominado os tipos analista e prospector de comportamento estratégico.

A hipótese levantada para explicar os bons resultados obtidos pela empresa, ao longo do tempo, foi a de que seus membros demonstram possuir elevada capacidade executiva. Ou seja, a empresa desempenha suas atividades de modo bastante eficiente na busca de seus objetivos.

A percebida inconsistência conceitual de comportamento estratégico, junto aos dirigentes da Alfa, levantou a preocupação quanto à manutenção, a longo prazo, do sucesso já obtido. É importante considerar que apenas eficácia operacional não

garante uma estratégia consistente.

Tratando dessa questão, Porter (1999, p. 131) adverte que a eficácia operacional “consiste essencialmente em aperfeiçoar as melhores práticas do mercado, ou seja, as coisas que são boas para todos”. Segundo ele, diversas ferramentas e técnicas, como programas de qualidade e *benchmarking*, servem para conseguir eficácia operacional. No entanto, isso não é estratégia. “Fazer bem coisas que são boas para todos é somente um pressuposto da estratégia” (Porter, 1999, p. 131). Na sua concepção, estratégia refere-se a um modo único de competir, pelo qual a empresa se destaca e se diferencia da concorrência.

Pelo estudo realizado na Alfa, verificam-se indícios de que ela esteja atuando em um elevado grau de eficácia operacional. No entanto, não é possível afirmar, conclusivamente, que não haja uma estratégia claramente definida na empresa. O estudo apenas evidenciou que o modo pelo qual a Alfa se comporta estrategicamente é percebido de forma distinta pelos membros do nível estratégico.

Nesse sentido, também é possível sugerir a realização de novos estudos que aprofundem a análise e discussão do processo de formação estratégica, a partir das percepções dos atores envolvidos.

Outro aspecto abordado neste trabalho, embora não aprofundadamente, refere-se ao papel da coalizão dominante no processo de escolha estratégica. Os resultados obtidos sugerem que esse grupo de influência merece estudos mais aprofundados, a fim de melhor compreender seu papel no processo de adaptação organizacional.

Miles e Snow (1978, p. 21) afirmam que a eficácia da adaptação organizacional reside nas percepções da coalizão dominante a respeito das condições ambientais e nas decisões sobre o modo como a organização lidará com essas condições. Para esses autores, a adaptação organizacional ocorre por meio de um processo contínuo, que pode ser separado em três problemas: o problema empresarial (selecionar um viável domínio e um conjunto de objetivos relacionados a ele), o

problema de engenharia (criar um processo tecnológico para servir ao domínio selecionado) e o problema administrativo (desenvolver uma estrutura organizacional e um conjunto de processos administrativos para coordenar e controlar a tecnologia selecionada, além de dirigir as atividades inovadoras que são necessárias para a manutenção da continuidade organizacional) (Miles e Snow, 1978, p. 153).

Na maioria das organizações estudadas, verificou-se que esse dinâmico e complexo processo é resolvido sem que surja um padrão típico de comportamento estratégico. Com isso, a consistência do processo de escolha estratégica pode ficar comprometida, especialmente a longo prazo. Em decorrência, as organizações podem atuar apenas num nível de eficácia operacional, conforme sugere Porter (1999), o que é insuficiente para a definição estratégica.

Miles e Snow (1978, p. 217) evidenciaram que estratégia é um distinto padrão de resposta organizacional às oportunidades, ameaças e demandas que se originam no ambiente externo. A análise realizada neste estudo demonstrou uma variedade de tipos estratégicos de resposta ao ambiente, o que já era esperado, considerando a variedade de organizações estudadas.

No entanto, na maioria das organizações pesquisadas, foi registrada a diversidade de opiniões frente às soluções para os três problemas do ciclo adaptativo. Ou seja, verificou-se elevada inconsistência na percepção do comportamento estratégico adotado, impossibilitando a identificação de um “distinto padrão de resposta organizacional”, como afirmam Miles e Snow (1978, p. 217).

Tal situação parece corroborar com a visão de Porter (1999) de que as empresas, em sua maioria, atuam com vistas ao alcance da necessária eficácia operacional. Desse modo, a questão que permanece é saber até quando a eficácia operacional será o bastante para garantir a continuidade das empresas, dado o atual contexto de elevada turbulência e crescente competitividade.

