

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

OSCAR JOSÉ FERNANDES JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow
entre as empresas associadas à rede de cooperação

Porto Alegre

2014

OSCAR JOSÉ FERNANDES JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow
entre as empresas associadas à rede de cooperação

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado Profissional em Gestão e
Negócios da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos– Unisinos, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Professor Dr. Jorge Renato Verschoore

Porto Alegre
2014

F363e Fernandes Júnior, Oscar José
Estratégias de adaptação organizacional: um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas à rede de cooperação / Oscar José Fernandes Júnior. -- São Leopoldo, 2014.
103 f. ; 30cm.

Dissertação (mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore.

1. Administração de Empresas - Estratégia 2. Rede de cooperação. 3. Tipologia de Miles e Snow. I. Título. II. Verschoore, Jorge Renato.

CDU 658.012.2

Bibliotecário Responsável: Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

OSCAR JOSÉ FERNANDES JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow
entre as empresas associadas à rede de cooperação

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Gestão e Negócios
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos–
Unisinos, como requisito para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Jorge Verschoore

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora

Agradeço a meu pai (*in memoriam*) e minha mãe por terem me passado que é possível acreditar e realizar sonhos, e à minha mulher e filha que também dedicaram tempo para mais esse capítulo na minha vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por me permitir concluir este trabalho de Dissertação e assim concluir o Curso de Mestrado.

Ao professor Jorge Verschoore, pelo seu profissionalismo, paciência, apoio, dedicação, e conhecimentos direcionados para a conclusão deste trabalho.

A Coordenação do Curso de Mestrado professor Jorge Verschoore, pelo incentivo, apoio e prestatividade.

Aos meus colegas de Mestrado, pela troca de conhecimento e informações, especialmente ao Paulo Postinger e Marcos Vat, que foram parceiros nos desafios propostos a nós.

*“Os que se empenham em competições múltiplas o tempo todo,
têm pouca disponibilidade ‘psíquica’ para o exercício da
solidariedade.”*

(Paul Singer)

RESUMO

O presente estudo apresenta como objetivo geral compreender a adaptação organizacional das empresas associadas às redes de cooperação com base nas tipologias estratégicas de Miles e Snow. Para responder ao problema de pesquisa, bem como aos objetivos específicos da proposta de trabalho, houve a definição pela abordagem qualitativa exploratória com análise de conteúdo comparativa entre duas redes de cooperação. A coleta de dados sucedeu através das entrevistas entregues a todos as 17 empresas associadas a duas redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos evidenciaram que as duas redes de cooperação pesquisadas adotam como adaptação organizacional a tipologia reativa, seguida da tipologia analista, sendo em menor frequência para a adaptação organizacional prospectora e defensiva. Com os dados obtidos, conclui-se que as empresas associadas às redes de cooperação analisadas possuem uma tendência em manter-se sem uma estratégia definida e principalmente, adaptando-se às outras três estratégias, dependendo do mercado, das questões políticas e da atuação dos concorrentes em relação ao mercado, produtos e serviços.

Palavras-chave: Rede de cooperação. Estratégia. Tipologia de Miles e Snow.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to understand the organizational adaptation of the companies, associated to the cooperation networks, based on the strategic typologies of Miles and Snow. In order to answer the problem of this study, as well as its specific objectives, we chose an exploratory and qualitative approach, in which was applied a content analyzes to compared the two cooperation networks. Data were collected through interviews, applied to 17 companies, associated to two cooperation networks in Rio Grande do Sul State. Thus, we observed that the two cooperation networks use, as an organizational adaptation, the reactive, analyst and prospective typologies, but the defensive and prospective were not frequently applied. We concluded that the companies, associated to the cooperation networks analyzed, do not maintain a defined strategy, particularly, adapting themselves to the other three strategies, considering the market, political issues and the behavior of the competitors related to market, products and services.

Key-words: Cooperation network. Strategy. Miles and Snow typologies.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Tipologias estratégicas..... | 44 |
|---|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Adaptação Organizacional RF | 67 |
| Tabela 2 - Adaptação Organizacional RA..... | 81 |
| Tabela 3 - Adaptação Organizacional GERAL entre redes RA e RF | 82 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA | 13 |
| 1.2OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 1.3JUSTIFICATIVA DA PESQUISA..... | 16 |
| 1.4ESTRUTURA DO TRABALHO | 18 |
| 2REVISÃO DE LITERATURA | 20 |
| 2.1REDES DE COOPERAÇÃO | 20 |
| 2.1.1 Redes de Cooperação como Forma Organizacional | 22 |
| 2.1.2 Estratégia em Redes de Cooperação | 23 |
| 2.2ESTRATÉGIA | 25 |
| 2.2.1 As Escolas Estratégicas | 28 |
| 2.2.2 As Tipologias Estratégicas de Miles e Snow | 32 |
| 2.2.3 Ciclos Adaptativos | 37 |
| 3METODOLOGIA | 47 |
| 4APRESENTAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO | 51 |
| 5ANÁLISE DOS RESULTADOS | 55 |
| 5.1ANÁLISE DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDEFARMA | 56 |
| 5.2ANÁLISE DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE AGASUPER..... | 67 |
| 5.3ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS ASSOCIADAS ÀS REDES DE COOPERAÇÃO..... | 81 |
| 6CONSIDERAÇÕES FINAIS | 86 |
| REFERÊNCIAS | 90 |
| APÊNDICE A - Pesquisa para Dissertação de Mestrado | 97 |
| APÊNDICE B - Pesquisa para Dissertação de Mestrado | 103 |

1 INTRODUÇÃO

As redes de cooperação promovem uma nova forma de organização particular, alternativa e eficaz, sem os problemas e a rigidez de uma grande corporação, entretanto, onde as dificuldades de mudanças em seus processos-chave, projetos e principalmente na reorientação estratégica demonstram algumas deficiências. O modelo interorganizacional evidencia vários diferenciais competitivos, como inovação, qualidade, redução de custos e uma marca forte, em uma ação conjunta de muitas organizações, onde a conjunção de parcerias permanentes e o comprometimento em rede, com autonomia de gestão, podem torná-los fortes em sua estratégia.

Historicamente, as pequenas e médias empresas apresentam dificuldades para acompanhar o complexo mundo dos negócios, onde fatias de mercado possuem fortes concorrentes. No sentido de concorrer em igualdade de condições, a formação de uma rede de cooperação neutraliza ou ameniza os efeitos da concorrência, com o propósito de diminuição de custos, análise do mercado de atuação, atualização tecnológica, treinamento da mão de obra, trocas de experiências, ferramentas de gestão, estratégia bem definida, união para ganhos de escalas e flexibilidade por porte enxuto. Por conseguinte, a gestão das redes de cooperação através de seus participantes necessita desenvolver uma adaptação organizacional que possibilita que seus objetivos sejam traçados de acordo com ambiente, na busca de ganhos de médio e longo prazo, que garantam a sustentabilidade das empresas participantes nesse mundo concorrencial.

Em se tratando de adaptação ao ambiente organizacional, a empresa tem necessidade de concorrer de igual para igual e acaba desenvolvendo uma estratégia para que esse processo aconteça, sendo que uma empresa orientada para a estratégia é aquela que necessita de novos tipos de sistemas gerenciais estratégicos, e não táticos, e que gerem *feedback's* sobre a estratégia, no sentido de conduzir o negócio para trajetórias mais adequadas (KAPLAN; NORTON, 2001). Com referência aos tipos de estratégia, os autores Miles e Snow desenvolveram um estudo das tipologias de adaptação organizacional, em que os tomadores de decisão são solicitados para escolher entre

quatro alternativas de acordo com a sua adaptação estratégica, a descrição mais aproximada da maneira de atuar.

Segundo Miles e Snow (2003), as organizações desenvolvem uma adaptação organizacional de acordo com o ambiente em quatro tipologias:

- a) *estratégia defensiva*: uma organização seguindo essa estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, de qualquer outro;
- b) *estratégia prospectora*: uma organização que adota essa estratégia está sempre ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos;
- c) *estratégia analítica*: a organização que adota essa estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectoras;
- d) *estratégia reativa*: a organização que adota esse tipo de estratégia exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de um comportamento de não estratégia, não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos seus concorrentes. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçadas por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

Ainda segundo os autores, esse comportamento estratégico se altera de acordo com três problemas que ocorrem em uma organização: problema

empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo, que são denominados ciclo adaptativo.

O ciclo adaptativo que compõe os três problemas está desdobrado em dimensões que explicam de forma mais esclarecedora os comportamentos estratégicos adotados pelos tomadores de decisões em uma organização. As dimensões do problema empreendedor são características do domínio de mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento. As dimensões do problema de engenharia são caracterizadas pelo objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e defesas tecnológicas. As dimensões do problema administrativo são características da coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

O modelo criado por Miles e Snow consiste em uma adaptação e orientação voltadas para organizações e não para redes de cooperação. Portanto, há uma oportunidade do estudo da adaptação organizacional com base nas tipologias dos autores, com foco em redes de cooperação, pois além da construção do planejamento estratégico, uma rede de cooperação necessita de uma estratégia em relação à adoção de uma adaptação quanto à forma de gerenciamento na tomada de decisão.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa pretende compreender a adaptação organizacional entre as empresas associadas à rede de cooperação baseadas nas tipologias estratégicas de Miles e Snow, propostos para classificar os tipos de adaptação organizacional que as empresas associadas às redes de cooperação adotam como estratégias e como alternativas para demonstrar a atuação utilizada pela empresa, no ambiente onde estão inseridas e concorrendo diariamente.

