

Comportamento Estratégico Baseado na Tipologia de Miles e Snow: Um Estudo com Empresas Supermercadas de Francisco Beltrão-PR

Adilson Carlos da Rocha

Técnico Administrativo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Especialista pela Universidade Paranaense
adilson28@hotmail.com

Gilberto Francisco Ceretta

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Mestre pela Universidade Federal do Paraná
gilbertoceretta@gmail.com

RESUMO: O presente artigo apresenta resultados de uma pesquisa realizada em empresas supermercadistas, tendo como objetivo principal identificar as estratégias adotadas pelos seus dirigentes. Para atingir esse objetivo utilizou-se o modelo proposto por Miles e Snow (1978) que evidencia as escolhas estratégicas adotadas pelas empresas atuantes em um segmento mercadológico. Para contextualizar os resultados alcançados, fa-se-á uma apresentação do conceito de estratégia e sua evolução na literatura. Na sequência são apresentados os aspectos da tipologia de estratégias genéricas proposta por seus autores. Em seguida uma breve revisão da literatura sobre o mercado varejista que deram subsídios para a exposição dos resultados obtidos pela pesquisa. Os resultados demonstram que os quatro tipos estratégicos propostos no modelo - prospector, analítico, defensivo e reativo - foram encontrados entre as empresas. Conforme os aspectos discutidos pela tipologia utilizada, qualquer ambiente empresarial contém organizações que competem de forma semelhante, permitindo seu agrupamento nos quatro tipos distintos de estratégia, sendo esta proposição confirmada pelos resultados desse estudo.

PALAVRA-CHAVES: Estratégia, Comportamento estratégico, Varejo, Supermercados.

Strategic Behavior Based on The Typology of Miles And Snow: A Study of Supermarket Companies in Francisco Beltrão - PR

ABSTRACT: This article presents results of a survey conducted in supermarket companies, having as main objective to identify the strategies adopted by its leaders. To achieve this goal we used the model proposed by Miles and Snow (1978) shows that the strategic choices adopted by firms operating in a market segment. To contextualize the results, it is a presentation of the concept of strategy and trends in literature. In the sequel we present the aspects of the typology of generic strategies proposed by the authors. After a brief review of the literature on the retail market which gave grants for the exhibition of the results obtained by the survey. The results show that the four strategic types proposed in the model - prospector, analytical, defensive and reactive - were found among the companies. As the issues discussed by the typology used, any business environment contains organizations that compete in a similar way, allowing their grouping in four distinct types of strategy, this proposition is confirmed by the results of this study.

KEY-WORDS: Strategy, Strategic Behaviour, Retail, Supermarkets.

1 Introdução

A maneira como as empresas assimilam e se adaptam às situações impostas pelo ambiente, influenciam seu comportamento estratégico na relação com seus stakeholders e concorrentes. Dessa forma, a sintonia das empresas com o ambiente no qual estão inseridas define seus propósitos de atuação, seu grau de competitividade e até sua sobrevivência no mercado.

Nas últimas décadas, o setor supermercadista brasileiro vivencia um contexto de inúmeras mudanças e transformações. Cabe destacar a entrada nesse setor de grandes redes varejistas internacionais e a crescente aquisição de redes menores por

grandes grupos nacionais e estrangeiros, os esforços para a estabilização do setor econômico e o surgimento de um novo perfil de comportamento do consumidor. Nesse cenário, as empresas supermercadistas se deparam com situações variáveis de forma cotidiana, o que lhe exige grande agilidade de adaptação em seu ambiente de negócio.

Diante desse breve contexto, o objetivo dessa pesquisa é investigar o comportamento estratégico das empresas que atuam no seguimento de varejo de alimentos. Para isso o presente estudo baseou-se na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) na qual esses autores identificaram quatro diferentes tipos estratégicos adotados pelas organizações. Esses tipos seriam diferentes formas de adaptação da organização ao ambiente e cada um deles possui suas próprias soluções para os problemas de empreendedorismo, de engenharia e de administração. Ao conjunto alternado de soluções para esses problemas os autores identificaram como um ciclo adaptativo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

A origem de estratégia está alicerçada na atividade bélica, não sendo preciso o início de sua utilização em batalhas. Destacam-se primeiramente os manuscritos de um general chinês do reino de Wu, século IV a.c, cujo nome era Sun Tzu, que abordou em treze capítulos, os ensinamentos básicos para que uma tropa pudesse ter êxito em uma batalha. Mas a epistemologia da palavra deve-se aos gregos 500 a.C sendo originária da palavra *stratêgós* (*stratos*-exército e *ago*-liderança) significando "a arte do general". Por séculos ficou restrita ao meio militar até que no século XVIII com a revolução industrial, começasse a ser utilizada como uma forma de entender a complexidade que o mercado se tornava e alcançou de vez o seu espaço no mundo das ciências administrativas a partir dos anos de 1960.