Para concluir, deve-se destacar que o estudo do comportamento estratégico é bastante complexo e de difícil operacionalização, dadas as muitas variáveis a serem

consideradas. Neste estudo, optou-se por utilizar uma metodologia já testada e empiricamente validada. No entanto, acredita-se ser oportuno ampliar mais o foco de estudo, compreendendo também a análise de dados históricos e econômico-financeiros da empresa em questão, além do estudo aprofundado da configuração e das percepções dos membros da coalizão dominante nas organizações. Dessa forma, algumas questões que surgiram no decorrer deste trabalho e que permaneceram em aberto, poderão ser melhor equacionadas.

Outro aspecto já mencionado e que merece análises mais detalhadas refere-se às relações entre estrutura e estratégia organizacional, de modo a aprofundar a compreensão de suas influências mútuas.

Os resultados obtidos a partir do estudo realizado permitiram o alcance dos objetivos inicialmente traçados para este trabalho. Espera-se que a discussão e análise dos resultados possa contribuir para a expansão do campo teórico em torno do tema, além de contribuir para a gestão estratégica das empresas estudadas. Acredita-se que novos estudos, além dos sugeridos, poderão ser realizados, para que outras hipóteses e variáveis possam ser exploradas e adequadamente analisadas. Com isso, garante-se o oportuno desenvolvimento desta área de estudos de tão relevante papel na ciência administrativa, que é o estudo da estratégia organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor . **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor et al. (org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **The American Journal of Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CONANT, Jeffrey S. et al. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, 1990, vol. 11, pp. 365-383.
- CUMMINGS, Stephen. The first strategists. In: DE WIT, Bob e MEYER, Ron: **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 6-8.
- DATAMARK. **Brasil Pack Trends 2000: O Brasil no Mercado Mundial de Embalagem**. [on line] disponível no site: <http://www.datamark.com.br>. Consultado em setembro de 1999.
- GAZETA MERCANTIL. **Panorama Setorial: A Indústria de Embalagens**. v. I, II, IV e V, outubro de 1998.

- GIMENEZ, Fernando A. P. et al. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. [CD ROM] 22. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1998.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995.
- HAMPTON, David R. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1986.
- HAX, Arnold. Definig the concept of strategy. In: DE WIT, Bob e MEYER, Ron: **Strategy**: process, content, context – an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 6-8.
- HODGETTS, Richard M. e WORTMAN JR., Max S. **Administrative policy**: text and cases in strategic management. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1979.
- JAMES, William L. e HATTEN, Kenneth J. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow Strategic archetypes in banking. **Strategic Management Journal**, 1995, v. 16, pp. 161-168.
- KOTHA, Suresh e VADLAMANI, Bhatt L. Assesssing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Mangement Journal**, 1995, v. 16, pp. 75-83
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da Escola Científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILES, Raymond e SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, JAI Press, Greenwich, CT, pp 1-67.

_____. Strategy formation: schools of thought. In: FREDERICKSON, J. W. (ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Ballinger, 1990.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, n. 8, ano 2, pp. 22-26, mai./jun. 1998

_____. Começando de novo. **HSM Management**, n.11, ano 2, pp. 6-10, nov./dez. 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1988.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston, v. 74, n.6, p. 61-78, nov/dez, 1996.

_____. Não existem Santos Graals: a falta de estratégia é a verdadeira razão para a crise das empresas. **Revista EXAME**, edição 699, ano 33, n. 21, 20/out./1999, p. 130-134.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROSA, Joal de Azambuja (coord.). **Diagnóstico da competitividade das indústrias de produtos de matérias plásticas de Santa Catarina**. Porto Alegre: América Consultoria e Projetos Institucionais, 1997.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SCHELLENBERGER, Robert E. e Boseman, Glenn. **Policy formulation and strategy management: text and cases.** 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1982.

SHIRLEY, Robert C. et al. **Strategy and policy formation: a multifunctional orientation.** 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1981.

SHORTELL, Stephen M. e ZAJAC, Edward J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, 1990, vol. 33, n. 4, pp. 817-832.

SILVEIRA JR., Aldery e VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** Brasília: UnB, 1996.

✓ SNOW, Charles C. e HREBINIAK, Lawrence. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, 1980, vol. 25, june, pp. 317-336.

STEINER, George A. e MINER, John B. **Management policy and strategy.** 2. Ed. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1982.

