



COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO CICLO ADAPTATIVO: UM ESTUDO EM UM LATICÍNIO NO ESTADO DE RONDÔNIA/BR¹

ANDERSON ASSUNÇÃO², Ms.
Prof^ª MARILUCE PAES DE SOUZA³, Dr^ª.
Prof^º THEOPHILO ALVES DE SOUZA FILHO⁴, Dr^º.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR/RO/BRASIL

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO CICLO ADAPTATIVO: UM ESTUDO EM UM LATICÍNIO NO ESTADO DE RONDÔNIA/BR

RESUMO

A partir da década de 1990 passou a realizar a análise organizacional interna da empresa, de forma a evidenciar que o resultado superior obtido com a vantagem competitiva, se relaciona com as diferenças internas existentes nas empresas, levando-se em consideração a estratégia adequada e o seu comportamento estratégico com relação as situações rotineiras. Torna-se necessário que a empresa desenvolva comportamentos para administrar seus pontos fortes e fracos de forma mais eficiente e eficaz. Baseando-se nestas abordagens, esta pesquisa tem o objetivo de identificar os comportamentos estratégicos de um Laticínio localizado no Estado de Rondônia/BR. Metodologicamente é uma pesquisa exploratória descritiva, com foco no estudo de caso, sendo utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvida de forma concomitante. Apoiados em ferramentas de estatística descritiva para mensuração do Comportamento Estratégico a partir das Onze Dimensões do Ciclo Adaptativo (Problema Empreendedor, Problema de Engenharia e Problema Administrativo). Como conclusão foi identificado que a empresa com relação ao Problema Empreendedor é considerado uma empresa Defensora e Analista. Com relação ao Problema de Engenharia, é considerada uma empresa Analista. E, por fim, com relação ao Problema Administrativo é considerada uma empresa Defensora.

RÉSUMÉ

Depuis les années 1990, a commencé à procéder à une analyse de l'organisation interne de l'entreprise, afin de montrer que les résultats supérieurs obtenus avec l'avantage concurrentiel concerne les différences internes existantes dans les entreprises, en tenant compte de la stratégie appropriée et leur comportement stratégique par rapport à des situations de routine. Devient nécessaire pour l'entreprise de développer des comportements à gérer leurs forces et

¹ Parte da Dissertação de Mestrado intitulada "Visão Baseada em Recursos (VBR): Comportamentos e Capacidades Estratégicas de um Laticínio" defendida no Programa de Pós Graduação de Mestrado em Administração – PPGMAD da Universidade Federal de Rondônia.

Pós Graduado em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal – ESAB. Graduado em Administração de Sistema de Informação-UNIRON.

² Administrador. Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD/UNIR.

³ Doutora em Ciências Socioambientais. Pesquisadora CEDSA e Professora do PPGMAD/UNIR.

⁴ Doutor em Ciências Socioambientais. Pesquisador CEDSA e Professor do PPGMAD/UNIR.



faiblesses de manière plus efficace . Sur la base de ces approches , cette recherche vise à identifier le comportement stratégique d'une laiterie située dans l'Etat de Rondonia / BR . Est méthodologiquement une recherche exploratoire descriptive , en se concentrant sur l'étude de cas , l'approche qualitative et quantitative utilisé, développé en même temps . Pris en charge par des outils statistiques descriptives pour mesurer le comportement stratégique de onze dimensions de cycle (Adaptive problème Entrepreneur , techniques et administratifs résolution de problèmes) . A été identifié comme une conclusion que la société à l'égard de problème entrepreneur est un entrepreneur et avocat analyste . En ce qui concerne l'ingénierie problème , est considéré comme un analyste d'affaires . Et enfin , en ce qui concerne le problème administratif est considéré comme un ferme défenseur .

ÁREA TEMÁTICA

Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico

PALAVRAS CHAVE

Vantagem Competitiva. Estratégia. Comportamento Estratégico . Ciclo Adaptativo

1. INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre as organizações efetuadas até o final dos anos 1980 tinham como foco principal a análise externa às organizações. No entanto, a partir da década de 1990, iniciou-se uma nova discussão, uma vez que várias mudanças ocorreram na economia, requerendo a análise organizacional interna, de forma a evidenciar que o resultado superior obtido com a vantagem competitiva, se relaciona com as diferenças internas existentes nas empresas.

Torna-se necessário a empresa desenvolver comportamentos para administrar seus pontos fortes e fracos de forma mais eficiente. Com esta perspectiva passa-se a efetuar maiores análises das práticas organizacionais, aplicação dos recursos versus resultados alcançados, visando agregar valor aos produtos para obter diferencial e vantagem competitiva.

Seguindo a tendência de crescimento de consumo e produção nacional, as empresas rondonienses estão buscando superar os baixos índices de eficiência técnica, pois têm investido na diversificação da produção, como é o caso da indústria laticinista, que além de vir aprimorando-se em produtos derivados do leite para atender ao mercado local estão



avanzando em processos e tecnologias inovadoras na industrialização de seus produtos, visando substituir importação de outros estados.

Ressalta-se que a qualidade e capacidade de produção do leite está diretamente relacionado com a forma como é executado o processo desde a produção primária, que envolve a criação de animais saudáveis, de forma higiênica, dentro dos padrões dos órgãos fiscalizadores, passando pela industrialização até a comercialização do produto final, tendo um cuidado redobrado, para garantir a qualidade do produto final, produtos mais saudáveis e confiáveis aos consumidores.