Na obra "Safári estratégico", Mintzberg et. al. (2006), descrevem a evolução conceitual de estratégia de negócios através da caracterização de dez escolas, iniciando-se nos anos de 1960, as três primeiras tratam a formação de estratégia de forma prescritiva, enfatizando como devem ser formuladas, sendo denominadas de: 1) escola de design, 2) escola de planejamento e 3) escola de posicionamento. Já as seis posteriores abordam a formação da estratégia com a preocupação em descrever como são formuladas, sendo as seguintes: 4) escola empreendedora, 5) escola cognitiva, 6) escola de aprendizado, 7) escola de poder; 8) escola cultural, 9) escola ambiental e por último a décima escola denominada de configuração, que se caracteriza numa tentativa de combinar aspectos das outras escolas anteriores (MINTZBERG et. al., 2006).

O seu conceito evoluiu à medida que estudiosos procuraram pesquisar os seus atributos e relacionarem a gestão, estru-

tura organizacional e o mercado, conforme pode-se observar no quadro 1:

Autores	Conceitos de estratégia
Chandler (1962)	Estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos.
Miles e Snow (1978)	Estratégias consistem na integração de diversos fatores, que possivelmente podem ser combinados de várias formas.
Steiner e Miner (1981)	Estratégia é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização.
Ohmae (1985)	O objetivo da estratégia empresarial é produzir as condições mais favoráveis ao seu lado e procurar com exatidão o momento apropriado para atacar ou recuar, avaliando-se sempre com correção dos limites de compromisso que se assume.
Ansoff e McDonnell (1993)	A estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Kaplan e Norton (1997)	Escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes do segmento-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos dos clientes e financeiros.
Mintzberg (2001)	Os 5 Ps da Estratégia. A Estratégia é um plano – curso de ação consciente. A Estratégia é um pretexto – uma manobra específica com finalidade de enganar o concorrente. A Estratégia é um padrão – um padrão em um fluxo de ações. A Estratégia é uma posição - a harmonização entre organização e o ambiente. A Estratégia é uma perspectiva – uma maneira enraizada de ver o mundo.
Andrews (2001)	Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver.
Porter (2004)	Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Quinn (2006)	Estratégia é definida como um padrão ou um plano que une as principais metas políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Se a estratégia é bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma empresa em uma postura única e viável.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)	Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva
Stoner e Freeman (2009)	Programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo.

QUADRO 1 – A evolução conceitual de estratégia

FONTE: Autores (2011)

2.2 O Comportamento Estratégico

A formulação de estratégia é iniciada através de um processo de raciocínio e criatividade antecessoras das ações de planejamento propriamente ditas, sendo crucial o cumprimento de três etapas: a) a compreensão clara das características, problemas e das circunstâncias envolvidas na proposta; b) uma metodologia de análise e; c) uma sistematização que traduza e habilite o gestor a compreender e atuar no acolhimento das vantagens estratégicas de maneira a selecionar a melhor das opções apresentadas (SERRA et, al. , 2003).

Observa-se que o processo de formulação de estratégia exige um comportamento estratégico por parte do gestor da organização. Mintzberg et, al. (2006) comenta que um executivo assume suas funções administrativas trazendo um conjunto de valores estabelecidos, que alinhados à experiência profissional e ao conjunto de habilidades, proporciona-lhe o conhecimento necessários ao desempenho direto das atividades e também há a formação de modelos mentais, sendo as interpretações do ambiente em sua volta. Todas essas características formam o chamado estilo de gerenciamento, variando de pessoa para pessoa.

Ohmae (1985) identificou três modos de raciocínio executivo, conforme o quadro 2:

Tipo de Raciocínio	Características
Mecânico	– Linear e Cronológico; – P lanejam em detalhes; – A ntecipam o resultado final.
Intuitivo	– N ão usam o raciocínio analítico; – C oncentram-se em soluções mais criativas.
Estratégico	– S ão flexíveis; – P ossuem um propósito definido; – P rocuram diferenciar-se de seus concorrentes na busca da vantagem competitiva.

QUADRO 2 – Tipos de raciocínio executivo

FONTE: Adaptado de Ohmae (1985)

Para Ohmae (1985), o executivo deve buscar o desenvolvimento do raciocínio estratégico, obedecendo quatro etapas sequenciais: 1ª) dissecação do problema; 2ª) análise e peso dos constituintes; 3ª) desenvolvimento de cenários e; 4ª) reintegração criativa. Esse raciocínio é a evolução esperada de um gestor ao longo de sua carreira, possibilitando a formulação de estratégias objetivas e de suas implementações e controles de forma apuradas no contexto organizacional.