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. **Strategic management: concepts and cases.** 6. ed. Boston: Irwin, 1992.

TREGOE, Benjamin B. e ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar.** 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura da dissertação/tese e sua apresentação gráfica**. 4. ed., 1995.

WALL, Stephen J. e WALL, Shannon Rye. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

ANEXOS

ANEXO 01 – Relação de organizações de médio porte

EMPRESA	CIDADE	LINHA PRINCIPAL DE PRODUTOS
1. Ab Plast	Joinville	Outros artigos de material plástico
2. Arteplas	Itajaí	Outros artigos de material plástico
3. Brakofix	Joinville	Outros artigos de material plástico
4. Canguru	Chapecó	Embalagens
5. Copaza	Içara	Outros artigos de material plástico
6. Copobrás	São Ludgero	Produtos para usos doméstico e pessoal
7. Coposul	Içara	Produtos para usos doméstico e pessoal
8. Forza	Joinville	Embalagens
9. Grafulim	Criciúma	Embalagens
10. Ibrap	Urussanga	Embalagens
11. Incoplast	São Ludgero	Embalagens
12. Ind. e Com. de Embalagens Maxiplast	Caçador	Embalagens
13. Iniplasa	Florianópolis	Produtos para usos doméstico e pessoal
14. Inplac	Biguaçu	Embalagens
15. Interfibra	Joinville	Outros artigos de material plástico
16. Mreis & Cia Ltda.	Itajaí	Outros artigos de material plástico
17. Maghfran	Itajaí	Mat. Plásticos para usos industriais
18. Mannes	Guaramirim	Outros artigos de material plástico
19. Minaplast	Urussanga	Produtos para usos doméstico e pessoal
20. Nelson Zanotti	Massaranduba	Outros artigos de material plástico
21. Pedrini Embalagens	Pomerode	Embalagens
22. Perfiltech	Joinville	Não informou
23. Plasc	Biguaçu	Outros artigos de material plástico
24. Plásticos Cremer	Blumenau	Outros artigos de material plástico
25. Plasvale	Gaspar	Embalagens
26. Plaszom Zomer	Orleans	Embalagens
27. Profiplast	Joinville	Outros artigos de material plástico
28. Tecnofibras	Joinville	Outros artigos de material plástico
29. Uniplast	Joinville	Outros artigos de material plástico
30. Videplast	Videira	Embalagens
31. Vineplast	Gaspar	Embalagens

ANEXO 02 – Correspondência de encaminhamento do instrumento de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Florianópolis, 15 de julho de 1999.

Sr.(a) Presidente

Pela presente dirigimo-nos a Vossa Senhoria para solicitar sua participação em uma pesquisa realizada junto aos empresários da indústria de plásticos de Santa Catarina. Tal pesquisa está sendo realizada pela Profª Flavia Luciane Scherer, do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, com orientação do Prof. Carlos Wolowski Mussi.

Objetiva-se, através dessa pesquisa, diagnosticar o perfil de comportamento estratégico adotado por empresas deste importante setor. Deve-se acrescentar que a escolha dessa indústria para a realização do trabalho ocorreu, primordialmente, por sua importância estratégica para a economia catarinense e mesmo nacional e, também, em função da reconhecida profissionalização e organização das empresas que compõem o setor. Assim, sua participação é fundamental para que possamos atingir nossos objetivos.

Por outro lado, ressaltamos que o questionário em anexo deve ser, necessariamente, respondido por um executivo envolvido no processo de formação estratégica, devido à sua ampla visão de toda a organização.

Para facilitar a devolução do seu questionário, também encaminhamos, em anexo, um envelope já endereçado e selado.

Colocamo-nos a sua disposição para eventuais dúvidas através do telefone: (048) 333 – 2751.

Certos de podermos contar com sua desejada atenção, desde já agradecemos e comprometemo-nos a colocar o trabalho, ao final, inteiramente ao seu dispor.

Atenciosamente,

Profª Flavia Luciane Scherer
Mestranda/ UFSC

Prof. Carlos Wolowski Mussi
Orientador/UFSC

ANEXO 03 – Instrumento de pesquisa encaminhado às empresas na primeira etapa de pesquisa

Este questionário apresenta questões que devem, necessariamente, ser respondidas por um executivo de alto escalão, efetivamente envolvido no processo estratégico de decisões empresariais. Em cada questão, deverá ser assinalada apenas uma única opção.