Destarte o interesse do Estado no desenvolvimento da indústria laticinista e o empenho dos laticínios em melhorar suas capacidades internas a partir da inserção de novas tecnologias e processos inovadores, este setor parece enfrentar dificuldades e gargalos em seus processos de produção, os quais precisam ser melhores identificados e interpretados utilizando-se de preceitos teórico-metodológicos que ajudem a avaliar o comportamento estratégico das empresas. No entanto, parecem não conseguir eficiência que melhorem sua competitividade e por conseqüência manter sua vantagem competitiva.

No entanto, os estudos como de Paes-de-Souza (2007), Rodrigues (2010), Pfeifer et al (2011), Conde (2012) e Souza (2013) apresentam pontos críticos no agronegócio do leite no Estado de Rondônia, os quais são fragilidades que podem ser decorrentes da gestão e do valor atribuído aos seus recursos internos, podendo-se citar: baixa produtividade, falta de tecnologias adequadas, baixo grau de instrução do proprietário, trabalhadores sem capacitação e ainda, a falta de competitividade com os produtos de outras localidades, fatores que parecem impedir maior crescimento e sustentabilidade do setor no Estado de Rondônia.

Neste sentido e ampliando a problematização do setor verifica-se no planejamento do Governo do Estado de Rondônia (NEAPL/RO – 2013), que o Arranjo Produtivo da Pecuária Leiteira de Rondônia está entre as cinco prioridades de desenvolvimento e determina que as políticas públicas a serem planejadas e executadas no Agronegócio do Leite em Rondônia devem prever todas as atividades, desde os suprimentos à produção, processamento, distribuição e comercialização.

Partindo desta realidade, torna-se necessário efetuar uma análise em um laticínio no Estado de Rondônia para identificar os tipos de comportamentos estratégicos presentes na



empresa. Diante desse contexto, busca-se responder a seguinte questão: Quais os comportamentos estratégicos presentes em um Laticínio no Estado de Rondônia. Observa-se que os procedimentos para análise do comportamento de um laticínio pode ser identificado através da teoria de Miles e Snow (1978).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do século XX a estratégia passou a ser estudada nas organizações. Dentre os autores mais destacados, encontra-se Drucker (1955) segundo o qual tudo é implantado e realizado a partir de uma estratégia. Peter Drucker é considerado um dos pioneiros com relação ao tema, foi quem estabeleceu a estratégia no mundo acadêmico e empresarial.

Outro autor que teve uma grande contribuição com relação ao tema foi Chandler (1962). Para ele, a estratégia é a determinação das metas e objetivos de uma empresa para um longo prazo, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos.

Para Ansoff (1965), a estratégia é definida como o estabelecimento de regras, decisões e diretrizes exigidas por uma empresa para a sua ordem e crescimento rentável.

Entre os tipos de estratégia mais influentes estão as defendidas por Miles e Snow (1978), segundo o qual as empresas são classificadas em quatro grupos distintos, ou seja, defensores, prospectores, analisadores e reatores, com base em como a empresa responde a três principais problemas que enfrenta, ou seja, empresarial, engenharia e administrativo.

A tipologia proposta por Miles e Snow (1978) continua sendo uma das mais populares abordagens usadas com frequência na medição da estratégia. Gimenez (1999), em sua pesquisa, identificou mais de 50 trabalhos que aplicaram a tipologia de Miles e Snow no período entre 1987 e 1994. Segundo este autor, a força desta tipologia é que especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo em uma forma que permita a identificação das organizações como um todo integrado em interação com seus ambientes.

Além disso, Gimenez (1999), Gibbons (2008) e Ribeiro et al (2010) não citam uma única referência na literatura sobre crítica a tipologia de Miles e Snow. Na tipologia de Miles e Snow as empresas em geral desenvolvem relativamente padrões estáveis de comportamento estratégico, a fim de realizar um bom alinhamento com as condições do meio ambiente.

Na tipologia de Miles e Snow (1978), existem quatro tipos de comportamentos nas empresas: Defensora, Prospectora, Analista e Reatora, confirmado também por Gimenez (1999), Barney (1991), Song; Di Benedetto; Nason (2007), Gibbons (2008), Malone et al (2008) e Ribeiro et al (2010).

Miles e Snow (1978) também propõem que os quatro tipos de comportamentos estratégicos sejam diferentes e enquadram-se em três dimensões básicas do que têm chamado de ciclo adaptativo: a) problemas empresariais/empreendedor; b) problemas de engenharia; c) problemas administrativos.

O ponto central para o modelo de Miles e Snow (1978) é a relação específica entre os quatro tipos de comportamentos estratégicos e o ciclo adaptativo. Os defensores encontrarão um nicho no mercado em que a estabilidade pode ser verificada até mesmo em setores mais dinâmicos. Os prospectores constituem-se na fonte de instabilidade em uma indústria para constantemente produzir inovações. Tendem a prosperar em ambientes inovadores, dinâmicos, aproveitando as oportunidades de crescimento. Se não houver um alinhamento entre a estratégia escolhida e estrutura organizacional e processos, pode levar a organização a deixar de ser um concorrente efetivo, caracterizando formas instáveis de organização que Miles e Snow denominaram reatores.

Figura 1 - Ciclo Adaptativo





Fonte: Miles e Snow (1978)

Segundo Miles e Snow (1978) o Ciclo Adaptativo, pressupõe que a adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre as condições ambientais e das decisões tomadas no que se refere a maneira como a organização se comportará nestes ambientes. O ponto forte desta tipologia é que especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo de forma que permita a identificação das organizações como um todo integrado com seus ambientes.