2.3 O modelo de Miles e Snow

A escolha da estratégia a ser abordada de forma eficaz em uma organização depende essencialmente, da forma como as condições do ambiente serão percebidas e como a organização tomará as decisões referentes a elas. (MILES; SNOW, 2003). Para Gimenez et, al. (1999), a contextualização estratégica passa por uma categorização que diferenciam as empresas com relação à estrutura, estratégia e ambiente. A diferença consiste na resposta que as organizações dão ao ciclo adaptativo.

O ciclo adaptativo foi proposto com intuito de explicar a escolha das estratégias pelas empresas e, conforme Miles e Snow (2003), apesar de evidente em todas as organizações, são mais visíveis naquelas que acabaram de iniciar suas atividades ou que tiveram um rápido crescimento ou ainda saíram de alguma crise.

Uma organização possui basicamente três problemas que podem ocorrer individualmente ou simultaneamente, os problemas empresariais, de engenharia e administrativos, que constituem o ciclo adaptativo (figura 1). Para Gimenez et al (1999), os três problemas estão interligados, mas o ciclo se inicia pela fase empresarial, depois pela engenharia e, por fim, administrativa, mas pode ser iniciado pelas outras fases.

Quanto ao problema empresarial nas novas organizações, Miles e Snow (2003) afirmam que as intervenções empresariais devem ser concretizadas após a definição de um domínio organizacional, um produto ou serviço e um mercado. Nas organizações já atuantes, o problema empreendedor possui uma dimensão adicional. Nessas organizações, normalmente, as soluções para problemas de engenharia e administrativo já terão sido definidos, portanto para um novo impulso empresarial haverá dificuldades. Ou seja, nessas organizações que já possuem um mercado e produto ou serviço definido, e as outras fases já concretizadas, uma nova decisão referente à fase empresarial será árdua.

O problema de engenharia envolve a criação de sistemas que possam solucionar os problemas empresariais, que incluam a criação de tecnologia para produzir e distribuir produtos com informação, comunicação e controle. É a forma como a organização atua que irá determinar a estabilidade desses processos de controle e coordenação das operações.

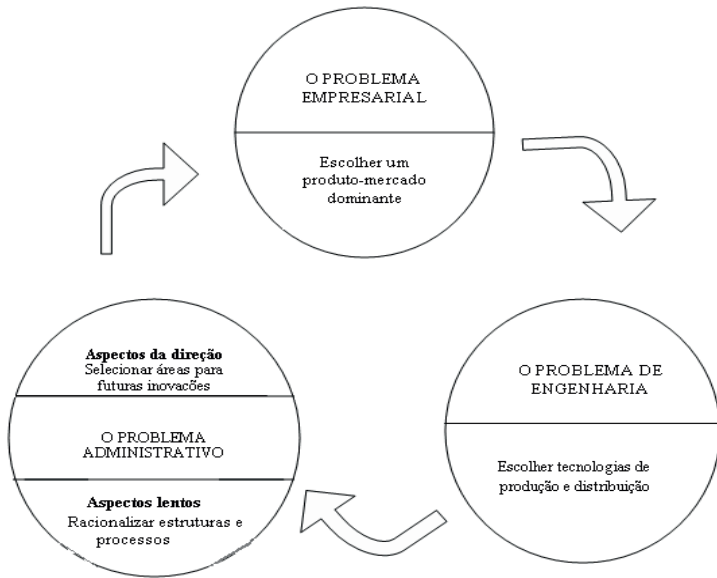


FIGURA 1 - Ciclo Adaptativo
 FONTE: Traduzido de Miles e Snow, (2003, p. 24)

Já no problema administrativo, envolve criar um sistema administrativo que possa monitorar as atividades atuais da organização sem comprometer o futuro das inovações. Essa perspectiva deve envolver os aspectos da direção e os aspectos lentos. Para os aspectos lentos ou atrasados, o sistema deve racionalizar visando o desenvolvimento das estruturas e processos. Para os aspectos da direção, o sistema deve facilitar ou restringir a capacidade futura de adaptação na medida em que reforça os caminhos ou articula a gestão (MILES; SNOW, 2003).