Nos últimos anos, diversas linhas de pesquisa científica, como a Economia industrial, o Marketing, a sociologia organizacional, a teoria dos jogos, e a teoria da dependência de recursos, a ecologia populacional, a teoria institucional, vêm potencializando esforços na busca de entender as complexas relações entre as organizações (BALESTRO, 2004). Uma questão que hoje ainda está sem resposta é quanta energia dedicada à eficiência, à regulamentação e à

administração está sendo desperdiçada devido ao desconhecimento ou mau uso dos conhecimentos científicos, como são desenvolvidos pelo florescente campo da pesquisa sobre redes (TEIXEIRA, 2005). Os instrumentos estratégicos de gestão das redes de cooperação estão inter-relacionados à teoria de estratégia coletiva, que menciona que uma ação individual não pode ser considerada pelas empresas como únicas, no processo da escolha de uma estratégia, pois existem vastas possibilidades de explorar ações colaborativas de curta, média e longa duração (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008b).

Para Miles e Snow (2003), uma organização dinâmica e que produz resultados positivos fundamentalmente oferece uma metodologia sucessiva de reavaliação de seus objetivos e alinhados com o ambiente onde está inserido, adaptando sua estrutura de atividades, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle. Para que esse processo seja adaptado e alinhado ao ambiente, as redes de cooperação podem ser classificadas por adaptação organizacional nas tipologias estratégicas teorizadas pelos autores Miles e Snow. Na intenção de descobrir o alinhamento de estratégias, o estudo baseou-se na tipologia estratégica propostas por Miles e Snow, onde eles identificam quatro diferentes tipos estratégicos adotados pelas organizações (prospectora, analítica, reativa e defensiva).

Gimenez (2000, p.23) ressalta que, apesar da tipologia de Miles e Snow ter sido desenvolvida já há algum tempo, em 1978, ela tem importância para o entendimento do comportamento organizacional porque especifica o relacionamento entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como um todo em interação com seus ambientes. Segundo esse autor, a tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem denotado possuir qualidades muito boas em termos de codificação e predição.

Um dos ambientes organizacionais que foram testados e adaptados foi a área de Marketing, que conforme os autores Slater e Olson (2001), que se utilizaram da tipologia de Miles e Snow (1978) para associá-la às estratégias de marketing em unidades estratégicas de negócios. A classificação desenvolvida pelos autores foi denominada de: marketeiros agressivos, marketeiros de massa, minimizadores de marketing e marketeiros de valor. As performances superiores foram alcançadas por

aqueles que associaram as estratégias de marketing aos tipos estratégicos de Miles e Snow (2003).

A busca por investigar como as empresas associadas às redes de cooperação realizam a sua adaptação organizacional determinada por uma estratégia adequada que ajudará e alocará recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas e mudanças no ambiente, sejam elas previsíveis ou não.

O tema do trabalho propõe uma análise com base nas tipologias estratégicas de Miles e Snow, aplicado entre as empresas associadas às redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul. As redes de cooperação possuem uma tipologia como adaptação organizacional, mas não necessariamente essa tipologia determina o sucesso da empresa no ambiente onde se está inserida.

As tipologias de Miles e Snow são conceituadas para as empresas, e o objetivo do trabalho é justamente compreender a adaptação organizacional dessas empresas associadas às redes de cooperação, para que as redes pesquisadas tenham uma orientação de sua própria adaptação organizacional, e tenham conhecimento sobre a sua adaptação no ambiente em que concorrem no mercado.

A questão de pesquisa que se pretende resolver diz respeito à orientação estratégica das empresas associadas aplicadas ao modelo de Miles e Snow.

Como as empresas associadas às redes de cooperação realizam sua adaptação organizacional, segundo as tipologias de Miles e Snow?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, é apresentado o objetivo geral da pesquisa. Também se evidenciam os objetivos específicos que irão operacionalizar o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral do trabalho consiste em compreender a adaptação organizacional entre as empresas associadas às redes de cooperação com base nas tipologias estratégicas de Miles e Snow.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os Objetivos específicos deste projeto são:

- a) analisar as tipologias de Miles e Snow no contexto das empresas associadas às redes de cooperação;
- b) identificar a adaptação organizacional entre as empresas associadas às redes de cooperação, de acordo com as tipologias de Miles e Snow;
- c) descrever a adaptação organizacional adotada entre as empresas associadas às redes de cooperação, baseado nas tipologias de Miles e Snow.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa para esta pesquisa está relacionada à dificuldade existente de encontrar estudos que compreendam as adaptações organizacionais entre as empresas associadas às redes de cooperação, as quais, de acordo com essas escolhas estratégicas, interagem com o mercado conforme o ambiente onde está inserido. Nesse sentido, evidenciou-se uma oportunidade de analisar as tipologias estratégicas de Miles e Snow onde se busca adaptar essa tipologia para as redes de cooperação.

As tipologias estratégicas de Miles e Snow analisam a adaptação organizacional de empresas, sendo que pretendemos identificar as quatro tipologias de adaptação organizacional: prospectora, analítica, reativa e defensiva. A abordagem da escolha estratégica em sua essência trata da eficácia da adaptação organizacional que depende da percepção da coalizão dominante das condições ambientais e das decisões que as empresas tomam a respeito de como a organização irá lidar com essas condições. Em empresas maduras, cada um desses três problemas ocorre praticamente ao mesmo tempo, mas que serão discutidas aqui para fins explicativos, como sequencial.

Essas tipologias de adaptação organizacional estão vinculadas às estratégias organizacionais chamadas de ciclo adaptativo, que se dividem de acordo com os três problemas denominados como: problemas empresariais, problemas de engenharia e problemas administrativos.

Diante deste estudo, com análise dos problemas que compõem o ciclo adaptativo e as tipologias da adaptação organizacional de Miles e Snow, buscar-se-á definir a adaptação organizacional adotada pelas empresas associadas às redes de cooperação no seu mercado de atuação. Nesse sentido, a dissertação de pesquisa pretende contribuir com uma reflexão sobre a adaptação organizacional adotada pelas empresas associadas às redes de cooperação, a fim de auxiliá-las no processo de orientação estratégica.

A dissertação possui ainda objetivos específicos de analisar as tipologias de Miles e Snow no contexto das empresas associadas às redes de cooperação, identificar quais são as adaptações organizacionais entre as empresas associadas e descrever a adaptação organizacional entre as empresas associadas às redes de cooperação.

Após analisar, identificar e descrever a adaptação organizacional adotada, buscar-se-á contribuir para que os membros das empresas associadas às redes de cooperação façam uma reflexão de sobre sua adaptação ao meio inserido e em seu mercado de atuação, e tenham uma orientação com base nas tipologias de adaptação organizacional de Miles e Snow.

Como as empresas são tanto um propósito articulado e um mecanismo estabelecido para alcançar objetivos, a maioria das empresas se envolvem em um processo contínuo de avaliação de seus propósitos, questionamentos e de verificação e redefinição da maneira pela qual o ambiente em que estão inseridos exige adaptação organizacional. Empresas eficazes remodelam e mantêm um mercado viável para seus produtos ou serviços. Empresas consideradas ineficazes falham nesse objetivo de alinhamento com o ambiente em que suas empresas pertencem. As empresas devem também modificar constantemente e aperfeiçoar o mecanismo pelo qual elas atingem os seus objetivos no sentido de reorganizar sua estrutura de papéis, relações com o mercado e seus processos de tomada de decisão e controle. Empresas eficientes estabelecem mecanismos que complementam a sua estratégia de mercado, ao passo que as empresas consideradas ineficientes lutam com esses mecanismos de estrutura e processo.

Para a maioria das empresas, existe um processo dinâmico de adaptação para as mudanças ambientais e as incertezas que o mercado impõe para atuar com eficiência e eficácia em relação ao ambiente que está

inserido. Enquanto a gestão eficiente de interdependências internas são extremamente complexas, que engloba as decisões e comportamentos em diversos níveis da empresa. No entanto, acredita-se que a complexidade do processo de ajustamento pode ser penetrada através da procura de padrões de adaptações das empresas, os quais, com base em uma tipologia, descrevem e até mesmo preveem o processo de adaptação organizacional (MILES; SNOW, 2003).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O objetivo principal deste estudo consiste em compreender como as empresas associadas à rede de cooperação definem sua adaptação organizacional, segundo as tipologias estratégicas de Miles e Snow como forma de adoção de uma postura estratégica. Além dessa introdução que aborda os objetivos, a justificativa de realização dessa pesquisa e a definição problemática da mesma, o estudo está subdividido em mais quatro capítulos.

O referencial teórico sobre o tema é realizado no segundo capítulo, o qual dá suporte à pesquisa. Este capítulo conduz o estudo através da teoria descrita sobre as redes de cooperação e as formas organizacionais. Serão abordadas as estratégias em redes de cooperação para a inserção competitiva, as oportunidades de uma gestão estratégica em rede. No mesmo capítulo, a teoria aborda a estratégia através das 10 escolas estratégicas, e as categorias estratégicas de Miles e Snow, bem como o ciclo adaptativo e suas 11 dimensões estratégicas. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia que foi utilizada no estudo proposto a fim de alcançar o objetivo preestabelecido, evidenciando-se: o tipo de pesquisa, a coleta de dados e a análise dos dados. No quarto capítulo, são apresentadas duas redes de cooperação pesquisadas, sua forma de atuação, localização, planos de expansão, metas coletivas, tratamento das informações, utilização de tecnologia e controles. No quinto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, sendo que, na primeira etapa, foram analisadas todas as empresas associadas às redes de cooperação, com base nos ciclos adaptativos; e na segunda etapa, analisado o resultado geral das redes de cooperação, sempre com base nas onze dimensões do ciclo adaptativo, retratando resultados individuais e gerais, bem como as interpretações dos

resultados da pesquisa e suas análises sobre as empresas associadas. No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais e as limitações da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação surgiram a partir das intensas transformações econômicas e sociais que estão em evidência no mundo. Diante dessa realidade, muitas organizações buscam alternativas estratégicas para a sobrevivência, e umas das opções apresentadas são as redes cooperativas. As redes podem potencializar as vantagens competitivas dos seus envolvidos, proporcionando a aprendizagem coletiva, o aumento do poder de barganha nas negociações, a ampliação de mercado, a redução dos custos de transação e o incentivo à inovação (TEIXEIRA, 2005).