A seguir, os quatro tipos de comportamento estratégico, segundo Miles e Snow (1978):

1. Defensoras: são organizações que têm restritos domínios no produto-mercado. Gestores deste tipo de organização são especialistas em organização de seu espaço limitado de operação, mas não tendem a procurar novas oportunidades fora dos seus domínios. Como resultado desse foco restrito, estas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação. Em vez disso, dedicam atenção primária a melhoria da eficiência de suas operações existentes.

Partindo para interação entre os tipos estratégicos e o ciclo adaptativo de Miles e Snow, tem-se o que descreve-se no Quadro 2, a seguir:

Quadro 1 - Características das Organizações Defensoras

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensão	Característica do Tipo Estratégico Defensor
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado
	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado
	Monitoramento Ambiental	Forte monitoramento organizacional
	Crescimento	Penetração cuidadosa
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Eficiência de Custos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção / padronização
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Finanças e produção
	Planejamento	De dentro para fora, alto controle
	Estrutura	Funcional, autoridade de linha
	Controle	Centralizado, formal, aspectos financeiros

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978), Gimenez (1999).

2. Prospectoras: são organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado, e regularmente experimentam respostas potenciais às tendências emergentes. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e de incerteza a que os seus



concorrentes devem responder. No entanto, por causa da sua forte preocupação com a inovação de produtos e de mercado, essas organizações geralmente não são eficientes.

Quadro 2 - Características das Organizações Prospectoras

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensão	Característica do Tipo Estratégico Prospectador
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Amplo e em expansão contínua
	Postura de Sucesso	Ativa iniciação da mudança
	Monitoramento Ambiental	Orientado para o mercado e ambiente
	Crescimento	Diversificado, desenvolve vários mercados
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Flexibilidade e inovação
	Amplitude tecnológica	Tecnologias múltiplas
	Anteparos tecnológicos	Diversificado, habilidades de pessoal técnico
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Marketing e finanças
	Planejamento	Busca de problemas, oportunidades, perspectivas
	Estrutura	Por produtos e/ou mercados
	Controle	Desempenho no mercado, volume de vendas

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978), Gimenez (1999).

3. Analisadoras: são organizações que operam em dois tipos de domínios produto-mercado, um relativamente estável e o outro flexível/turbulento. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineiramente e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados.

Quadro 3 - Características das Organizações Analisadoras

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensão	Característica do Tipo Estratégico Analisador
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Segmentado e cuidadosamente ajustado
	Postura de Sucesso	Seguidores cuidadosos de mudança
	Monitoramento Ambiental	Orientado para a concorrência
	Crescimento	Penetração assertiva e cuidadosa
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Sinergia tecnológica
	Amplitude tecnológica	Tecnologias interrelacionadas
	Anteparos tecnológicos	Incrementalismo e sinergia
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Pessoal de planejamento
	Planejamento	Abrangente com mudanças incrementais
	Estrutura	Dominada por assessores, orientada por matriz
	Controle	Métodos múltiplos, cálculos de riscos, cuidadoso

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978), Gimenez (1999).

4. Reatoras: são organizações em que os gestores de topo com frequência percebem mudanças e incertezas que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Porque este tipo de organização não tem uma relação estratégia-estrutura consistente, raramente é feito o ajuste de qualquer tipo até que seja forçado a fazê-lo por pressões ambientais.



Quadro 4 - Características das Organizações Reatoras

Componentes do Ciclo Reatoras	Dimensão	Característica do Tipo Estratégico Reativo
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Irregular e transitório
	Postura de Sucesso	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento Ambiental	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Solucionadores de problemas
	Planejamento	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Autoridade formal rígida
	Controle	Evitar problemas, resolver problemas

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978), Gimenez (1999).

Miles e Snow (1978) argumentam que os defensores e os prospectores encontram-se em lados opostos no estabelecimento de estratégias e entre estes tem um terceiro tipo estratégico, chamado de analista.

3. METODOLOGIA

Para realização da pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa (CRESWELL 2010). A abordagem é caracterizada como qualitativa pela necessidade de descrever o objeto do estudo, o local onde será realizada a pesquisa, o conhecimento a ser adquirido com o planejado e analisar, compreender e interpretar os resultados obtidos. A abordagem é caracterizada como quantitativa pela tabulação de informações numéricas e percentuais através da aplicação de questionário com um conjunto de alternativas. Segundo Creswell (2010) os dados são coletados em um instrumento que mede atitudes, e as informações são analisadas por meio de procedimentos estatísticos. Creswell (2010) e Denzin e Lincoln (2006), explicam que após a conclusão da fase de entrevista com aplicação de questionário com questões abertas e fechadas, a triangulação vem à tona como um elemento crítico na prática da ciência social: 'acrescentando' uma camada de dados à outra para construir quadro lógico e confirmatório.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como descritiva (GIL, 2007). Quanto aos meios de investigação foi documental (VERGARA, 2007). Como fonte de coleta de dados



foram utilizados o formulário e ainda a observação direta e a entrevista (LAKATOS e MARCONI, 1991).

A entrevista, a observação direta e o formulário (LAKATOS E MARCONI, 1991) foram utilizados para extrair de forma organizada os dados para posterior análise e mensuração a partir do formulário aplicado tendo como base as teorias de Miles e Snow (1978). O formulário foi dividido em 2 partes: A Primeira é a avaliação dos respondentes e da empresa e Segunda é a Avaliação do Comportamento Estratégico a partir do Ciclo Adaptativo;

Os respondentes da empresa foram escolhidos a partir dos setores gerenciais e/ou coordenadorias. Na elaboração da segunda parte do formulário foi utilizada a tipologia de Miles e Snow (1978).