Conforme Miles e Snow (2003), a gestão de uma organização mostra como e porque sua estrutura e processos refletem nas decisões sobre o mercado e sobre o futuro desenvolvimento da empresa. Pela gestão ser relativamente livre para escolher a melhor alternativa, o intervalo entre estratégia e estrutura é muito vasto. Portanto, identificaram quatro tipos de organização que possuem uma estratégia própria que responda ao ambiente e tecnologia e estrutura e processo condizente com a mesma, sendo denominadas de: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Gimenez et al (1999), afirma que essas estratégias identificadas por Miles e Snow se diferenciam na forma como os problemas do ciclo adaptativo são solucionados. Por isso, Scherer e Mussi (2000) argumentam que é necessário compreender a forma como as organizações agem frente aos problemas do ciclo, bem como aos custos e processos envolvidos.

O primeiro tipo de organização é a Defensiva. Para Miles e Snow (2003), são organizações que possuem um estreito domínio de produto-mercado, e não buscam oportunidades fora desses domínios e, por isso, raramente precisam efetuar mudan-

ças em sua tecnologia, estrutura ou método de operações, permitindo focar na precisão das operações. Scherer e Mussi (2000) afirmam que essas empresas buscam criar um conjunto estável de produtos ou serviços que são direcionados a um determinado segmento de mercado.

Para Bott et al (2006), o problema dessas organizações é manter o controle para garantir eficiência, principalmente financeira, portanto, são organizações que implementam divisão do trabalho, formalização e centralização. Esse foco em eficiência gera respostas lentas ao mercado tornando a empresa pouco competitiva nesse aspecto. Scherer e Mussi (2000) concordam que o sucesso de uma organização defensiva é manter a sua superioridade no mercado em que está inserida.

O segundo tipo de organização é a Prospectora. Martins et al (2008) afirma que essas organizações mantêm uma posição competitiva agressiva por estarem sempre buscando por novas oportunidades e ampliando seus produtos e serviços. Já Scherer e Mussi (2000) as caracterizam como criadoras de incerteza ambiental e mudanças. Miles e Snow (2003) concordam que, pela constante busca por inovações, a eficácia não é completa. Bott et al (2006) afirmam que as organizações são expostas a baixas taxas de lucratividade pelo alto investimento em inovação e falta de foco nos recursos.

O terceiro tipo de organização é a Analítica. Conforme Martins et al (2008) essa organização possui uma posição intermediária entre a Defensiva e a Prospectora. Miles e Snow (2003) afirmam que são organizações que operam com dois tipos de produto-mercado, um estável e outro em mudança. Quanto ao produto-mercado estável, Bott et al (2006) entendem que são utilizados estrutura e processos formalizados e padronizados e, quando ao produto-mercado em mudança, as estratégias mais promissoras adotadas pelos concorrentes são seguidas pelas organizações Analíticas.

Para Martins et al (2008), essas empresas buscam agregar produtos ou serviços que foram bem sucedidos em outras empresas. Bott et al.(2006) concordam que mesmo que as organizações Analíticas optem por utilizar uma estratégia de um concorrente, nem sempre há um balanço entre estabilidade e flexibilidade, pelo fato de cada organização possuir sua própria especificidade, facilidade e dificuldade.

O quarto tipo de organização é a Reativa. Para Miles e Snow (2003), são organizações onde os gestores percebem as mudanças e incertezas, mas não sabem responder de forma eficaz, só o fazendo por meio de pressões do ambiente. Conforme Martins et al (2008) é uma não-estratégia por não possuir nenhum método coerente que permita a empresa competir ou se adaptar ao mercado. Scherer e Mussi (2000) afirmam que a instabilidade que caracteriza a organização Reativa é justificada pela inexistência de um conjunto de respostas para as mudanças ocorridas no ambiente.

De acordo com Gimenez et al. (1999), as estratégias Defensiva e Prospectora são as mais contrastantes, enquanto a estratégia Analítica é uma mistura das anteriores, e a estratégia Reativa é uma não-estratégia, sendo que as três primeiras estratégias são consideradas estáveis. As organizações que alinharem estrutura,

tecnologia e processo podem optar por qualquer uma delas, pois elas possibilitam que a empresa se torne um competidor eficaz. Já o não-alinhamento resulta em organizações instáveis, caracterizadas como Reativas.

2.4 Mercado Varejista

O varejo possui uma importante parte no contexto mercadológico e econômico, pois as empresas comercializam produtos e serviços. Para Las Casas (2006), o varejo pode ser definido como “atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Independentemente do conceito, o que deve ser destacado é que se trata da comercialização a consumidores finais, sendo 50% das operações decorrentes de vendas no mercado de varejo.