Muitos países, como França, Itália, Alemanha e Estados Unidos, estão obtendo sucesso na formação de redes de cooperação. Apesar de ser uma tendência mundial, observa-se que no Brasil a formação de redes ainda é incipiente, pois a nossa cultura, os entraves políticos e os problemas com infraestrutura são empecilhos ao processo de formação de redes. É muito importante salientar que, além dos aspectos sociais e culturais que interferem na formação das redes, há determinadas características do empresariado brasileiro que interferem na concretização das redes: o individualismo e o imediatismo do brasileiro podem causar problemas na implantação de ações de cooperação (TEIXEIRA, 2005). Dessa forma, torna-se importante a ampliação do conhecimento sobre como se formam as redes, os impactos da cooperação interempresarial, além da fragilidade e fragmentação que ocorre na sua formação (TEIXEIRA, 2005).

Muitos autores divergem sobre o conceito de redes. Para Porter (1998), a rede se caracteriza por um método organizacional de atividades econômicas que emprega a cooperação interfirmas. Loiola e Moura (1996) conceituam rede como um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecidos, no qual os fios representam as relações entre os atores e as organizações. Existem também outros conceitos como o de aliança estratégica e de *clusters*. Gulati (1998) define o primeiro como um arranjo voluntário entre firmas, nos quais buscam objetivos comuns. Nessa parceria, surgem as trocas, compartilhamento e desenvolvimento de serviços, processos, tecnologias e produtos. Porter

(1998) conceitua *redes* como concentração de empresas interconectadas geograficamente e que são capazes de gerar eficiências coletivas.

O propósito central das redes de cooperação empresarial é reunir características que possibilitem uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura ativa amparada por atuações padronizadas, mas descentralizadas, permitindo resultados que gerem produção de escala com a união, mas não deixem as empresas envolvidas perderem a tomada de decisão rápida e a facilidade em rever processos internos, por não serem grandes empresas (VERSCHOORE, 2006, p. 13-14).

Para Balestroe Verschoore (2008a), uma rede de cooperação terá dificuldade de permanecer no mercado, se os envolvidos tiverem ideias divergentes entre si. Os interesses comuns são os elos que ligam os participantes. Se os envolvidos em uma rede se propuserem a estabelecer objetivos comuns, mais fortes eles poderão ficar, ganhando na negociação coletiva e alcançando melhores resultados. Alguns dos objetivos de uma rede de cooperação referem-se à minimização da escassez dos recursos em seu ambiente, ao poder de barganha que favorece os associados e à eficiência dos resultados organizacionais comuns.

Ao participar de uma rede, os associados passam a ser percebidos com distinção na sua área de atuação devido ao destaque organizacional e com isso passam a receber maior crédito e reconhecimento. As redes de cooperação têm como objetivo a união de atributos que auxiliem em uma adaptação ao ambiente competitivo, o ganho de escala com a adesão das organizações e a promoção da flexibilidade nas mudanças estratégicas em função do seu porte pequeno (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008b). As diferenças entre uma organização individual e uma rede de cooperação acontecem basicamente pelo modelo de gestão. Enquanto na primeira, a prioridade é o lucro dos proprietários e a relação entre os sócios é caracterizada pela determinação hierárquica, nas redes de cooperação a prioridade está centrada nos ganhos competitivos que a lucratividade impõe às organizações associadas e a busca da interação colaborativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008b). As organizações podem atuar por meio das redes de cooperação, de alianças e de outras configurações em redes. Alguns requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento dessas

redes são: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As redes de cooperação constituem uma forma organizacional distinta das formas tradicionalmente conhecidas e estudadas na teoria organizacional. Em consequência disso, a gestão incluirá formas que se destacarão do modelo de gestão de uma empresa individual. Uma rede que tem sua gestão baseada em ferramentas desenvolvidas para as organizações individuais terá limitações no momento de alcançar os objetivos coletivos propostos (BALESTRO; VERSCHOORE, 2008a).

2.1.1 Redes de Cooperação como Forma Organizacional

Existe uma discussão em torno das redes de pequenas e médias empresas para uma definição de redes como uma forma organizacional. De fato, uma rede não deve ser entendida como um conjunto de relacionamentos separados, mas como um misto diferente de organização, com características marcantes. A rede como organização é composta por várias empresas com diversas visões de negócio na busca de metas para definir e alcançar. Importante salientar ainda que não há consenso na discussão que uma rede de pequenas e médias empresas é uma forma organizacional, mas classifica-se esse tipo de segmento como redes de grupos idênticos (VERSCHOORE; BALESTRIN; PERUCIA, 2012).

Segundo Miles e Snow (2003), as redes apareceram no início dos anos 1980, originadas pela necessidade das organizações em suportar as cobranças competitivas que surgiam no início da década. Como refere Verschoore, Balestrin e Perucia(2012), os estudos científicos salientam que as redes organizacionais possuem dois pontos de vista: uma linha de pensamento interpretada como híbrida, ou intermediária, cujos teóricos em geral acreditam que as organizações possuem diversas expressões, que misturam as relações coletivas e individuais com o mercado de atuação; a outra linha de pensamento refere que as redes organizacionais tratam de formar objetivos coletivos do conjunto de organizações associadas, buscando o alcance dos objetivos individuais.

Segundo Carrão (2004), em uma rede de cooperação entre empresas há uma maior evidência do ponto de vista coletivo acima de questões individuais. A complexidade de uma rede de empresas surge da necessidade de promover a comunicação entre as empresas associadas e da busca constante de tornar conexos os objetivos da rede com os objetivos das empresas associadas. Conforme Farias Filho, Castanha e Porto (1999), um dos objetivos comuns de uma rede de cooperação é a sobrevivência das empresas associadas que compõem o grupo. O alcance de objetivos comuns a todas as empresas associadas é considerado muito difícil, pois uma rede é construída a partir das influências de indivíduos e das empresas, que muitas vezes possuem interesses conflitantes. Em virtude da multiplicidade de interesses individuais dentro de uma rede entre as empresas associadas, a estrutura da rede de cooperação torna-se muito importante, pois são as estruturas de interação que viabilizam o alcance dos objetivos pessoais e coletivos, constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência (BALESTRO, 2004).

Conforme Miles e Snow (2003), as redes não precisam ser vistas apenas como organizações separadas, mas como uma forma organizacional, de características marcantes, que se desenvolve e concorre nos mercados de atuação. Quando analisado por essa ótica, a estratégia individual deve ser compartilhada entre as empresas associadas, tornando as relações conflitantes em rede. Essas atitudes impedem a formação de estratégias conjuntas porque cada ator da cadeia possui a sua própria estratégia. No entanto, se esse processo fosse compartilhado, as redes teriam uma identificação pelos pensamentos comuns entre os associados (VERSCHOORE; BALESTRIN; PERUCIA, 2012).

2.1.2 Estratégia em Redes de Cooperação

A estratégia das redes de cooperação nas últimas duas décadas passou por importantes transformações em função do panorama da economia, que proporcionou que muitos empreendedores se lançassem no mercado, provocando o crescimento da concorrência, tornando as redes de cooperação um modelo a seguir para as pequenas e médias organizações. Entretanto, as redes ainda possuem um baixo estágio de desenvolvimento a respeito da

estratégia que pretendem adotar no mercado de atuação. O desenvolvimento da estratégia cooperativa em uma rede pequena e média é a questão fundamental a ser considerada em uma rede de cooperação, porque são poucas as alternativas de inserção e até sobrevivência nos ambientes mais competitivos (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012).

Conforme Miles e Snow (2003), rede é considerada uma nova forma organizacional e uma combinação única de estratégia, estrutura e processos de gestão. Nesse sentido, para que as redes obtenham um comportamento estratégico definido através dos tipos de adaptação organizacional de seus associados, é importante avaliar o processo de análise, o processo decisório e os processos de gestão a que as redes estão submetidas no ambiente organizacional. O desempenho de cada uma das organizações médias e pequenas que compõem as redes cooperativas demonstra um dado importante para a competição dos mercados de atuação, mas não caracteriza que a rede tenha sucesso (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012).

Para que uma gestão estratégica de redes tenha sucesso, e acima de tudo se mantenha atuante e com inserção competitiva no mercado, as estratégias cooperativas aparecem como oportunidades de cooperação, tornando um processo nuclear para o entendimento das organizações associadas, de modo que o relacionamento entre organizações ultrapasse as questões meramente concorrenciais e eleve as discussões para âmbitos estratégicos da gestão das redes. Além disso, compreender como os participantes desenvolvem e como mensuram a gestão estratégica cooperativa na rede de pequenas e médias empresas tornou-se imprescindível para o meio acadêmico e empresarial (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012).