As onze dimensões do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978) foram subdivididos em cada um dos três problemas do ciclo adaptativo, estabelecidos em quatro opções de múltipla escolha. Cada questão de múltipla escolha se refere a um comportamento estratégico, Defensor, Prospector, Analista e Reativo, conforme Quadro 01, a seguir:

Quadro 5 - Medição do Comportamento Estratégico a partir do Ciclo Adaptativo

Ciclo Adaptativo	Item	Dimensão	Tipo Estratégico			
			Defensor	Prospector	Analista	Reativo
Problema Empreendedor	1	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	2	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação da mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	3	Monitoramento Ambiental	Forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente	Orientado para a concorrência	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	4	Crescimento	Penetração cuidadosa	Diversificado, desenvolve vários mercados	Penetração assertiva e cuidadosa	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia	5	Objetivo tecnológico	Eficiência de Custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	6	Amplitude tecnológica	Tecnologia única	Tecnologias múltiplas	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	7	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção / padronização	Diversificado, habilidades de pessoal técnico	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo	8	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e finanças	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas



	9	Planejamento	De dentro para fora, alto controle	Busca de problemas, oportunidades, perspectivas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	10	Estrutura	Funcional, autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores, orientada por matriz	Autoridade formal rígida
	11	Controle	Centralizado, formal, aspectos financeiros	Desempenho no mercado, volume de vendas	Métodos múltiplos, cálculos de riscos, cuidadoso	Evitar problemas, resolver problemas

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Miles e Snow (1978).

Para análise dos resultados foi utilizada a Escala de Likert, (LIKERT, 1932 e VIEIRA e DALMORO 2008). Este é um tipo de escala de resposta, normalmente utilizada em pesquisa que utilizam questionários com atribuição de níveis nas questões e os respondentes escolhem o nível de concordância ou discordância em cada questão. Tendo como valores 1 (muito baixo), 2 (baixo), 3 (igual), 4 (alto) e 5 (muito alto). O valor 3 foi considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco.

A mensuração do nível de concordância ou discordâncias dos respondentes foi realizada por meio da obtenção do Ranking Médio (RM) da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição.

O método de Ranking Médio (RM) é apresentado por Malhotra (2001) e utilizado por Tresca e de Rose Jr (2004) e por Cassiano (2005), os quais utilizaram para mensuração e análise dos resultados a partir da utilização da escala Likert.

A Média Ponderada (MP) é obtida através da soma dos pontos da escala escolhida pelo respondente. O Ranking Médio (RM) é obtido através da divisão da Média Ponderada pela soma das repostas. No quadro abaixo demonstra-se uma simulação da utilização do método do Ranking Médio.

Quadro 6 - Simulação da mensuração de resultados utilizando o Ranking Médio (RM)

Característica e definição das características do comportamento							
Comportamento	1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Igual	4 Alto	5 Muito Alto	Média Ponderada	Ranking Médio
Defensor				2	1	13	4,33
Prospector			1	2		11	3,67



Analista				3		12	4,00
Reator			1	2		11	3,67

Fonte: Elaborado pelo autor.

Onde:

Média Ponderada (MP) = (Quant. muito baixo *1)+ (Quant. baixo *2)+ (Quant. igual *3)+ (quant. alto *4)+(quant. muito alto *5)

Logo, a MP = (0*1)+(0*2)+(0*3)+(2*4)+(1*5) =13

Ranking Médio (RM) = Média Ponderada / (Quant. muito baixo)+ (Quant. baixo)+ (Quant. igual)+ (Quant. alto)+(Quant. muito alto)

Logo, o RM = 13 / (0+0+0+2+1) = 4,33

No exemplo mostrado no quadro, tem-se o cálculo dos resultados apontando para o Comportamento Defensor, que nesta simulação, obteve o maior RM.

Para tabulação dos dados foi utilizado o aplicativo da Microsoft, o Office Excel e para apresentação dos resultados utilizou-se da estatística descritiva com apresentação em gráficos, tabelas e ilustrações.

4. RESULTADOS E DISCUSÕES

Neste capítulo apresenta-se a descrição, análise e discussão dos resultados da pesquisa, estruturada com as características da empresa e dos respondentes, gráficos contendo as informações obtidas com a tabulação dos dados.

A indústria de laticínio pesquisada iniciou suas atividades em 1991, inserindo-se no ramo de negócio de alimentos, procedendo a transformação e comercialização de produtos alimentícios derivados de leite.

Respondendo a entrevista o sócio proprietário e fundador da indústria, relata que em 1991 juntamente com outros sócios criaram a empresa. Com o passar dos anos o grupo foi expandindo, chegando a possuir 13 indústrias nos estados de Rondônia e Mato Grosso, chegando a ser a terceira maior indústria de laticínios no estado de Rondônia. Houve separação de alguns sócios, fazendo com que chegasse aos dias de hoje com 4 indústrias e 1



empresa de comercialização de laticínios, conforme trajetória apresentada na Figura x a seguir.

Atualmente, o Laticínio é considerado uma das indústrias de laticínios no estado de Rondônia com maior diversificação de produtos. Apresenta um portfólio de produtos com fabricação local composto dos seguintes produtos: Queijo Mussarela, Queijo Prato, Queijo Estepe, Manteiga, Doce de leite, Requeijão, Queijo Provolone, Queijo Mussarela Light, Queijo de coalho, Iogurte com polpa de frutas Leite pasteurizado, Leite em pó e Soro de leite em pó.