O varejista é o último negociante em uma cadeia de distribuição no elo entre a indústria e os consumidores. O canal inicia com a manufatura que são os fabricantes que vendem seus produtos para os atacadistas, esses por sua vez, revendem para os varejistas, que por fim repassam aos consumidores. Nessa cadeia, algumas empresas são atacadistas e varejistas ao mesmo tempo (LEVY; WEITZ, 2000).

As empresas que atuam no setor varejista possuem algumas funções a serem exercidas para agregar valor aos produtos e serviços comercializados, bem como gerar satisfação ao consumidor final. Essas funções estão dispostas no quadro 3.

Função	Exemplificação
Fornecer uma variedade de produtos e serviços	No caso do supermercado geralmente possuem uma linha com aproximadamente 15.000 itens, essa variedade permite ao consumidor escolher marca, modelo, tamanho, cores e preços em um único local. Além da variedade de itens, possuem ainda uma variedade de produtos como de beleza, higiene, produtos domésticos e alguns deles roupas e acessórios.
Dividir lotes grandes em pequenas quantidades	Essa estratégia serve para reduzir custos de transporte, onde os fabricantes e atacadistas enviam os produtos em caixas grandes aos varejistas e estes dividem em pequenas quantidades para os consumidores.
Manter estoque	Para que os produtos estejam disponíveis aos consumidores quando estes precisarem, aumentando a satisfação dos mesmos e também reduzindo custos de estocagem.
Fornecer serviços	Os varejistas fornecem serviços para facilitar a compra e o uso dos produtos pelos clientes, como oferecer crédito, maior visualização dos produtos e ainda dispor de pessoal capacitado para fornecer informações extras aos clientes.

QUADRO 3 – Funções do setor varejista
 FONTE: Adaptado de Levy e Weitz (2000)

2.5 Formatos e classificação do mercado varejista de alimentos

O varejo supermercadista no Brasil teve seu surgimento na década de 1950, e vem passando por modificações de forma intensa ao longo das últimas décadas. No tocante à competitividade, as mudanças ocorreram mais intensamente na década de 1990, onde, a partir de 1994 iniciou-se a estabilização econômica e principalmente a partir do ano de 1999 quando houve um grande número de fusões e aquisições e a entrada de grandes grupos estrangeiros neste segmento de mercado no país, o que fez aumentar a concentração no setor e acirrar ainda mais a concorrência (PARENTE, 2000).

A classificação dos vários formatos e tipo de lojas do varejo de alimentos e algumas características mercadológicas estão dispostas no quadro 4.

Formatos de Loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de Check outs
Bares	20 - 50	300	1	-
Mercearia	20 - 50	500	3	-
Padaria	50 - 100	.000 1	-	-
Minimercado	50 - 100	.000 3	0	1
Loja de Conveniência 5	0 - 250	1.000	3	01 - 02
Supermercado Compacto	300 - 700	.000 3	0	2 - 06
Supermercado Convencional	700 - 2.500	.000 6	0	7 - 20
Superloja	3.000 - 5.000	4.000	12 2	5 - 36
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	0	55 - 90
Clube Atacadista	5.000 - 12.000	50.000	35	25 - 35

QUADRO 4 – Formato de lojas do varejo de alimentos
 FONTE: Adaptado de Parente (2000, p.30)

De acordo com Parente (2000), pesquisas demonstraram que os gastos familiares realizados no varejo alimentício superam os gastos no varejo de não-alimentos em virtude principalmente de renda ainda baixa da população brasileira. Dada a importância deste setor na economia nacional, pesquisas são realizadas sobre a estrutura do varejo de alimentos, principalmente pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS.

3 METODOLOGIA

Quanto à análise o estudo teve uma proposta de abordagem qualitativa que de acordo com Richardson (2008), é caracterizada por compreender detalhadamente os significados e características que são apresentadas pelo fenômeno analisado. A pesquisa teve uma característica descritiva que, de acordo com Trivinos (1987), são pesquisas que pretendem descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre algumas variáveis.

O universo da pesquisa envolveu as empresas supermercadistas localizadas no município de Francisco Beltrão – PR, através de seus dirigentes (proprietários ou profissionais contratados que ocupem posições gerenciais nessas empresas). Para identificar a população, esse estudo utilizou-se de dados obtidos junto ao SINDICOM - Sindicato do Comércio Varejista de Francisco Beltrão-PR, onde foram identificadas 34 empresas que atuam neste segmento. A amostra não-probabilística, determinada pela aceitação e conveniência dos respondentes, foi composta de 17 empresas, correspondendo a 50% da população identificada.