Sua colaboração e fidedignidade ao respondê-lo são fundamentais à nossa pesquisa. Desde já agradecemos.

Dados gerais:

1. Seu cargo na empresa: _____
2. Nº total de funcionários: _____
3. Linha principal de produtos:
 - Material para construção civil
 - Embalagens
 - Descartáveis
 - Utilidades domésticas e brinquedos
 - Componentes técnicos
 - Componentes para móveis
 - Produtos para agricultura
 - Outros: _____
4. A empresa atua há quanto tempo?
_____ anos

Dados específicos:

5. Qual das descrições abaixo mais fortemente se adapta à sua empresa, se comparada a outras concorrentes na indústria? (Por favor, considere sua empresa como um todo e note que nenhum dos tipos listados é inerentemente bom ou mau).

TIPO 1: A organização está atenta em localizar e manter um nicho seguro em uma área de produto/serviço relativamente estável. A organização tende a oferecer um conjunto de produtos ou serviços mais limitado do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através de alta qualidade, produtos melhores, preços mais baixos, etc. Geralmente, este tipo de organização não está a frente dos desenvolvimentos na indústria – ela tende a ignorar mudanças que não tenham influência direta em áreas

atuais de operação e se concentra em fazer o melhor trabalho possível em sua limitada área de atuação.

TIPO 2: A organização tipicamente opera em um amplo domínio de produto-mercado que passa por redefinição periódica. Os valores organizacionais estão primeiramente em novos produtos e áreas de mercado, mesmo que nem todos estes esforços provem ser altamente lucrativos. A organização responde rapidamente a precoces sinais relacionados a áreas de oportunidades e estas respostas geralmente levam a uma nova esfera de ações competitivas. Entretanto, este tipo de organização pode não manter forças de mercado em todas as áreas em que penetra.

TIPO 3: A organização está atenta em manter uma linha de produtos limitada e estável, ao mesmo tempo em que se move rapidamente para seguir um conjunto cuidadosamente selecionado de novos desenvolvimentos mais promissores na indústria. A organização é, raramente, a “primeira” a apresentar novos produtos ou serviços. Entretanto, por monitorar cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis com sua base estável de produto-mercado, a organização pode, freqüentemente, ser a “segunda” com produtos ou serviços mais eficientes em custo.

TIPO 4: A organização não parece ter uma orientação consistente de produto-mercado. A organização não é, usualmente, tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos quanto alguns dos seus concorrentes. Também não está disposta a correr tantos riscos quanto seus concorrentes. Na verdade, a organização responde

em áreas nas quais é forçada por pressões ambientais.

6. Na questão anterior, você selecionou uma descrição particular que caracteriza sua organização atualmente. Qual descrição (1, 2, 3 e 4) melhor se ajusta à sua empresa para o período:

de 1 a 3 anos atrás? Tipo _____
nos próximos 3 anos? Tipo: _____

7. Em comparação a outros concorrentes, os produtos/serviços que a empresa oferece aos clientes são melhor caracterizados como:

- Produtos/serviços que são mais inovadores, estão continuamente mudando e ampliando completamente a organização e seu mercado.
- Produtos/serviços que são completamente estáveis em certas unidades/departamentos e mercados; e que são inovadores em outras unidades/departamentos e mercados.
- Produtos/serviços que estão em um estado de transição, largamente baseados na resposta a oportunidades ou ameaças no mercado ou ambiente.
- Produtos/serviços que são bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em toda a organização e mercado.

8. Em oposição a outros concorrentes, a organização tem uma imagem no mercado como uma empresa que:

- Oferece poucos e selecionados produtos, com alta qualidade.
- Adota novas idéias e inovações, mas somente após cuidadosas análises.
- Reage a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou intensificar nossa posição.
- Tem a reputação de ser inovadora e criativa.

9. O tempo que a empresa gasta no monitoramento de mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como:

- LONGO: A empresa continuamente monitora o mercado.
- MÍNIMO: A empresa não passa muito tempo monitorando o mercado.

MÉDIO: A empresa passa um tempo razoável monitorando o mercado.

ESPORÁDICO: Algumas vezes a empresa gasta uma grande quantidade de tempo e em outras vezes passa pouco tempo monitorando o mercado.