Até então as redes de cooperação eram avaliadas através das ações individuais das organizações que compunham a rede de cooperação. Entretanto, a construção coletiva da estratégia se tornou crucial para que uma rede tenha objetivos e metas comuns, facilitando o processo de compreensão do sucesso e do fracasso das iniciativas estratégicas e busque aperfeiçoar e desenvolver as ações e as atuações para a melhoria do desempenho.

2.2 ESTRATÉGIA

Estratégia é definida como um padrão ou um plano que une as principais estratégias políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Se a estratégia é bem formulada, auxilia a organizar e alocar os recursos de uma empresa em uma postura única e viável (QUINN, 2006). A estratégia é o alicerce que fortalece as organizações para o alcance de suas metas, interagindo com os fatores externos que vão surgindo. A Estratégia na Administração é um plano unificado, abrangente e integrado que se propõe a assegurar que os objetivos principais da empresa sejam alcançados, bem como também pode ser apresentada como um padrão de decisões que determina objetivos, propósitos, políticas, metas e planos além da escala de negócios e das regras de funcionamento da empresa (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Para Ghemawat (2000), a estratégia está essencialmente atrelada à competição e à vantagem competitiva, que surge do desenvolvimento de uma competência única capaz de diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Entretanto, há um ponto que deve ser observado sobre as vantagens competitivas, que podem ser facilmente imitadas, e, portanto, um espaço de médio prazo como vantagem. Contudo, os estrategistas apontam para um desempenho excepcional, sendo esse resultado acima da concorrência, mas ainda assim, os concorrentes escutam a mesma mensagem. Segundo o autor, a organização sempre estará sendo observada de forma implacável por seus concorrentes, independentemente da maior ou menor preocupação em tentar ocultar informações de seus produtos e serviços para que não sejam imitados. Entretanto, temos a abordagem clássica da estratégia das organizações, onde é possível enfrentar os concorrentes e maximizar os lucros.

A formação de estratégia como uma abordagem clássica (PORTER, 2002) é demonstrada como um processo racional de análise definida com o objetivo de elevar ao máximo a vantagem em longo prazo da empresa, com base em um processo amplo e detalhado no levantamento de informações sobre o contexto ambiental e organizacional, de modo a elaborar a estratégia cuidadosamente. Essa visão é o resultado do processo estratégico para a maximização de lucros como objetivo principal da empresa.

Para Porter (2002), uma das melhores formas de descobrir se uma empresa possui uma estratégia bem definida é identificar a clareza da empresa em sua tomada de decisão a respeito do que não pretende realizar. Embora o executivo valorize listar as situações ocorridas que realiza, do ponto de vista estratégico é mais importante ter uma lista daquilo que não se pretende realizar. A estratégia não consiste em satisfazer todas as necessidades dos clientes. É preciso entender que os clientes não são idênticos e que as empresas não irão conseguir atender todas as expectativas com a mesma atenção e motivação, até mesmo porque, se pretender fazer isso, com certeza perderá o foco, com uma tendência a tratar todos os clientes de maneira igual. Agir estrategicamente é deixar o máximo possível de clientes satisfeitos, e estabelecer formas de conhecer e minimizar os clientes insatisfeitos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas, dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (CHILD, 1997). Andrews (2001) aponta que a estratégia consiste no padrão de decisões de uma organização que, entre outros aspectos, define o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Segundo Hoskisson et al. (1990), Mintzberg (2000), Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) e Wilson e Jarzbnkowski (2004), a estratégia consiste na organização de determinar as metas e os objetivos existentes nos processos e padrões para a construção da estratégia, e a alternativa entre escolher uma e outra estratégia está na economia e na forma como a organização posiciona-se diante do seu mercado de atuação (LACERDA, 2009). Para Chandler Jr. (1998), existe uma relação dinâmica entre a estrutura organizacional de uma empresa e sua estratégia. A estratégia que uma empresa persegue e a sua estrutura organizacional se formam de maneira interdependente, cada uma influenciando e sendo influenciada pela outra. Ainda para Chandler Jr. (1998), estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para alcançar esses objetivos.

Salienta-se que, na caracterização para a formulação de estratégias como posicionamento da organização, isso não significa decidir-se por um plano detalhado de longo prazo e segui-lo ao pé da letra. A rápida mudança no

ambiente competitivo torna insustentável essa perspectiva da estratégia. No momento em que uma estratégia é criada, alguns de seus resultados são mais previsíveis do que outros. Portanto, formular estratégias significa criar uma visão de longo prazo para a organização, que mantém certo grau de flexibilidade quanto a como chegar lá e a como criar um portfólio de opções para adapta-se à mudança (KLUYVER; PEARCE II, 2010).

Essas mudanças precisam necessariamente ser compreendidas para que a empresa possa interagir com o ambiente e ter adaptação de comportamento onde está inserido. Por trás das ações compreendidas 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). As empresas estão inseridas dentro de um contexto que faz parte do ambiente caracterizado por contínuas modificações, as quais exigem mudanças capazes de assegurar a permanência das organizações nesse ambiente. Para desenvolver o processo de constante ajuste ao ambiente, são formuladas estratégias capazes de promover as adaptações necessárias e fornecer o diferencial desejado por tais organizações. Essa dinâmica impacta nas normas, rotinas, decisões e ações de seus participantes (BULGACOV; BULGACOV, 2009).

Robbins (2005) considera que o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos ou grupos têm sobre o comportamento dentro das organizações no objetivo de utilizar esse conhecimento para melhorar a performance da organização. Ainda segundo o autor, o estudo revela o que as pessoas realizam e de como esse comportamento afeta o desempenho das organizações.

Miles e Snow (2003) afirmam que todas as organizações estão inseridas em uma rede de influências externas e relações que podem ser caracterizadas como ambientes que não são uma única entidade, mas integrada de combinações complexas de fatores como produto mercado, costumes e práticas industriais, regulamentações governamentais e relações com fornecedores financeiros, de matéria-prima e de serviços. O ambiente e a formação das organizações, para Hall (2013), são elementos de certeza e de incerteza, e mesmo quando um ambiente está adaptado com a estratégia, não existe a

garantia de que todos percebem da mesma forma, e quanto mais a organização for dependente de seu ambiente, mais vulnerável se tornará. Da mesma forma, que quando uma empresa percebe sua vulnerabilidade, ela reage, e cada uma reage e adapta-se internamente para lidar com as pressões percebidas.

Para auxiliar no entendimento das formulações de estratégia que as empresas desenvolvem e adaptam-se, as escolas estratégicas tratam da importância de desvendar e compreender o que chamamos de estratégia organizacional.

2.2.1 As Escolas Estratégicas

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel(2010) identificaram dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica para compreender o ambiente organizacional na formulação da estratégia. Três escolas de natureza prescritiva têm tratado estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhamento da organização com seu ambiente e veem a formulação de estratégia como um processo essencialmente de percepção. A estratégia fixa, a direção e o principal papel da estratégia é mapear os caminhos de uma organização no sentido de percorrer em conexão com seus ambientes. As atividades desenvolvidas interna e externamente pela organização são controladas por uma estratégia bem definida, entretanto, sem a estratégia, as pessoas não têm e cada indivíduo passa a ter o seu norte, desvirtuando para várias direções. A estratégia como coerência é muito importante para reduzir os dilemas, definição das ações a serem implementadas e incentivar a ordem.

Escola do Design, onde a formulação da estratégia deve ser um processo determinado de pensamento consciente, com muitas variáveis ambientais como: sociedade, governamentais, econômicas, competição, fornecedores e de mercado, que determinam as aptidões adquiridas intuitivas do ambiente. O planejamento formal (Escola do Planejamento) é a escola que trata os tomadores de decisão da empresa como os de maior importância para exercer a atividade de formulação da estratégia e desvendar a então chamada caixa preta de estratégia. Posicionamento analítico (Escola do Posicionamento) aborda a estratégia como comuns e identificáveis no mercado chamado de econômico e competitivo, com analistas desempenhando um papel importante no

processo de estratégia, pois repassam resultados de cálculos aos gerentes que formalmente controlam as variáveis a serem desenvolvidas e implementadas, para dirigirem a estrutura organizacional. Outras seis escolas são apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como descritivas. Escola Empreendedora que trata a formação da estratégia como existente na cabeça do líder, originado da experiência e conhecimento, além do uso da percepção, para seu próprio aprendizado. O líder promove visão estratégica de forma decidida, maleável, visionária e com ampla liberdade para rever posições. A escola Cognitiva destaca-se como perspectiva na forma de conceitos bem definidos, esquemas e estruturas que adaptam a maneira como as pessoas encaram as informações oriundas de seu ambiente competitivo. Escola de aprendizado que considera a estratégia como o resultado de um processo emergente, embora o líder também deva aprender e, às vezes, é principal aprendiz, em geral; é coletivo que aprende. O papel da liderança nesse processo é gerenciar todas as estratégias que possam surgir das equipes de trabalho e torná-las sutis em meio ao pensamento e ação, controle, aprendizado, estabilidade e mudança.

A escola de Poder é adaptada pela política e próprio poder, como forma de um processo deliberado dentro da organização ou como comportamento da mesma em seu ambiente externo, resultado de um processo em assumir suas convicções, por meio da persuasão, do confronto direto de ideias e da astúcia política, mas por um determinado período. As estratégias coletivas e os vários tipos de redes e alianças são características dessa escola, que utilizam as mais variadas manobras para obtenção do controle e cooperação com outras organizações. A escola cultural tem como premissa a interação entre as pessoas, com base nas crenças pessoais e nas formas como as pessoas interagem com os membros de uma organização. Essas crenças são oriundas de um processo de socialização, que descreve a forma arraigada dos pensamentos, que demonstra a própria cultura. Esta não estabelece uma ideologia que encoraja as mudanças, no entanto promove uma mudança de posição estratégica global importante na organização. A escola ambiental discorre sobre o ambiente e seu conjunto de forças gerais, como centro do processo de geração da estratégia. Uma de suas premissas mais importantes é que, em decorrência da organização, molda-se para contrapor ao meio ambiente na fase de construção da estratégia, após isso, torna-se cada vez mais difícil reagir às mudanças,

sendo que a sobrevivência da organização depende das escolhas realizadas nesse período, tornando a liderança com cada vez menos poder de influenciar nesse processo, na medida em que o tempo passa. A escola ambiental identificou quatro grupos principais das dimensões do ambiente da organização.