Para identificação do comportamento estratégico das empresas pesquisadas, fez-se o uso de uma adaptação do questionário apresentado por Conant; Mokwa; Varadarajan (1990). Esse instrumento é composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas dos dirigentes das empresas supermercadistas pesquisadas. As questões foram divididas em três grandes áreas correspondentes as dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos apresentados por Miles e Snow (2003, p.24), sendo para a área de empreendedorismo (quatro questões), de engenharia (três questões) e administrativa (quatro questões). Para cada questão, foram apresentadas quatro alternativas de resposta. O critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas é o de maior número de respostas associadas a uma dessas alternativas.

Os dados obtidos pelo instrumento aplicado foram ana-

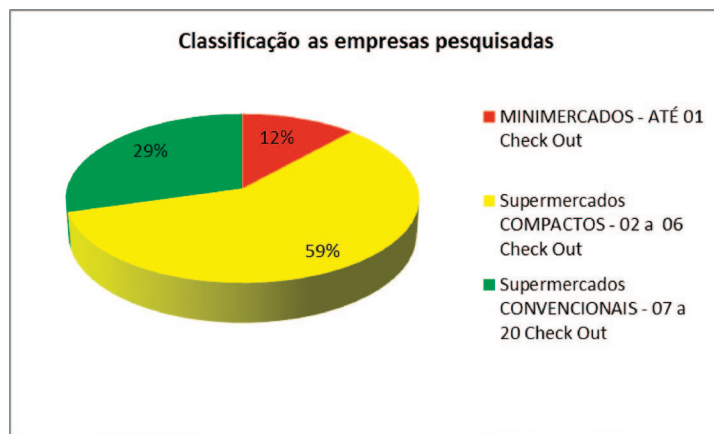
lisados de forma estratificada, sendo as empresas classificadas em Minimercados (01 check out), Supermercados Compactos (02 a 06 check outs) e Supermercados Convencionais (07 a 20 check outs). Essa classificação segue os pressupostos de Parente (2000), em que o autor considerou como critério para classificação o número de check outs existentes em cada empresa atuante como varejista de alimentos.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

O ciclo adaptativo de Miles e Snow (2003) é considerado por esses autores como um modelo geral da estrutura organizacional. Este ciclo é composto pelas áreas: empreendedora, administrativa e de engenharia. A adaptação passa pelas três áreas, mas, frequentemente, esta adaptação se inicia pela área empreendedora, seguida pela engenharia e por último pela administrativa.

Inicialmente, analisaram-se os estratos da amostra correspondendo ao resultado para cada área do ciclo adaptativo proposto pelo modelo utilizado. O primeiro estrato analisado foi composto pelas empresas caracterizadas como minimercados e, em seguida, pelos supermercados compactos e convencionais sucessivamente. Em seguida, foram analisados os dados de maneira geral, sem que houvesse distinção entre as empresas.

Quanto à classificação das empresas para o estrato amostral em



sua composição pode ser verificada no gráfico 1.

GRÁFICO 1 – Classificação das empresas pesquisadas

FONTE: Dados da pesquisa (2011)

4.1 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área empreendedora

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos adotados pelas empresas, na área empreendedora, como pode ser observado na tabela 1, os minimercados apresentaram um equilíbrio entre os tipos estratégicos prospector e analítico, com 37,5%, havendo também um equilíbrio entre os demais tipos estratégicos. Para os supermercados tipo compactos, verificou-se uma predominância do tipo estratégico analítico em 40% das empresas. Já o tipo prospector foi verificado em apenas em 10% das empresas classificadas nesse estrato. Os tipos estratégicos apontados pelos dirigentes dos mercados convencionais apresentaram um equilíbrio para os tipos prospectivo e analítico com um percentual de 40% na amostra analisada.

Tipo de Estratégia adotada	Minimercados S		upermercados Compactos		Supermercados Convencionais	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
PROSPECTORA	00	0,0%	07	3,3%	07	46,7%
DEFENSIVA	01	16,7%	06	20,0%	01	6,7%
ANALÍTICA	01	6,7%	05	16,7%	02	13,3%
REATIVA	04	66,7%	12	40,0%	05	33,3%
Totais	06	100,0%	30	100,0%	15	100,0%

TABELA 1 - Tipos estratégicos adotados pelas empresas na área empreendedora

FONTE: Dados da Pesquisa (2011)

Esse resultado traduz uma presença significativa do tipo de estratégia analítica. Diante do constatado e conforme Martins et al. (2008) pode-se afirmar que essas empresas estão em uma posição intermediária entre a Defensiva e a Prospectora. Os autores do modelo utilizado para o estudo afirmam que são organizações que operam com dois tipos de produto-mercado, um estável e outro em mudança, ou seja, quando o mercado apresenta-se estável, as empresas utilizam estrutura e processos formalizados e padronizados, e quando o mercado apresenta mudanças, as estratégias mais promissoras adotadas pelos concorrentes são seguidas por essas organizações. Ressalta-se que o segmento supermercadista no município de Francisco Beltrão-PR é caracterizado com baixas barreiras de entrada, isso pode promover a entrada de novos participantes e um acirramento na participação de mercado.