10. Em comparação a outros concorrentes, os acréscimos ou perdas em demanda que a empresa tem tido são mais provavelmente devidos à:

- Prática de concentração no total desenvolvimento daqueles mercados em que estamos operando atualmente.
- Prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Prática de agressivamente entrar em novos mercados, com novos tipos de produtos e serviços.
- Prática de agressivamente penetrar mais profundamente em mercados atuais, ao mesmo tempo em que oferece novos produtos/serviços somente após uma revisão muito cuidadosa do seu potencial.

11. Um dos mais importantes objetivos nesta empresa, em comparação aos concorrentes, é a dedicação e compromisso para:

- Manter custos sob controle.
- Analisar os custos e rendimentos cuidadosamente, manter custos sob controle e seletivamente criar novos produtos ou entrar em novos mercados.
- Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Assegurar que a empresa se previna contra ameaças críticas através de qualquer ação que seja necessária.

12. Em contraste a outros concorrentes, as competências que os funcionários administrativos da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como:

- ANALÍTICAS: Suas habilidades capacitam a empresa a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.
- ESPECIALIZADAS: Suas habilidades estão concentradas em uma ou em poucas áreas específicas.

AMPLAS E EMPRESARIAIS: Suas habilidades são diversas, flexíveis e permitem que mudanças sejam criadas.

FLUÍDAS: Suas habilidades estão relacionadas às demandas imediatas do mercado.

13. A única coisa que protege a organização de outros concorrentes é que:

A empresa é capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham potencial comprovado.

A empresa é capaz de fazer um limitado número de atividades excepcionalmente bem.

A empresa é capaz de responder a tendências igualmente, ainda que elas possam ter apenas moderado potencial quando surgem.

A empresa é capaz de desenvolver, consistentemente, novos produtos e mercados.

14. Mais do que em muitos outros concorrentes, o corpo administrativo da empresa tende a se concentrar em:

Manter uma posição financeira segura através de medidas de custos e controle de qualidade.

Analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com potencial comprovado, ao mesmo tempo em que é protegida uma posição financeira segura.

Atividades ou funções de negócios que mais precisem de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que são identificados atualmente.

Desenvolver novos produtos e expandir-se em novos mercados ou segmentos de mercado.

15. Em contraste a outros concorrentes, a empresa prepara-se para o futuro:

Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.

Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos/serviços que sejam novos na indústria ou que atinjam novos mercados.

Identificando aqueles problemas que, se forem resolvidos, manterão e também melhorarão a oferta atual de produtos e posição de mercado.

Identificando as tendências na indústria, cujo potencial a longo prazo tenha sido comprovado por outros concorrentes, enquanto também são resolvidos problemas relacionados à nossa oferta atual de produtos e às necessidades dos consumidores.

16. Em comparação a outros concorrentes, a estrutura da empresa é:

Funcional em essência (organizada em departamentos – marketing, pessoal, contabilidade, etc.)

Orientada para linhas de produtos ou áreas geográficas de mercados.

Primariamente funcional (departamental); entretanto, uma estrutura orientada para produtos ou mercados pode existir em áreas recentes ou amplas de oferta de produtos.

Continuamente mutável para capacitá-la a encontrar oportunidades e resolver problemas assim que surjam.

17. Diferente de outros concorrentes, os procedimentos que a empresa usa para avaliar o desempenho são melhor descritos como:

Descentralizados e participativos, encorajando o envolvimento de muitos membros da empresa.

Fortemente orientados para exigências de relatórios que demandam atenção imediata.

Altamente centralizados e de responsabilidade primária do mais alto administrador.

Centralizados nas áreas mais estáveis de produtos/serviços e mais participativos nas mais novas áreas de produtos/serviços.

ANEXO 04 – Carta-lembrança

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Florianópolis, 1º de agosto de 1999.

Senhor(a) Presidente(a):

Pela presente dirijo-me à Vossa Senhoria para *reiterar o pedido de colaboração* para a realização de pesquisa junto aos empresários da indústria de produtos de matéria plástica do estado de Santa Catarina.

Em correspondência anterior, datada de 15 de julho p.p., foi-lhe enviado um *questionário* com o objetivo de diagnosticar o perfil de comportamento estratégico adotado por empresas desse setor. Como ainda não foi recebido o seu retorno, gostaríamos de solicitar seu apoio no sentido de participar efetivamente dessa pesquisa, pois sua colaboração é *decisiva* para que possamos atingir nossos objetivos.