A empresa está localizada na Linha 18 Km 01, na Zona Rural do município de Rolim de Moura, possui mais de 50 funcionários tem filiais nos municípios de Santa Luiza d'Oeste, Novo Horizonte do Oeste e em Nova Brasilândia d'Oeste.

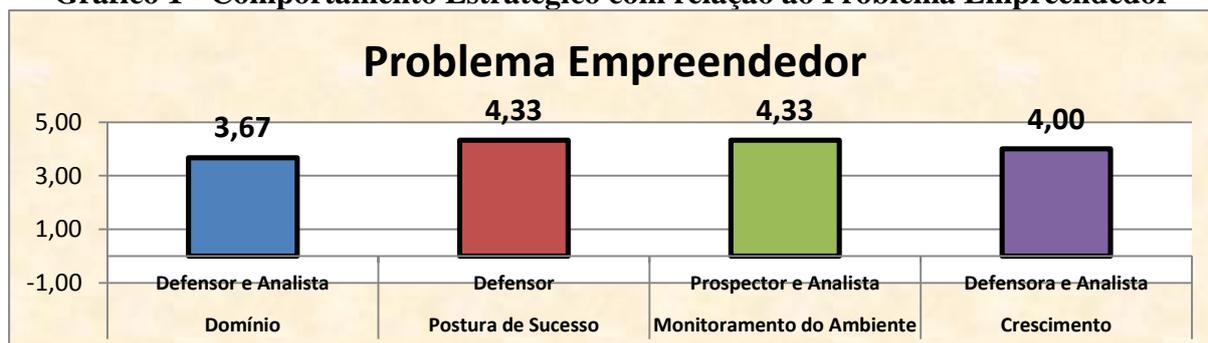
O sócio proprietário e fundador da indústria relata ainda que na empresa três setores são responsáveis pela gestão: Gerência Administrativa, Departamento Técnico e Política Leiteira. Os três respondentes da empresa são os responsáveis por estes três setores, estão cursando ou já concluíram o ensino superior, estão na faixa etária de 20 a 30 anos de idade, e tem mais de 10 anos de serviços prestados na empresa.

A seguir demonstra-se os resultados sobre os Ciclos Adaptativos: a) problemas empresariais/empreendedor; b) problemas de engenharia; c) problemas administrativos); observando em quais a empresa é classificada de acordo com os comportamentos estratégicos (Defensor, Prospector, Analista ou Reator), divididas em 11 (onze) dimensões, quais sejam: Domínio de produtos e mercados, Postura de Sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

a) Problema Empreendedor

Com relação ao problema empreendedor foi questionado como se caracteriza o comportamento estratégico com relação às 4 dimensões especificadas por Miles e Snow (1978): Domínio dos seus produtos, Postura de Sucesso, Monitoramento do Ambiente e o Crescimento. O Gráfico 1, a seguir, apresenta os resultados do comportamento estratégico da empresa com relação ao Problema Empreendedor.

Gráfico 1 - Comportamento Estratégico com relação ao Problema Empreendedor



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra que a empresa possui o comportamento **Defensor** com relação às dimensões: Domínio, Postura de Sucesso e Crescimento, segundo Miles e Snow (1978):

Este tipo de comportamentos adotado pelas empresas Defensivas para o Problema Empreendedor apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagem pode-se citar o fato de a experiência adquirida no domínio do produto-mercado que a empresa atua faz com que os concorrentes encontrem uma grande dificuldade de competir no mesmo segmento de mercado, fazendo com que a empresa Defensora consiga se manter de forma competitiva no mercado. Como desvantagens cita-se o risco de manter um domínio estreito do produto-mercado em casos de grandes mudanças neste mercado, deixando a empresa, assim, menos competitiva.

Ressalta-se que a empresa tem comportamento **Prospector** com relação à dimensão Monitoramento do Ambiente. Segundo Miles e Snow (1978), as empresas com comportamento Prospector, no que se refere ao Problema Empreendedor tem como característica explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Conseqüentemente, as empresas Prospectoras podem ter problemas para atingir a mesma lucratividade das empresas Defensivas mais eficientes. A vantagem das empresas Prospectoras, com relação ao Problema Empreendedor é que a busca incansável pela mudança e por novos mercados-produtos é uma das principais formas de se obter a vantagem competitiva. Neste sentido, o Laticínio, no que se refere ao Problema Empreendedor é caracterizado como tendo seu Monitoramento do Ambiente orientado para o mercado e o ambiente.

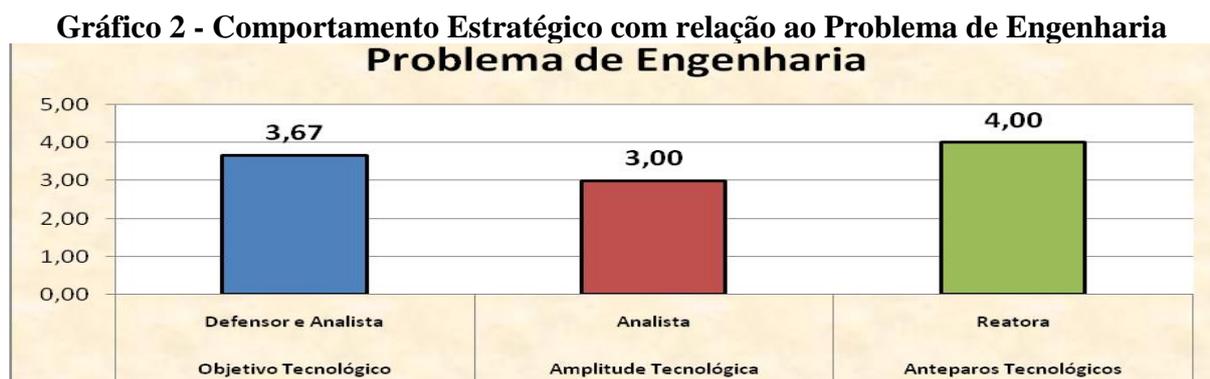
A empresa também apresenta comportamento **Analista** com relação às dimensões: Domínio, Monitoramento do Ambiente e Crescimento. Na orientação de Miles e Snow (1978), o Problema Empreendedor das empresas Analistas é uma mistura das Defensoras com