4.2 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área de engenharia

Na área de engenharia, como demonstra os resultados na tabela 2, a predominância é para a estratégia reativa em 66,7% nos minimercados e 40% nos supermercados compactos. Já os supermercados convencionais apresentaram um percentual significativo na estratégia tipo prospectora em 46,7%.

Tipo de Estratégia adotada	Minimercados S		upermercados Compactos		Supermercados Convencionais	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
PROSPECTORA	00	0,0%	07	3,3%	07	46,7%
DEFENSIVA	01	16,7%	06	20,0%	01	6,7%
ANALÍTICA	01	6,7%	05	16,7%	02	13,3%
REATIVA	04	66,7%	12	40,0%	05	33,3%
Totais	06	100,0%	30	100,0%	15	100,0%

TABELA 2 - Tipos estratégicos adotados pelas empresas na área de engenharia

FONTE: Dados da Pesquisa (2011)

As empresas que apresentaram o tipo de estratégia reativa são organizações onde seus dirigentes percebem as mudanças e incertezas, mas não sabem responder de forma eficaz, só o fazendo por meio de pressões do ambiente. Para Scherer e Mussi (2000), a instabilidade que caracteriza a organização do tipo reativa é justificada pela inexistência de um conjunto de respostas para as mudanças ocorridas no ambiente do negócio. Deve-se observar que as empresas que apresentaram essa dominância no comportamento reativo são empresas com baixo poder de investimentos e inovação atuando no varejo sem grandes diferenciações. Já as empresas que apresentaram a estratégia prospectora na área de engenharia, mantêm uma posição competitiva agressiva, por estarem sempre buscando por novas oportunidades e

ampliando seus produtos e serviços. Segundo Gimenez (1999), nessa área, as empresas visam objetivos tecnológicos com flexibilidade e inovação; amplitude tecnológica com tecnologias múltiplas e anteparos tecnológicos com habilidades de pessoal técnico e diversidade. As empresas componentes do estrato de supermercados convencionais buscam manter sua participação no mercado local através de diferenciações na qualidade e serviços complementares e fazendo benchmarking de empresas de outras regiões do Estado.

4.3 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área administrativa

Nos resultados para a área administrativa, houve uma preponderância do tipo reativa de 37,5% para os minimercados e 32,5% para os supermercados compactos, conforme ilustra a tabela 3. Os supermercados convencionais apresentaram o tipo defensivo com 35%, o analítico e o prospectivo com 30% e o reativo apenas 5,0%.

Tipo de Estratégia adotada	Minimercados S		upermercados Compactos		Supermercados Convencionais	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
PROSPECTORA	1	12,5%	8	20,0%	6	30,0%
DEFENSIVA	2	25,0%	12	30,0%	7	35,0%
ANALÍTICA	2	25,0%	7	17,5%	6	30,0%
REATIVA	3	37,5%	13	32,5%	1	5,0%
Totais	8	100,0%	40	100,0%	20	100,0%

tivo apenas 5,0%.

TABELA 3 - Tipos estratégicos adotados pelas empresas na área administrativa

FONTE: Dados da Pesquisa (2011)

Os supermercados compactos e minimercados apresentaram tipo estratégico semelhante aos verificados na área de engenharia, ou seja, tipo reativo com maior predominância. De acordo com Gimenez et al. (1999), a estratégia tipo reativa é uma não-estratégia, pois derivam de um não alinhamento entre estrutura, tecnologia e processo, que podem resultar em empresas instáveis.

O resultado apresentado pelos supermercados convencionais na área administrativa segundo Miles e Snow (2003), é de empresas que possuem um estreito domínio de produto-mercado, e não buscam oportunidades fora desses domínios, e por isso raramente precisam efetuar mudanças em sua tecnologia, estrutura ou método de operações, permitindo focar na precisão das operações. Essas empresas também apresentaram um índice significativo para o tipo prospectivo (30%), que de acordo com Gimenez (1999), representa uma coalização dominante de marketing e P&D; busca de oportunidades; estrutura por produtos e ou mercados; e controle de desempenho no mercado do volume de vendas.