A escola de configuração representada por todas as outras escolas citadas anteriormente, porém formas sucessivas de configuração ou períodos de mudanças ao longo desses processos representam os ciclos de vida das organizações. Nesses chamados ciclos de vida, as lideranças devem estar atentas às necessidades de alterações no ambiente e ser capaz de administrar cada processo de mudança, sem que haja destruição da organização. A formulação de uma estratégia bem definida de uma empresa é de vital importância para que a estratégia adotada em um determinado momento ou situação poderá ser a que melhor atende a realidade, a necessidade e o comportamento na tomada de decisão dessa organização. Estratégia, portanto, é um padrão, por assim dizer, que define o comportamento ao longo dos anos, com base em um comportamento do passado. Diferentemente da estratégia como um plano, que analisa o futuro para formar a estratégia, que como padrão analisa os comportamentos do passado para definir futuros padrões de comportamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As escolas estratégicas defendem a compreensão da formulação da estratégia nos diversos ambientes organizacionais, no sentido de haver uma conexão entre líderes, liderados, o ambiente externo para concorrer e o ambiente interno para alinhamento dos processos, planos e metas. Nesse sentido, há muitos tipos de formulação da estratégia, conforme abaixo.

Para Gimenez (2003, p. 37):

Dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver um alinhamento entre estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. Contudo, um não alinhamento entre estratégia e estrutura, resultará na firma sendo ineficaz naquela indústria, caracterizando formas de organização que Miles e Snow denominaram empresas reativas.

Ainda na formulação de uma estratégia, Porter (2004), menciona a estratégia genérica identificada pela diferenciação, ou seja, diferenciar o produto ou serviço que a empresa oferece criando algo, uma identidade para o produto ou serviço, materializando, dessa maneira, um produto direcionado para atender a clientes com necessidade específica. Assim, a diferenciação se configura como uma estratégia competitiva capaz de atender a necessidades e preferências de clientes ecléticos que podem ser satisfeitos por produtos personalizados, podendo pesar na decisão de compra, os atributos do produto em detrimento do preço (MURRAY, 1988).

A adoção da estratégia de diferenciação pode ser operacionalizada de várias maneiras. Pode, por exemplo, haver diferenciação por meio da marca, das especificidades do produto, de serviços personalizados, de serviços de pré e pós-venda, de alternativas de financiamento, dentre outras (PORTER, 2004; MURRAY, 1988). Porter (2004, p. 39) afirma que “a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação a marca, como também à consequente menor sensibilidade ao preço”. Diz ainda que as empresas precisam estar orientadas a identificar todas as oportunidades de custo que não comprometam a diferenciação, assim como esgotar todas as maneiras de diferenciação que não sejam onerosas demais. O autor afirma que, apesar de não haver possibilidade de mais de uma empresa com liderança em custo, é perfeitamente concebível a existência de várias empresas seguindo e obtendo sucesso com a adoção de estratégia voltada para a diferenciação.

A estratégia de enfoque, conforme a tipologia proposta por Porter (2004) ocorre quando se escolhe como foco um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. O fundamento dessa estratégia é que a empresa deve ser capaz de atender a um público-alvo, de forma mais efetiva do que seus concorrentes que competem em nível amplo e que não têm a preocupação de atender as particularidades de um público específico. Ao adotar a estratégia de enfoque, a empresa pode atingir a diferenciação ao atender melhor as necessidades de seu público-alvo particular, ou ainda, alcançar a liderança ao focar custos mais baixos para atender o nicho desejado.

2.2.2 As Tipologias Estratégicas de Miles e Snow

Sistemas de gestão estratégica foram sugeridos para esclarecer e traduzir as estratégias adotadas pelas empresas (KAPLAN; NORTON, 1996; MINTZBERG, 2000; MILES; SNOW, 1978). As categorias estratégicas desenvolvidas por Miles e Snow (2003) foram utilizadas neste estudo e também foram pesquisados por Davig (1986) e Gimenez (1993), cujas principais gerencias das empresas pesquisadas foram convidadas a escolher entre quatro opções que melhor representam o seu negócio na forma de atuação estratégica em relação a seus produtos e serviços.

A teoria de Miles e Snow (2003) está suportada por três pilares, a saber: o ambiente é constituído pela atuação dos membros de uma organização e suas decisões estratégicas. O processo de constituição do ambiente organizacional concretiza-se a partir de uma gama de decisões que envolvem muitos cenários, entre eles, mercados, produtos, tecnologia e uma série de projeções operacionais. Se caso os membros da organização tenham baixo nível de conhecimento e crenças limitadoras, esses cenários e projeções pode determinar a forma como a empresa pensará o futuro e também o ambiente pelas quais as pessoas serão gerenciadas.

As decisões estratégicas realizadas pela empresa determinam a estrutura e os processos organizacionais. Pode-se dizer que as decisões originadas pela cúpula de uma empresa influenciam diretamente no cotidiano da organização, e isso significa que os processos e a estrutura sofrem influência direta da maneira como os líderes pensam e atuam. A partir da estrutura e dos processos organizacionais, a empresa se revela e demonstra sua estratégia. Uma organização eficaz avalia constantemente os seus propósitos e inter-relação com o meio ambiente, revendo suas estruturas de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle. Tendo em vista essa afirmação, o mercado percebe a empresa através da sua organização interna.

Essas ideias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica (CHILD, 1972 apud GIMENEZ et al., 1999) que, em essência, propõe que:

[...] a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições (MILES; SNOW, 1978, p. 21).

Conforme Fagundes (2010), o modelo de Miles e Snow pode ser aperfeiçoado nas organizações como um modelo de estratégias genéricas em nível de negócio, ou seja, pode ser aplicado em diferentes empresas, independentemente do seu porte, assim como acontece com as estratégias genéricas de Porter, que poderão ser utilizadas nos mais diferentes segmentos e organizações. As estratégias genéricas de Porter se baseiam na diferenciação em relação a produtos e serviços, enquanto as categorias estratégicas de Miles e Snow, ao pensar em produtos e serviços, buscam o entender do comportamento estratégico das organizações para a tomada de decisão e seu reflexo sobre os produtos e serviços. O comportamento estratégico da organização está intimamente ligado ao perfil do gestor, ele é o agente que impulsiona e principalmente direciona todas as ações para a busca da estratégia pretendida. Conforme Rossetto e Rossetto (2001), a estratégia adotada pode ter tipos de postura, atitude ou comportamento estratégicos, em que os padrões de ação e suas respectivas respostas são necessariamente distintas.

As estratégias podem coexistir em uma mesma organização e podem ser adotadas conforme o momento que vive essa organização. O ambiente pode gerar alterações estratégicas da organização, fazendo com que ela altere também a forma de se relacionar com o ambiente. O modelo formulado por Miles e Snow (1978) evidencia a relação entre os tipos de estratégia e o ambiente.

Conforme Fagundes (2010), que cita as tipologias de Miles e Snow (2003), as organizações apropriam-se de padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na intenção de obter um alinhamento com as condições ambientais favoráveis observadas pela organização. As empresas podem ser classificadas de acordo com o comportamento estratégico baseado nas categorias estratégicas de Miles e Snow (2003):

a) *estratégia defensiva:*

As empresas defensoras apresentam uma visão mais conservadora ao desenvolvimento de produtos e mercados, com características na tomada de

decisão de posicionamentos com restrições para a inovação, procurando manter, de acordo com as suas possibilidades, a segurança e a estabilidade no ambiente onde está inserido, em um mercado de seu domínio.

As empresas defensoras possuem uma tendência de evitar novas oportunidades fora de seu domínio, exatamente porque seus dirigentes têm um comportamento que demonstra dificuldades com mudanças. Uma das causas dessas dificuldades em transformar problemas em oportunidades diz respeito aos líderes altamente especialistas em sua área de atuação. Pode-se dizer que um líder especialista possui comportamento semelhante às características de um líder autocrático, orientado para tarefas e controles. Esse líder prioriza o controle, e geralmente a tomada de decisão ocorre de forma centralizadora, sendo que, por esse motivo, a empresa pode ter perdas de competitividade.

Por outro lado, um aspecto positivo de uma estratégia defensiva refere-se ao fato de que as ações estratégicas são orientadas para suportar uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, prestação de serviço qualificada e até menores preços. Um exemplo dessa atuação são os hotéis antigos em centros pequenos que não inovam e são fechados para novas oportunidades, mas que mantêm o seu público fiel pelo atendimento personalizado que presta aos seus hóspedes, com preços de mercado e algumas vezes até menores (MILES; SNOW, 2003).

b) *estratégia prospectora:*

Uma empresa que adota a estratégia prospectora está sempre ampliando continuamente sua linha de produtos e de serviços. Essas organizações priorizam o constante oferecimento de novos produtos e serviços na busca de destacar-se no mercado onde atuam, mesmo que todos os recursos financeiros investidos não se mostrem altamente lucrativos. Essas organizações, acima de tudo, possuem um profundo conhecimento de seu negócio, tornando-as muito competitivas no seu âmbito de atuação, com uma preocupação constante na inovação de produtos e serviços, como as empresas do ramo têxtil, tecnológico, cosméticos, etc.