as Prospectora, ou seja, tem comportamento estável como também está sempre a procura de novos mercados/novos produtos. A empresa Analista primeiro observa a situação atual e as mudanças no mercado, a partir do momento em que faz uma análise quanto à viabilidade da mudança e de como irá se adaptar a esta nova realidade. Resumidamente, as empresas com estes comportamentos só adotam as mudanças a partir do momento em que se mostram ser vantajosas, sem correr tanto risco no mercado. Seu principal objetivo com esta estratégia é o de adotar as inovações mais promissoras sem incorrer em altos custos com mecanismos de desenvolvimento de novos produtos.

Com relação ao Comportamento **Reativo**, o Laticínio não apresentou nenhuma característica das dimensões do Problema Empreendedor que tenha atingido um valor predominantemente Reativo.

b) Comportamento Estratégico - Problema de Engenharia

Com relação ao problema engenharia foi questionado como se caracteriza o comportamento estratégico com relação às 3 dimensões especificadas por Miles e Snow (1978): Objetivo Tecnológico, Amplitude Tecnológica e Anteparos Tecnológicos. O Gráfico 2 apresenta os resultados do comportamento estratégico da empresa com relação ao Problema de Engenharia.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que a empresa tem comportamento **Defensor** com relação à dimensão Objetivo Tecnológico. Miles e Snow (1978) mencionam que com relação ao Problema de Engenharia, as empresas Defensivas utilizam um único tipo de tecnologia e procuram controlar esta tecnologia utilizada de influências externas quanto a sua eficácia.



Neste sentido, o Laticínio possui como prioridade controlar o fluxo de materiais e uma grande eficiência nos cálculos dos custos dos produtos disponibilizados.

Com relação ao Comportamento **Prospector**, os resultados não apresentam nenhuma característica das dimensões do Problema Empreendedor que tenha atingido um valor predominantemente Prospector.

A empresa tem comportamento **Analista** com relação às Dimensões Objetivo Tecnológico e Amplitude Tecnológica. No entanto está próxima a pontuação 3 no Ranking Médio, não sendo possível caracterizá-la como Prospectora nesta característica. Na Escala de Likert (LIKERT, 1932) próximos a pontuação “3”. O valor exatamente 3 é considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”. Não tendo a empresa um comportamento predominante.

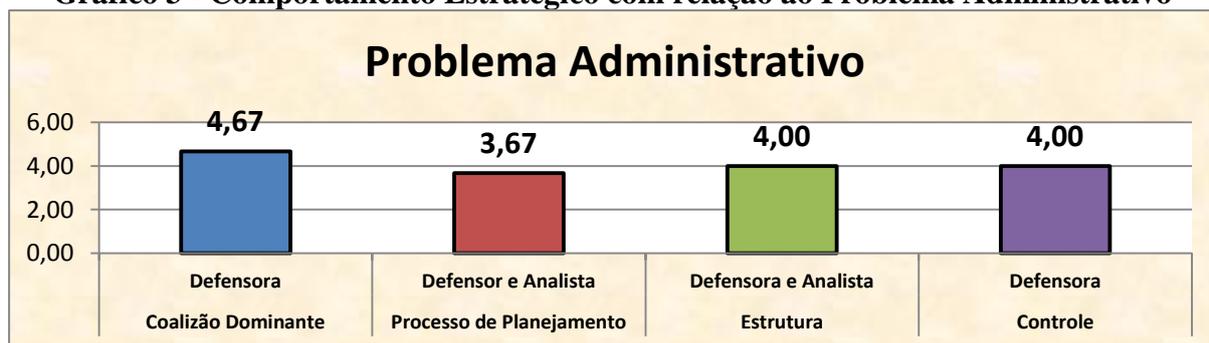
Miles e Snow (1978) mencionam que as empresa Analistas, no Problema de Engenharia do Ciclo Adaptativo, tem a tecnologia de forma sinérgica, interrelacionadas e incrementadas, nas dimensões Objetivo Tecnológico, Amplitude Tecnológica e Anteparos Tecnológicos, respectivamente. Os resultados mostram ainda que o Laticínio apresenta característica alta de Sinergia Tecnológica o que significa que a empresa tem o comportamento predominante de buscar potencializar, melhorar, mudar os procedimentos das tecnologias existentes.

O Laticínio possui comportamento **Reativo** na Dimensão Anteparos Tecnológico do Problema de Engenharia, tendo como característica habilidade de experimentar e improvisar soluções no suporte para auxiliar as atividades com relação a tecnologias e resolução de problemas.

c) Comportamento Estratégico - Problema Administrativo

Com relação ao problema administrativo foi questionado como se caracteriza o comportamento estratégico com relação às 4 dimensões especificadas por Miles e Snow (1978): Coalizão Dominante, Processo de Planejamento, Estrutura e Controle. O Gráfico 3, a seguir, apresenta os resultados do comportamento estratégico da empresa com relação ao Problema Administrativo.