Reafirmamos que essa pesquisa está sendo desenvolvida pela professora Flavia Luciane Scherer, mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração/UFSC, com orientação do professor Carlos Wolowski Mussi.

Desde já agradecemos o apoio que, certamente, nos será dado e reforçamos nosso compromisso de colocar o trabalho, ao final, inteiramente ao seu dispor.

Caso Vossa Senhoria já tenha efetuado a devolução do questionário, peço que desconsidere o conteúdo desta carta. Obrigada pela colaboração!

Atenciosamente,

Profª Flavia Luciane Scherer
Mestranda/ UFSC

ANEXO 05 – Instrumento utilizado na segunda etapa de pesquisa

Este questionário apresenta questões para as quais deverá ser assinalada apenas uma única opção de resposta.

Sua colaboração e fidedignidade ao respondê-lo são fundamentais à nossa pesquisa. Desde já agradecemos.

Dados gerais:

1. Seu cargo na empresa: _____
2. Há quanto você tempo atua na empresa?
_____ anos
3. Sua idade? _____ anos

Dados específicos:

4. Qual das descrições abaixo mais fortemente se adapta à sua empresa, se comparada a outras concorrentes na indústria? (Por favor, considere sua empresa como um todo e note que nenhum dos tipos listados é inerentemente bom ou mau).

TIPO 1: A organização está atenta em localizar e manter um nicho seguro em uma área de produto/serviço relativamente estável. A organização tende a oferecer um conjunto de produtos ou serviços mais limitado do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através de alta qualidade, produtos melhores, preços mais baixos, etc. Geralmente, este tipo de organização não está a frente dos desenvolvimentos na indústria – ela tende a ignorar mudanças que não tenham influência direta em áreas atuais de operação e se concentra em fazer o melhor trabalho possível em sua limitada área de atuação.

TIPO 2: A organização tipicamente opera em um amplo domínio de produto-mercado que passa por redefinição periódica. Os valores organizacionais estão primeiramente em novos produtos e áreas de mercado, mesmo que nem todos estes esforços provem ser altamente lucrativos. A organização responde rapidamente a precoces sinais relacionados a áreas de oportunidades e estas respostas geralmente

levam a uma nova esfera de ações competitivas. Entretanto, este tipo de organização pode não manter forças de mercado em todas as áreas em que penetra.

TIPO 3: A organização está atenta em manter uma linha de produtos limitada e estável, ao mesmo tempo em que se move rapidamente para seguir um conjunto cuidadosamente selecionado de novos desenvolvimentos mais promissores na indústria. A organização é, raramente, a “primeira” a apresentar novos produtos ou serviços. Entretanto, por monitorar cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis com sua base estável de produto-mercado, a organização pode, freqüentemente, ser a “segunda” com produtos ou serviços mais eficientes em custo.

TIPO 4: A organização não parece ter uma orientação consistente de produto-mercado. A organização não é, usualmente, tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos quanto alguns dos seus concorrentes. Também não está disposta a correr tantos riscos quanto seus concorrentes. Na verdade, a organização responde em áreas nas quais é forçada por pressões ambientais.

5. Na questão anterior, você selecionou uma descrição particular que caracteriza sua organização atualmente. Qual descrição (1, 2, 3 e 4) melhor se ajusta à sua empresa para o período:

de 1 a 3 anos atrás? Tipo _____

nos próximos 3 anos? Tipo: _____

6. Em comparação a outros concorrentes, os produtos/serviços que a empresa oferece aos clientes são melhor caracterizados como:

Produtos/serviços que são mais inovadores, estão continuamente mudando e ampliando completamente a organização e seu mercado.

Produtos/serviços que são completamente estáveis em certas unidades/departamentos e mercados; e que são inovadores em outras unidades/departamentos e mercados.

Produtos/serviços que estão em um estado de transição, largamente baseados na resposta a oportunidades ou ameaças no mercado ou ambiente.

Produtos/serviços que são bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em toda a organização e mercado.

7. Em oposição a outros concorrentes, a organização tem uma imagem no mercado como uma empresa que:

Oferece poucos e selecionados produtos, com alta qualidade.