As lideranças são altamente flexíveis quanto à mudança e inovação. Entende-se assim que os líderes estão sempre disponíveis para absorver novas ideias dos liderados e acessível para transformar seus paradigmas. Esse estilo

de gestão caracteriza-se pela liderança situacional que possibilita ao gestor transitar com êxito nos mais diversos processos, seja o processo interno ou o processo externo da organização. Com base nesse estilo, pode se dizer que a empresa eleva-se para um patamar competitivo, inovador e com pré-disposição para as constantes atualizações de produtos e serviços.

As atividades empresariais são descentralizadas, o que, no contexto de gestão, significa uma administração moderna, que torna as pessoas cientes do seu papel profissional, geridas por lideranças que valorizam a autonomia na tomada de decisão. A descentralização torna possível que as decisões sejam tomadas com mais eficiência, também resolvidas até por níveis hierárquicos mais baixos, com foco em determinações importantes, formando líderes gerais e evitando líderes especialistas. Contudo, há aspectos negativos que devem ser considerados como a falta de uniformidade nas decisões e o aumento de custos operacionais. A estratégia prospectora ainda oferece novos produtos e serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla, retirando-se da área de domínio, exatamente por disponibilizar aos clientes uma linha diversificada, com penetração em novos mercados (MILES; SNOW, 2003).

c) estratégia analítica:

A empresa que adota a estratégia analítica procura manter uma linha limitada de produtos e serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, almeja adicionar um ou mais novos produtos e serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. A estratégia analítica, como diz o próprio nome, avalia muito bem o mercado de atuação para identificar os produtos e serviços que possuem maior aceitação no ambiente em que está inserido. Portanto, os líderes que atuam com essa estratégia planejam ações para proteger seu mercado de atuação, no sentido de manter a posição conquistada até o momento, e ao mesmo tempo, estudam produtos e serviços consolidados em outras empresas do mesmo setor para oferecer a seus clientes.

Os pontos fortes da estratégia analítica consistem na manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, com redução de custos unitários, domínio do segmento onde atua, concentrando esforços e recursos para preservar algumas vantagens competitivas, seguindo uma estratégia do menor risco, pois não há interesse em desviar seus recursos para a diversificação. Contudo, há

oportunidades de melhorias na vulnerabilidade devido à alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. O fato de a organização não assumir riscos poderá gerar estabilidade, que talvez impeça o desenvolvimento e crescimento, produzindo como consequência uma possível estagnação. O controle e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações, o que pode ser traduzido como um modelo de liderança em que a tomada de decisão está no topo hierárquico, mas as ações e ou atividades podem ser realizadas de acordo por outras pessoas, desde que haja alinhamento no resultado a ser alcançado (MILES; SNOW, 2003).

d) *estratégia reativa:*

As empresas que adotam uma estratégia reativa não possuem habilidades para responder efetivamente às implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente. Empresas reativas revelam um comportamento de indiferença e não atendem às rápidas mudanças existentes no mercado. Miles e Snow (2003) afirmam que aparentemente essas empresas não apresentam qualquer relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm umas estratégias impulsivas a eventos do ambiente, caracterizando formas instáveis de organização e, portanto, com estruturas organizacionais muito rígidas.

Além disso, empresas com estratégias reativas não arriscam em novos produtos e serviços a não ser quando ameaçadas por competidores, tornando-as muito vulneráveis ao mercado em razão da reação tardia aos movimentos dos competidores, o que explica o controle e a tomada de decisão serem altamente centralizados. A inconsistência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes: a falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e tecnologia não estão vinculadas à estratégia de uma maneira adequada; ou a administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar de esta não ser mais relevante às condições ambientais (MILES; SNOW, 2003).

2.2.3 Ciclos Adaptativos

Chaffee (1985) descreveu o conceito básico do pensamento sobre estratégia que está entre a união da organização e do ambiente inserido, sendo que a organização interage no ambiente de acordo com as estratégias. A partir dessa premissa, existem vários cenários para que a estratégia seja definida, principalmente no momento da sua execução, onde se pode evidenciar as ações, os processos e as mudanças que podem ser deixadas de lado, por algum motivo, ou até prioridade equivocadamente dada naquele momento, sendo a tomada de decisão um dos processos mais delicados da estratégia. Becker (2005) considera que a estratégia organizacional começou a ter abordagens mais consistentes na década de 1960. Uma delas foi a desenvolvida por Miles e Snow (2003), que, segundo Chaffee (1985), são autores relacionados ao modelo adaptativo de estratégia, o que é endossado por Becker (2005) quando ele observa que os autores Miles e Snow (2003) pertencem ao segundo grupo da classificação de Chaffee (1985) e que concentram seu foco na adaptação da empresa a seu ambiente.

Essas estratégias, segundo Miles e Snow (2003), fundamentam-se no conceito de ciclo adaptativo. De acordo com os autores, em relação ao contínuo movimento de adaptação, através da percepção de seus líderes, as empresas buscam desenvolver e responder as perguntas com extrema desenvoltura em relação às variáveis externas e incontroláveis, originadas pelo ambiente em que escolheram concorrer. Iniciando pela ideia de que a eficiência do negócio depende da adaptabilidade que a empresa estabelece com o seu meio, decorrente da percepção e das ações dos líderes sobre o ambiente, Miles e Snow (2003) sinalizam que as empresas enfrentam esse mesmo ambiente através de um processo complexo e dinâmico que se baseia em resolver continuamente três problemas fundamentais: a) o problema Empresarial, b) o problema de Engenharia e o c) problema Administrativo.

O Problema Empresarial é menos frequente em empresas novas ou que tiveram um crescimento muito rápido, pois uma empresa nova tem relativa facilidade para mudanças a fim de alterar seu objetivo. Acontece geralmente em empresas que procuram um avanço organizacional para a expansão do domínio de produto-mercado. Tal problema pode ocorrer devido aos vícios adquiridos

pela administração. Além disso, menciona a percepção e as ações que os principais líderes atingem no âmbito de seus domínios de produtos e mercados, destinando esforços e recursos de acordo com seu posicionamento estratégico. A organização com visão empresarial desenvolve uma organização concreta de domínio, ou seja, domina um produto ou um bem específico. O problema empresarial possui um agravante, pois mesmo que o empresário resolva distinguir seus produtos ou serviços e os líderes não tenham uma orientação de marketing, a mudança poderá ser complexa.

A imagem da organização é ponto fundamental para que seja dada ênfase às questões de inovação, eficiência e tamanho, com responsabilidade da alta organização em identificar as oportunidades que o mercado oferece em termos de empreendedorismo. O ciclo adaptativo, embora evidente em todas as organizações, é talvez mais visível em organizações novas ou de rápido crescimento (e em organizações que recentemente sobreviveram a uma grande crise), em uma nova organização, uma visão empreendedora, talvez apenas vagamente definida em primeiro lugar, deve ser desenvolvido em uma definição concreta de um domínio organizacional: um produto ou serviço específico e um mercado-alvo ou segmento de mercado. Em uma organização permanente, o problema empresarial tem uma dimensão adicional. Em razão de a organização já ter obtido um conjunto de soluções para os seus problemas de engenharia e administrativos, a sua próxima tentativa de um impulso empreendedor pode ser difícil. A tentativa de uma empresa em modificar os seus produtos e mercados poderá ser impedida por seu processo de produção existente e talvez pelo fato da liderança e sua equipe não entenderem as orientações de marketing necessárias para a mudança de produtos e mercados.

Em qualquer organização nova ou em curso, a solução para o problema empresarial é marcada pela aceitação de um determinado domínio de produto-mercado da administração, e essa aceitação se torna evidente quando a administração decide comprometer recursos para alcançar os objetivos relativos ao domínio. Em muitas organizações, o compromisso interno e externo para a solução empresarial é procurado por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define tanto o mercado da organização e sua orientação em direção a ela, uma ênfase em tamanho, eficiência ou inovação. Embora estejamos sugerindo que a fase de engenharia começa nesse ponto, a

necessidade de novas atividades empresariais claramente não desaparece. A função empresarial continua a ser uma responsabilidade de gestão do líder máximo da empresa, sendo que tempo e outros recursos devem estar comprometidos com a liderança.

O Problema de Engenharia envolve a criação de um sistema no qual são criadas soluções administrativas para o problema empreendedor. Envolve ainda a escolha de sistemas técnicos adequados para criação da estrutura necessária em termos de tecnologia, para que se possam acompanhar as mudanças proporcionadas e existentes pelo problema empreendedor, a fim de garantir o funcionamento adequado dessas novas tecnologias. Importante salientar que não há garantias que na hipótese de o problema empreendedor ser solucionado, a organização tenha êxito, pois há necessidade de haver sinergia com o problema administrativo, pois os processos que envolvem o problema de engenharia são completamente ligados aos processos do problema administrativo. A forma como a organização administra os seus processos para o ambiente externo determinará o modo como a organização fará a gestão dos controles internos e operações. O problema de engenharia envolve a criação de um sistema que coloca em solução de gestão de operação real para o problema empresarial. A criação de tal sistema exige que a administração selecione uma tecnologia adequada (processo de *input-transformação-output*) para produzir e distribuir os produtos ou serviços escolhidos e formar novas informações, comunicação e controle de ligações (ou modificar ligações existentes) para garantir a eficácia da operação de tecnologia.