Gráfico 3 - Comportamento Estratégico com relação ao Problema Administrativo



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao Problema Administrativo do Ciclo Adaptativo a empresa tem comportamento **Defensor** em todas as dimensões: Coalizão Dominante, Processo de Planejamento, Estrutura e Controle.

Segundo Miles e Snow (1978) a coalizão dominante das empresas Defensivas normalmente é composta por executivos das áreas financeira e operações, que possuem um bom tempo de empresa e que foram crescendo juntamente com a empresa, fato este que se encaixa perfeitamente no histórico do Laticínio. Outro fato que merece destaque é a utilização dos responsáveis pelas áreas de marketing, pesquisa e inovação que não possuem poder de decisão em empresas Defensoras, sendo mais uma característica que vai de encontro ao perfil do Laticínio. A estrutura da empresa é estabelecida de forma funcional, cada especialidade dentro do seu departamento.

Com relação ao Comportamento **Prospector**, o Laticínio não tem nenhuma característica das dimensões do Problema Empreendedor que tenha atingido um valor predominantemente Prospector.

Os resultados demonstram que o Laticínio, tem comportamento **Analista** com relação à Dimensão Processo de Planejamento e Estrutura. Ou seja, o Planejamento da empresa é realizado de forma flexível, Defensor nas áreas estáveis e Prospector nas áreas flexíveis, objetivando que haja um equilíbrio e a empresa sempre se mantenha competitiva no mercado.

Miles e Snow (1978) mencionam que o Problema Administrativo do Comportamento Analista tem a característica: na Dimensão Coalizão Dominante como tendo ênfase no Pessoal de Planejamento, na Dimensão Planejamento como sendo abrangente com mudanças incrementais, na Dimensão Estrutura como sendo dominada por assessores orientada por



matriz e na Dimensão Controle ter métodos múltiplos, cálculo dos riscos e de forma cuidadosa.

A ênfase no Pessoal de Planejamento é exercida através da escolha da mão de obra qualificada nas áreas de Marketing, Pesquisa Aplicada e Produção. No Planejamento, a forma que as empresas com comportamento Analista se planejam é flexível. Para as áreas estáveis o Planejamento é feito de forma semelhante às empresa Defensoras. Para as áreas mais flexíveis que ocorrem muitas mudanças o Planejamento é realizado de forma Prospectora. No que se refere a estrutura, a mais apropriada para juntar a estabilidade e flexibilidade de forma simultânea é a estrutura matricial. A estrutura matricial tem como principal característica de agrupar as mesmas funções (técnicos da mesma área no mesmo departamento). Na Dimensão Controle, os métodos múltiplos, o cálculo de riscos e a cautela, são realizados através de sistemas centralizados e orientados para as áreas de maior estabilidade, objetivando manter a eficiência. Para as áreas flexíveis, os sistemas de controles tendem a ser descentralizados e orientados a resultados, objetivando atingir a eficácia.

Com relação ao Comportamento **Reativo**, o Laticínio não apresenta nenhuma característica das dimensões do Problema Administrativo que tenha atingido um valor predominantemente Reativo.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados no capítulo anterior mostraram que os objetivos estabelecidos para realização da pesquisa foram atingidos, a partir dos resultados foi possível conhecer os comportamentos estratégicos (Defensor, Prospectador, Analista ou Reator) do Laticínio a partir das onze dimensões estabelecidas no ciclo adaptativo: Problema Empreendedor (Domínio dos seus produtos, Postura de Sucesso, Monitoramento do Ambiente e o Crescimento), Problema de Engenharia (Objetivo Tecnológico, Amplitude Tecnológica e Anteparos Tecnológicos) e Problema Administrativo (Coalizão Dominante, Processo de Planejamento, Estrutura e Controle).

Com relação ao Problema Empreendedor, o Laticínio é considerado uma empresa Defensora e Analista atingindo 3,92 pontos no Ranking Médio. Com relação ao Problema de Engenharia, é considerada uma empresa Analista, atingindo 3,33 pontos no Ranking Médio.



E, por fim, com relação ao Problema Administrativo é considerada uma empresa Defensora atingindo 4,08 pontos no Ranking Médio.

O Laticínio por ter apresentado um comportamento Defensor tem como características básicas não procurar novas tendências fora do seu segmento de mercado e procurar manter o seu segmento de mercado escolhido. Seu crescimento é realizado com cautela e de forma incremental, as atividades são realizadas utilizando a estrutura funcional e caracterizadas por ter uma extensa divisão do trabalho e alto grau de formalização. Por ter apresentado, também uma comportamento de empresa Analista, o Laticínio têm como características exercer atividades em dois tipos de domínios de produto-mercado, um mais estável e o outro mais turbulento, em mudança

A empresa é considerada como sendo cautelosa na definição do mercado do produto, prefere manter o atual mercado em que está inserida. É considerada ainda cautelosa quanto a alterações nas estruturas administrativas, bem como alteração nos procedimentos organizações. Foi detectada uma grande dificuldade na atualização dos seus métodos administrativos e na sua estrutura física. Para tanto, torna-se necessário o estabelecimento de estratégias e/ou mudança de procedimentos para que a empresa possa aproveitar as oportunidades do mercado ao mesmo tempo em que possa se proteger das ameaças que surgirem.