Adota novas idéias e inovações, mas somente após cuidadosas análises.

Reage a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou intensificar nossa posição.

Tem a reputação de ser inovadora e criativa.

8. O tempo que a empresa gasta no monitoramento de mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como:

LONGO: A empresa continuamente monitora o mercado.

MÍNIMO: A empresa não passa muito tempo monitorando o mercado.

MÉDIO: A empresa passa um tempo razoável monitorando o mercado.

ESPORÁDICO: Algumas vezes a empresa gasta uma grande quantidade de tempo e em outras vezes passa pouco tempo monitorando o mercado.

9. Em comparação a outros concorrentes, os acréscimos ou perdas em demanda que a

empresa tem tido são mais provavelmente devidos à:

Prática de concentração no total desenvolvimento daqueles mercados em que estamos operando atualmente.

Prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.

Prática de agressivamente entrar em novos mercados, com novos tipos de produtos e serviços.

Prática de agressivamente penetrar mais profundamente em mercados atuais, ao mesmo tempo em que oferece novos produtos/serviços somente após uma revisão muito cuidadosa do seu potencial.

10. Um dos mais importantes objetivos nesta empresa, em comparação aos concorrentes, é a dedicação e compromisso para:

Manter custos sob controle.

Analisar os custos e rendimentos cuidadosamente, manter custos sob controle e seletivamente criar novos produtos ou entrar em novos mercados.

Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e mercados estejam disponíveis e acessíveis.

Assegurar que a empresa se previna contra ameaças críticas através de qualquer ação que seja necessária.

11. Em contraste a outros concorrentes, as competências que os funcionários administrativos da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como:

ANALÍTICAS: Suas habilidades capacitam a empresa a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.

ESPECIALIZADAS: Suas habilidades estão concentradas em uma ou em poucas áreas específicas.

AMPLAS E EMPRESARIAIS: Suas habilidades são diversas, flexíveis e permitem que mudanças sejam criadas.

FLUÍDAS: Suas habilidades estão relacionadas às demandas imediatas do mercado.

12. A única coisa que protege a organização de outros concorrentes é que:

A empresa é capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham potencial comprovado.

A empresa é capaz de fazer um limitado número de atividades excepcionalmente bem.

A empresa é capaz de responder a tendências igualmente, ainda que elas possam ter apenas moderado potencial quando surgem.

A empresa é capaz de desenvolver, consistentemente, novos produtos e mercados.

13. Mais do que em muitos outros concorrentes, o corpo administrativo da empresa tende a se concentrar em:

Manter uma posição financeira segura através de medidas de custos e controle de qualidade.

Analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com potencial comprovado, ao mesmo tempo em que é protegida uma posição financeira segura.

Atividades ou funções de negócios que mais precisem de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que são identificados atualmente.

Desenvolver novos produtos e expandir-se em novos mercados ou segmentos de mercado.

14. Em contraste a outros concorrentes, a empresa prepara-se para o futuro:

Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.

Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação

de produtos/serviços que sejam novos na indústria ou que atinjam novos mercados.

Identificando aqueles problemas que, se forem resolvidos, manterão e também melhorarão a oferta atual de produtos e posição de mercado.

Identificando as tendências na indústria, cujo potencial a longo prazo tenha sido comprovado por outros concorrentes, enquanto também são resolvidos problemas relacionados à nossa oferta atual de produtos e às necessidades dos consumidores.

15. Em comparação a outros concorrentes, a estrutura da empresa é:

Funcional em essência (organizada em departamentos – marketing, pessoal, contabilidade, etc.)

Orientada para linhas de produtos ou áreas geográficas de mercados.

Primariamente funcional (departamental); entretanto, uma estrutura orientada para produtos ou mercados pode existir em áreas recentes ou amplas de oferta de produtos.

Continuamente mutável para capacitá-la a encontrar oportunidades e resolver problemas assim que surjam.

16. Diferente de outros concorrentes, os procedimentos que a empresa usa para avaliar o desempenho são melhor descritos como:

Descentralizados e participativos, encorajando o envolvimento de muitos membros da empresa.

Fortemente orientados para exigências de relatórios que demandam atenção imediata.

Altamente centralizados e de responsabilidade primária do mais alto administrador.

Centralizados nas áreas mais estáveis de produtos/serviços e mais participativos nas mais novas áreas de produtos/serviços.