

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

Flavia Luciane Scherer *
Carlos Wolowski Mussi **

RESUMO

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. Como resultado da coleta de dados, identificou-se que, conforme a tipologia de Miles e Snow, a grande maioria se auto-define como prospectora. Entretanto, a análise particular de cada uma das onze dimensões caracterizadoras do comportamento estratégico, evidenciou divergências entre o perfil identificado, separadamente, em cada uma das dimensões estudadas.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia organizacional, comportamento estratégico, tipologia de Miles e Snow.

ABSTRACT

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 we tried: to confront the theoretical model of Miles and Snow (1978) with the reality observed in the organizations; analyzed to characterize, structurally, the companies studied; and, to describe and analyze the dimensions which characterize the strategic behavior according to the view of the managers. As a result of the data collected it was observed that the great majority call themselves prospectors, according to the Miles and Snow typology. However, the particular analysis of each of the eleven dimensions that characterized the strategic behavior, pointed out a divergency between the profile identified, separately, in each one of the dimensions studied.

KEY-WORDS

Organizational strategy, strategic behavior, Miles and Snow typology.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o volume de transformações e turbulências enfrentado pelas empresas tem crescido velozmente. Nas últimas décadas, percebe-se a dificuldade crescente vivida pelas empresas para permanecerem no mercado, disputando espaços e preferências junto aos consumidores. Em

* Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria - RS. Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

** Doutor, Professor do Departamento de Ciências da Administração e do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

conseqüência, um maior grau de profissionalização e competência tem sido exigido das organizações.

Por trás das ações empreendidas pelas organizações em busca da sua sustentabilidade e sobrevivência, há todo um comportamento estratégico que as direciona. 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 organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intraorganizacional.

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.

Considerando tais colocações, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de identificar o tipo de comportamento estratégico preponderante em empresas de médio porte da indústria plásticos de Santa Catarina, no primeiro semestre de 1999. Como objetivos secundários, procurou-se: 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.

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).

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.

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. 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.

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.

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.

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.

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. O sucesso de uma defensora na indústria reside em sua habilidade em manter agressivamente sua proeminência dentro do segmento de mercado escolhido.

Organizações *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.

A capacidade principal de uma prospectora é procurar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Em conseqüência, seu domínio é normalmente amplo e em um estado contínuo de desenvolvimento. Em razão de suas atividades de monitoração ambiental não serem limitadas ao domínio atual, prospectoras são freqüentemente as geradoras de mudanças em suas indústrias.

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.

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

Por último, *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 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 em um modo apropriado; ou (3) a administração adere a uma relação de estratégia-estrutura particular, embora não seja mais relevante às condições ambientais.

METODOLOGIA

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 multicase, uma vez que foram analisadas as percepções dos dirigentes das empresas fabricantes de plásticos de Santa Catarina, no que se refere ao tipo de comportamento estratégico adotado em sua administração.

A população desta pesquisa foi composta pelos dirigentes de alto escalão de 31 organizações de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina. 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).

A coleta de dados ocorreu por meio do envio de questionários estruturados 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). No questionário enviado, foram apresentadas onze dimensões que descrevem as escolhas estratégicas pertinentes ao modelo teórico. São elas: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. 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 "enfoque 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).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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). 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.

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%).

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

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.

Para a caracterização do perfil de comportamento estratégico predominante, inicialmente, foi solicitado aos respondentes que escolhessem, dentre quatro descrições propostas, aquela que melhor representasse sua empresa, quando comparada a seus concorrentes. A Tabela 1 demonstra os dados obtidos.

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

Como resultado da análise das 11 dimensões do modelo de múltiplas medidas de Conant et al. (1990), 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 2 evidencia estes dados.

Em comparação à auto-definição, chama-se a atenção para o

TABELA 1 – Auto-definição do tipo de comportamento estratégico predominantemente adotado

Tipo Estratégico	Frequência absoluta	Frequência relativa
Defensor	03	16,7%
Prospector	10	55,5%
Analista	05	27,8%
Reativo	-	0%
Total	18	100,0%

TABELA 2 – Definição do tipo de comportamento estratégico preponderante, sob o enfoque das múltiplas medidas

Tipo Estratégico	Frequência absoluta	Frequência relativa
Defensor	03	16,7%
Prospector	08	44,4%
Analista	05	27,8%
Reativo	02	11,1%
Total	18	100%

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.

A Tabela 2, 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 foi 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. A análise dos dados demonstrou 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, em 44,4% dos casos. 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 quarta e última dimensão do problema empresarial diz respeito ao modo pelo qual a organização busca crescer. 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.

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 desse problema. 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.

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. 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, caracterizando o comportamento prospector.

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.

Considerando a análise agrupada das três dimensões anteriores, pode-se 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.

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. 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. 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%).

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. 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.

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 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.

Quanto ao problema administrativo, pode-se identificar, conjuntamente, 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.

CONCLUSÕES

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. Com efeito, não é possível afirmar que as organizações estudadas apresentem um tipo predominante de comportamento frente ao problema empresarial.

O estudo das três dimensões do problema de engenharia 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,

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).

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 predominantemente adotado tenha coerência com o ambiente em que a empresa se insere, a coalizão dominante desempenha fundamental papel. 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 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. Salienta-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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- 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.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE*, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.
- 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.
- MILES, Raymond e SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- SNOW, Charles C. e HREBINIAK, Lawrence. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1980, vol. 25, june, pp. 317-336.
- 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.