Os resultados desta pesquisa são utilizados como ferramentas para análise que auxilia a empresa a estruturar suas ações, objetivos e planos, visto que passa a ser conhecedora de seus recursos internos mais valiosos, raros, não imitáveis e de difícil substituição e das suas capacidades que geram vantagem competitiva.

A partir destes dados pode-se analisar as diversas informações que auxiliam a empresa a identificar quais os setores/áreas que deverão ter seus procedimentos revisados ou realinhados, bem como o nível de predominância do tipo de comportamento. Podendo, assim avaliar o quanto a manutenção do comportamento Defensor beneficiará a empresa na manutenção do mercado e no seu crescimento.

Neste sentido, foi comprovada a efetividade da pesquisa, tendo a empresa a possibilidade de identificar detalhadamente os seus pontos fortes e fracos, transformando-se numa ferramenta auxiliar à tomada de decisão dos seus gestores quanto a definir suas metas, objetivos e ajustes necessários.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf> Acesso em 12/09/2013.

CASSIANO, Reinaldo Mesquita. **Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja: um estudo exploratório no Sul de Mato Grosso**. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional). CNEC/FACECA. Faculdade Cenecista de Varginha. Varginha, 2005.

CHANDLER, A.D. **Estratégia e Estrutura**. Boston. MIT Press, 1962. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/71031515/Corporate-Strategy-by-Ansoff>> Acesso em: 30/12/2013.

CONDE, Fábio Mamoré. **Avaliação de desempenho dos produtores de leite: proposta de método fundamentada na Lógica Fuzzy**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR. Porto Velho, Rondônia, 2012.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Booking:Artimed, 2010.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. London: W. Heinemann, 1955.

GIBBONS, Patrick T. **Strategy As A Pattern In Resource Allocation: A Conceptual Extension Of The Miles And Snow Typology**. University College Dublin, Belfield, Irlanda. Cormac Mac Fhionnlaoich, 2008. Disponível em: <http://gatton.uky.edu/faculty/ferrier/ferrier%20competitive%20dynamics%20workshop%20web_files/gibbons%20macfhionnlaoich%20&%20sharma%202008.pdf>. Acesso em 30/12/2013.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Miles and snow's strategy model in the context of Small firms**. 44th ICSB World Conference, Italy, 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.803&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 30/12/2013.



GIMENEZ *ET AL.* Gimenez, F. A.; Pelisson, C; kruger, E. G. S.; Hayashi Jr, P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow.** Rev. adm. contemp. vol.3 no.2 Curitiba May/Aug. 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200004>> Acesso em 25/03/2014.

GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Plano de Ação 2013 do Núcleo Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais de Rondônia.** Disponível em: <<http://www.seplan.ro.gov.br/Uploads/Arquivos/PDF/APL/Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%202013.pdf>>. Acesso em 03/12/2013.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes.** Archives of Psychology. n. 140, R. S. WOODIYORTE, Eorron. New Jersey, 1932. Disponível em: <http://www.voteview.com/Likert_1932.pdf> Acesso em 27/09/2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALONE, K. *et al.* **Cloning an industry: strategy typologies of Shangai biotechnology companies.** Journal of Commercial Biotechnology, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jcb/journal/v14/n1/pdf/3050077a.pdf>>. Acesso em 30/12/2013.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process.** Nova York: McGraw-Hill, 1978. Disponível em: <<http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings5/miles1978amr.pdf>> Acesso em: 30/12/2013.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. **Arranjo Produtivo Local do Leite: Região Central do Estado de Rondônia. Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal – Estudos – Diagnósticos de Aglomerações – PDSA 2005 – 2008.** Agência de Desenvolvimento da Amazônia, Universidade Federal do Pará, Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa. Belém. ADA, 2007.

PFEIFER *ET AL.* Pfeifer, L. F. M.; Brito, L. G.; Aragão, J. L.; Alves, J. R. **Avaliação do desempenho reprodutivo do rebanho leiteiro do Estado de Rondônia: formação e gestão de banco de dados.** EMBRAPA, 2011. Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/922552/1/doc142rebanholeiteiro.pdf>>. Acesso em: 03/12/2013.

PORTER, M. (eds). **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1980

RIBEIRO *et al.*, Ronaldo. **Alinhamento dos Recursos da Empresa ao seu Planejamento Estratégico: Uma Agenda de Pesquisa.** Editora UniJuri, vol. 8, núm. 16, jul-dez, 2010, pp.



103-130, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/752/75217742005.pdf>> Acesso em 16/06/2013.

RODRIGUES, Márcio Heleno de Souza. **Avaliação de eficiência de produtores de leite utilizando análise envoltória de dados: o caso do município de Rolim de Moura no estado de Rondônia.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR. Porto Velho, Rondônia, 2010.

SONG, M.; DI BENEDETTO, A.; NASON, R. W. **Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type.** Journal Academy Marketing Science, v. 35, p. 18-34, 2007. Disponível em: < <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-006-0005-1#page-1>> Acesso em 16/06/2013.

SOUZA, Higor Cordeiro de. **Benchmark da Produção Familiar na Cadeia Produtiva do Agronegócio do Leite no Estado de Rondônia.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR. Porto Velho, Rondônia, 2013.

TRESCA, Rosemary Pezzetti e DE ROSE JR., Dante. **Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança.** Disponível em: <<http://www.ucb.br/mestradoef/rbcm/downloads/a1v8n1.pdf>>. Acesso em 03/10/2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA; Kelmara Mendes Vieira; DALMORO, Marlon Dalmoro. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** XXXII Encontro do ENANPAD 2008. Rio de Janeiro/RJ, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>> Acesso em 27/09/2014.