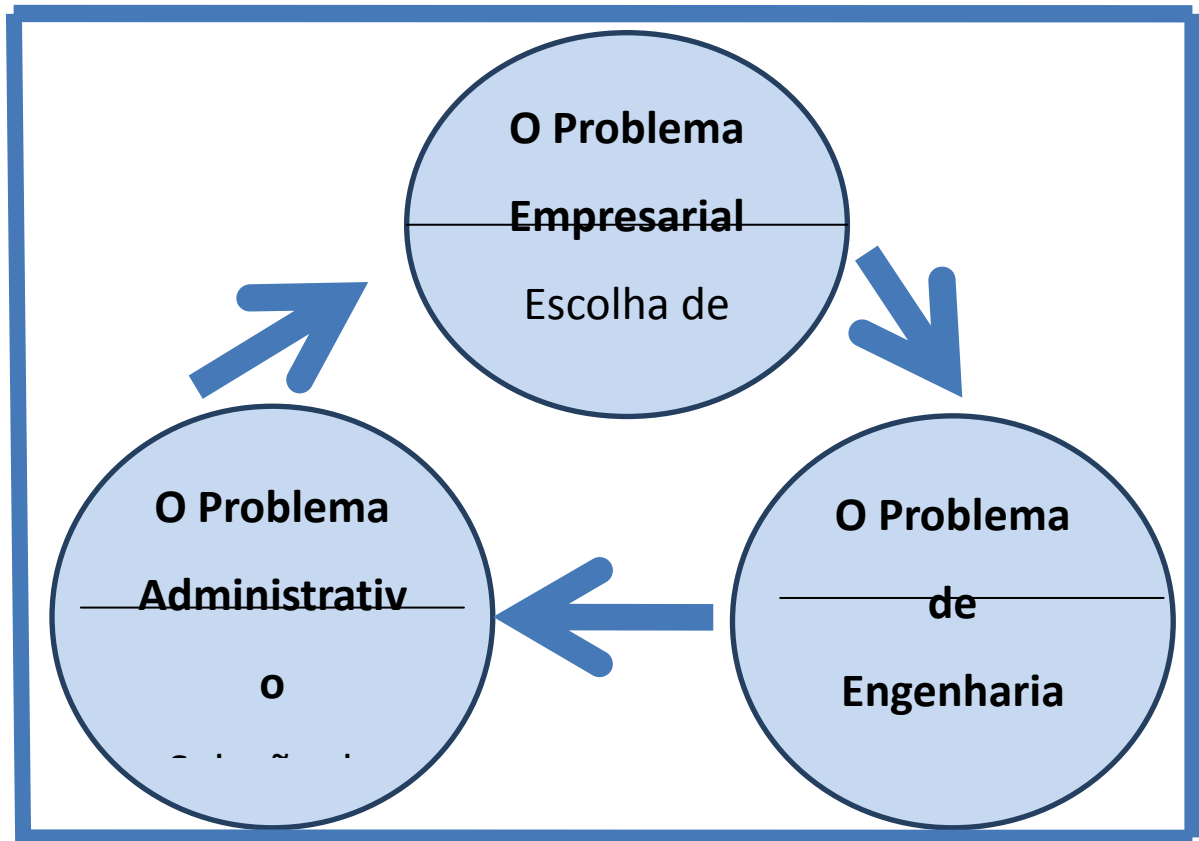
Quando soluções para esses problemas de engenharia são alcançados, inicia-se a implementação inicial do sistema organizacional. No entanto, não há garantia de que a configuração da organização, uma vez que começa a surgir durante essa fase, permanecerá o mesmo quando o problema de engenharia for finalmente resolvido. A forma real da estrutura da organização será determinada durante a fase do problema administrativo, que como gestão solidifica as relações com o meio ambiente e estabelece processos para coordenar e controlar as operações internas. A redefinição de processos para que os problemas de engenharia sejam alcançados, passam necessariamente por alterações conjuntas em tecnologia de produção em massa com uma tecnologia de produção de pequenos lotes customizados para os clientes.

O Problema Administrativo procura racionalizar e estabilizar as atividades que sucessivamente resolvem os problemas da organização durante as fases de empreendedor e de engenharia. Está relacionado à estrutura e processos organizacionais que visam coordenar e controlar a tecnologia utilizada para desenvolvimento das atividades necessárias para manter a continuidade da organização. O administrativo discute também todos os processos e tomadas de decisões nas resoluções das situações de todas as questões abordadas nos problemas empreendedores e de engenharia, uma intenção de desenvolvimento em todos os processos da empresa, no sentido de prosperar e inovar continuamente. Estimando que cada gestão de uma organização é aberta para escolher as muitas alternativas de soluções para os problemas apresentados, as possibilidades de semelhanças entre a estratégia e a estrutura são inúmeras. O problema administrativo merece uma maior elaboração, pois nele está a racionalização e as articulações de todos os processos e estruturas que se queiram implantar na organização (MILES; SNOW, 2003).

O problema administrativo, conforme descrito pela maioria das teorias de gestão empresarial enquadra-se para a redução da incerteza dentro do sistema de uma empresa ou, em termos de modelo de gestão atual, para racionalização e estabilização das atividades que resolveram com sucesso os problemas enfrentados pela empresa durante o empreendedor e fases de engenharia. Resolver o problema administrativo, no entanto, envolve mais do que simplesmente racionalizar o sistema de redução da incerteza, mas também envolve formulação e implementação dos processos que permitem à empresa continuar a evoluir e inovar em seus processos (MILES; SNOW, 2003).

Para Miles e Snow (2003), o modelo proposto abaixo, retrata o ciclo adaptativo que as empresas percorrem e fundamentam em suas estratégias no sentido de solucionar os problemas com um processo com foco no desenvolvimento das organizações.

Figura 1 - Modelo do ciclo adaptativo



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003)

Em qualquer organização, as soluções dos problemas acabam sendo empresariais, e essa visão nos remete diretamente ao negócio, sendo da responsabilidade da alta direção a administração desse problema, no qual se destaca o problema Empresarial. O problema de engenharia se destaca por todas as questões de tecnologia dentro da organização e os controles estruturais da mesma. O problema administrativo possui uma perspectiva de processos e estrutura, a qual possibilita que a organização tenha desenvolvimento, tome decisões estratégicas e seja inovadora (MILES; SNOW, 2003).

A tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), que classifica a adaptação organizacional ou comportamento das organizações em quatro tipos (prospectores, analíticos, reativos e defensivos) e que será utilizada neste trabalho para identificar o comportamento estratégico adotado pelas empresas associadas às redes de cooperação, pode ser mais bem compreendida a partir de cinco características básicas: a coalizão dominante, as percepções dos membros da coalizão dominante, a segmentação, o monitoramento do ambiente externo e as restrições dinâmicas.

- a) *coalizão dominante*: cada organização tem um grupo de tomadores de decisão que definem prioridades, e essas decisões são influenciadas na segurança financeira, em analisar as oportunidades de mercado, atenção para as atividades internas e dos negócios, bem como desenvolvimento de novos produtos e serviços, o aumento de clientes e a expansão para novos mercados. Esse grupo de executivos quando existe um problema, precisa encontrar a solução e solucionar de acordo com as suas responsabilidades;
- b) *percepção do ambiente da empresa*: a coalizão dominante decreta em grande parte ou cria ambiente relevante da organização. Ou seja, a organização responder em grande parte para o que a sua gestão percebe; essas condições ambientais que passam despercebidas ou são deliberadamente ignoradas têm pouco efeito sobre as decisões e ações da administração;
- c) *segmentação*: a coalizão dominante é responsável por participação no meio ambiente e atribuição de seus componentes para diversas subunidades organizacionais. Os recursos são alocados para essas subunidades de acordo com sua importância estratégica;
- d) *monitoramento do ambiente externo*: a coalizão dominante é responsável pela fiscalização desses elementos ambientais considerados mais críticos para a empresa. E tem a opção de ser reativa (à espera de eventos para levar claramente a forma antes de responder) ou pró-ativa (antecipando a forma dos acontecimentos e agir rapidamente) em relação à informação que recolhe.
- e) *restrições dinâmicas*: decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pelo passado da empresa, estratégia atual, estrutura e desempenho. Restrições existentes podem ser flexibilizadas ou removidas por grandes alterações da estratégia, mas qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições.

Ainda segundo Miles e Snow (2003) na empresa ideal, a gestão seria igualmente competente para realizar duas funções um tanto contraditórias: seria capaz de criar um sistema administrativo com estrutura e processos, que poderiam perfeitamente dirigir e monitorar as atividades atuais da organização,

sem permitir que o sistema se torne tão arraigado que atividades inovadoras futuras sejam comprometidas. Tal perspectiva exige que o sistema administrativo para ser visto tanto como um atraso e variável de liderança no processo de adaptação. Como uma variável de atraso, o sistema administrativo deve racionalizar, através do desenvolvimento de estruturas e processos adequados, as decisões estratégicas tomadas em pontos anteriores no processo de ajustamento. Como uma variável de condução, por outro lado, o sistema administrativo, facilitará ou restringirá a capacidade futura da organização para se adaptar de acordo com o grau em que se articula a gestão e reforça os caminhos ao longo do qual essa atividade pode continuar.