4.4 Resultados do comportamento estratégico

Os resultados verificados de forma geral considerando a amostra total e absoluta de 17 empresas foram identificados a presença de todos os tipos estratégicos de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), sendo encontrados tipos, defensivo, prospector, analítico e reativo, conforme ilustra o gráfico 2, sendo os reativos em 28,9%, seguidos do analítico em 26,7%, depois os prospectores em 23,5% e por último os defensivos em 20,9% das empresas que compuseram a amostra.

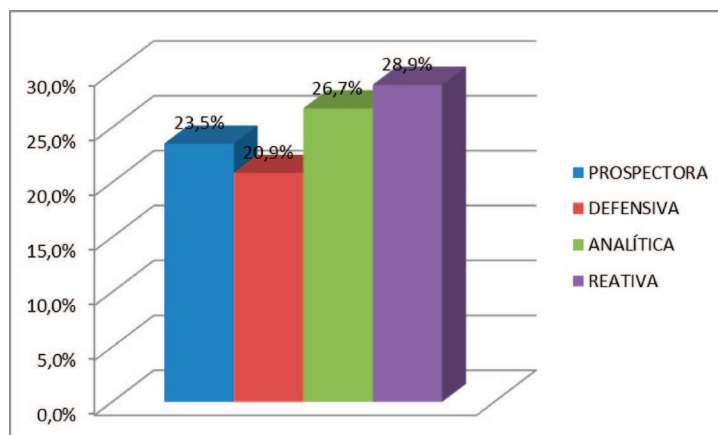


GRÁFICO 2 – Tipos estratégicos encontrados nas empresas
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pressupostos teóricos sobre estratégia retratam características de estratégias genéricas e entre as várias classificações encontradas, a tipologia de Miles e Snow, adotada neste estudo, tem sido aplicada e testada em vários ambientes empresariais. O presente trabalho mostrou a possibilidade de aplicação do modelo de Miles e Snow no estudo das escolhas estratégicas adotadas pelos dirigentes das empresas supermercadistas com predominância no varejo de alimentos.

Os resultados demonstram que os quatro tipos estratégicos propostos no modelo (prospector, analítico, defensivo e reativo) são encontrados entre as empresas. Observou-se, também, a preponderância do tipo estratégico reativo na população estudada. De modo análogo, o estudo mostrou que a estratégia defensiva é a menos adotada na composição total da amostra analisada.

Conforme os aspectos discutidos pelo modelo utilizado, qualquer ambiente empresarial contém organizações que competem de forma semelhante, permitindo seu agrupamento em quatro tipos distintos de estratégia, sendo esta proposição confirmada pelos resultados desse estudo.

Sendo a estratégia um assunto de grande interesse e abrangência, outros pontos de análise e discussão sobre o modelo aplicado podem ser realizados, utilizando metodologias complementares no âmbito do setor supermercadista ou em outro setor que se assemelhe às características abordadas por esta pesquisa.

Referências

ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, I. H. McDONNELL, E. J. Implantando a Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOTT, M. G.; SILVA, P. A. da. SASSAKI, A. H. Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow. Revistas Eletrônicas da Toledo Presidente Prudente. Revista Etic – Encontro de Iniciação Científica. vol. 2, n. 2, 2006.

- CHANDLER, A. Introdução a Strategy and Structure. Reproduzido de Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass., MIT Press, 1962. In: Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.
- CONANT, J. S. MOKWA, M. P. VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, v. 11, p. 365-383, 1990.
- GIMENEZ, F. A. P. PELISSON, C. KRÜGER, E. G. S. HAYASHI JR, P. Estratégia em Pequenas Empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. RAC - Revista de Administração Contemporânea. v. 3, n. 2, Mai./Ago.1999.
- HITT, M. A. IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competividade e Globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier: 1997.
- LAS CASAS, A. L. Marketing do varejo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVY, M; WEITZ, B. A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, T. S. KATO, H. T. CRUZ, J. A. W. REIS, J. A. EL-KOUBA, A. A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snow no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná. Revistas Ibero-Americana de Estratégia, v.7, n.2, p. 125-137, 2008.
- MILES, Raymond E. SNOW, Charles C. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: Stanford Business Classics, 2003.
- MINTZBERG, H. LAMPEL, J. Reflexão sobre o processo estratégico. In: MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. B. GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OHMAE, K. O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira: 1985.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas. 2000.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. B. GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SCHERER, F. L. MUSSI, C. W. Comportamento Estratégico: Um Estudo na Indústria de Plásticos de Santa Catarina. Revista de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, ano 2, n.4, setembro de 2000.
- SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.
- STEINER, G. A. MINER, J. B. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- STONER, J. A. F. FREEMAN, E. R. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- TRIVINOS, A. N. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.