Quadro 1 - Tipologias estratégicas

(continua)

| | | TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS | | | |
|--|-------------------------------|---|---|--|--|
| Componentes do ciclo adaptativo | Dimensões | Prospectora | Analítica | Reativa | Defensiva |
| Problema Empresarial e soluções | Domínio de produtos e mercado | Constantes modificações, inovadores e abrangentes | Não sofrem muitas modificações, mas atendem as demandas | Não sofrem muitas modificações e atendem determinadas demandas | Estão em constantes modificações conforme o mercado aponta como oportunidade ou ameaça |
| | Postura de sucesso | Oferecem poucos produtos e clientes seletivos com foco na qualidade | Buscam novas ideias e inovações, mas com adoção cuidadosamente analisadas | Novos produtos e serviços somente são oferecidos quando concorrentes causam problemas | Reputação de criativos e inovadores com preocupação nas tendências e novidades |
| | Monitoramento ambiental | Gastam muito tempo analisando e monitorando o mercado | Não gastam tempo analisando e monitorando o mercado | Gastam uma razoável tempo analisando e monitorando o mercado | É esporádico o tempo de análise de mercado, a menos que haja fato de interesse |
| | Crescimento | Prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais | Prática de responder às pressões do mercado | Práticas agressivas na captação de novos clientes com novos tipos de produtos e serviços | Práticas assertivas com atuação centrada onde já trabalham, em novos mercados após análises. |

Quadro 1 - Tipologias estratégicas

(continuação)

| TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS | | | | | |
|---|------------------------|--|---|---|---|
| Componentes do ciclo adaptativo | Dimensões | Prospectora | Analítica | Reativa | Defensiva |
| Problema de Engenharia e soluções | Objetivo Tecnológico | Manter os custos sobre controle | Analisar os custos e o faturamento sob controle, gerar mais produtos e serviços | Garantir pessoas e recursos necessários acessíveis | Plano guardado contra ameaças e poder utilizá-lo na hora certa |
| | Amplitude tecnológica | Analítica: Identificar tendências e desenvolver novos produtos | Especialista: Concentrar competências em poucas áreas específicas | Ampla e Empresarial: Competências diversas e flexíveis para mudanças | Flexível: Competências relacionadas próximas dos clientes |
| | Anteparos tecnológicos | Hábeis e cuidadosos ao analisar tendências | Hábeis para fazer um limitado número de coisas | Hábeis em responder às pressões do mercado | Hábeis em desenvolver novos produtos e serviços |
| Problema Administrativo e soluções | Coalizão Dominante | Cuidar da segurança financeira através de custos, qualidade e controles | Analisar e selecionar oportunidades com foco na segura posição financeira | Cuidar das atividades internas e dos negócios | Desenvolver novos produtos e serviços e aumentar número de clientes |
| | Planejamento | Identificar possibilidades, problemas e desafios que requerem atenção imediata | Identificar tendências e oportunidades que resultam na criação de novos produtos e serviços | Identificar problemas que se solucionados mantêm a posição de mercado | Identificar tendências comprovadas e solucionar problemas oriundos dos concorrentes |

Quadro 1 - Tipologias estratégicas

(conclusão)

| TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS | | | | | |
|------------------------------------|-----------|--|---|---|--|
| Componentes do ciclo adaptativo | Dimensões | Prospectora | Analítica | Reativa | Defensiva |
| Problema Administrativo e soluções | Estrutura | Separada por setores e seguem hierarquia | Estrutura voltada para produtos, serviços e mercados | Basicamente por departamentos, com orientação para produtos, serviços e mercado | Não existem estruturas, pois existem muitas mudanças e são aptos para solucionar problemas |
| | Controle | Descentralizada, com controle basicamente pelo faturamento | Descentralizada e pesadamente orientada para relatórios | Altamente centralizada com controle relacionado ao faturamento | Centralizada com utilização de vários relatórios para analisar riscos e os resultados |

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

3 METODOLOGIA

Este trabalho científico tem por objetivos apresentar conceitos da metodologia utilizada para a realização do estudo, além de atendimento aos objetivos que foram propostos. Nesta seção, é referenciado o tipo de pesquisa, evidenciando sua finalidade, natureza e método de pesquisa, a coleta de dados que são descritos e finalizando com a técnica utilizada para análise do conteúdo obtido durante as entrevistas em campo. A metodologia, de um modo geral, é o caminho e o instrumental próprios da realidade, compreende as percepções históricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e, ao mesmo tempo, o potencial criativo do pesquisador (MINAYO, 1997).

Conforme Lakatos e Marconi (2010), metodologia científica significa mais do que uma disciplina, pois a metodologia traduz ao discente o mundo de procedimentos metódicos e lógicos, com o intuito tanto de formar o estudioso e o profissional, pois ambos estão inseridos na prática e no meio acadêmico.

A prática nasce da concepção sobre o que deve ser realizado e qualquer tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como o mais lógico, racional e eficaz (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 1).

A metodologia científica persiste em ser um dos instrumentos de estudo e também de desenvolvimento nas mais diferentes áreas do conhecimento (CERVO, 2002). Os métodos seriam etapas palpáveis da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstrata (LAKATOS; MARCONI, 2010). O estudo a ser realizado é do tipo qualitativo exploratório com análise de conteúdo comparativa entre duas redes e consiste em compreender a adaptação organizacional entre empresas associadas às redes de cooperação nas tipologias estratégicas de Miles e Snow. Segundo Bardin (1995), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

A análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com um alcance descritivo, tomando consciência de que sua função ou o seu objetivo é a inferência. Em função da natureza da problemática estudada, do número de empresas pesquisadas e do objetivo geral estipulado nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, já que se busca compreender como as empresas associadas às redes de cooperação realizam a sua adaptação organizacional, segundo as tipologias de Miles e Snow. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos tecnológicos: a análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A análise é a fase de organização da pesquisa propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, em um plano de análise.

A exploração do material se as diferentes operações da análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas pelo ordenador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Essa fase, longa e massante, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

A escolha das redes de cooperação pesquisadas neste estudo foi extraída de um convênio assinado entre a Unisinos e a Secretaria da Economia Solidária e Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SESAMPE), no programa de redes de cooperação com um modelo de avaliação consolidado por especialistas no tema redes de cooperação. Nesse convênio, a aplicação do modelo de avaliação foi realizada em 50 redes de cooperação e dividida em etapas distintas, com critérios de pontuação divididos em estratégia, estrutura, processos e resultado. Com base nas respostas dos entrevistados ao modelo de avaliação das redes, uma das redes pesquisadas neste trabalho, foi escolhida por sua pontuação nos critérios estabelecidos estar acima da média das redes nos resultados gerais. E a segunda rede de cooperação pesquisada, foi escolhida por sua pontuação nos critérios estabelecidos estar abaixo da média no relatório de avaliação da gestão das redes de cooperação empresarial.

Uma vez que a pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório com análise de conteúdo, foram realizados dois questionários estruturados (apêndice A) e (apêndice B), compostos de questões que analisaram a tipologia de Miles e Snow (2003) segundo ciclo adaptativo e as onze dimensões correspondentes aos três problemas aos quais se referem: Empresarial, Engenharia e Administrativo, para identificar a adaptação organizacional entre as empresas associadas à rede de cooperação.

Seguindo as orientações contidas no trabalho de Bardin (1995), as entrevistas foram transcritas na íntegra e as gravações conservadas para análise. As análises exploratórias ou codificação, que corresponde a uma transformação, segue regras precisas de dados brutos, e essa codificação compreende três escolhas como análise quantitativa e categorial, o recorte, que são as escolhas das unidades, a enumeração, ou escolhas das regras de contagem e a classificação e a agregação, que se refere às escolhas das categorias, ou critérios previamente definidos.

O instrumento de pesquisa (apêndice A) foi aplicado em pesquisa recente realizada por Gulini (2005). O mesmo instrumento foi aplicado e testado na dissertação de mestrado de autoria de Teixeira (2007), com base nas onze dimensões do ciclo adaptativo. Nesta dissertação, o instrumento foi adaptado para as empresas associadas à rede de cooperação, com onze perguntas e para cada uma delas, referindo-se há uma das dimensões dos componentes do ciclo adaptativo que compõe o problema empresarial nas dimensões domínio de produtos e mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento. No problema de engenharia, as perguntas foram realizadas para cada uma das dimensões objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e anteparo tecnológico. Para o problema administrativo, cada pergunta foi direcionada para as dimensões de coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. Também foi realizado um instrumento de pesquisa (Apêndice B) com dez perguntas abertas direcionadas somente aos presidentes das redes de cooperação analisadas.

As perguntas direcionadas aos presidentes das redes de cooperação complementam o instrumento (apêndice A), e também ajudam na compreensão dos resultados globais da pesquisa. Ao todo, foram realizadas 20 entrevistas, em 17 empresas com utilização de perguntas abertas, entre os

meses de Janeiro e Fevereiro de 2014, com duração média de 30 minutos cada, sendo que os entrevistados foram os proprietários das empresas associadas, um consultor e dois presidentes das redes de cooperação com o instrumento (Apêndice B). As entrevistas de uma das redes de cooperação foram realizadas na sede das empresas associadas localizadas em Campo Bom, e na outra rede de cooperação, por não possuírem sede própria, foram realizadas nos oito endereços de cada empresa associada à rede de cooperação. Todas as entrevistas foram gravadas e observadas em seu ambiente pelo autor, bem como transcritas em cinquenta e duas páginas, e individualmente separadas as respostas de cada empresa associada, com cada dimensão do ciclo adaptativo.

Como primeira análise, separadamente por rede de cooperação, diante das respostas coletadas das empresas associadas, as empresas foram analisadas conforme as respostas dos entrevistados e interpretadas segundo as onze dimensões do ciclo adaptativo, e de acordo com as tipologias prospectoras, analistas, reativas e defensivas. Dessa forma, foi possível compreender a adaptação organizacional que as empresas associadas adotaram em cada resposta analisada baseado nas tipologias de Miles e Snow. Após a análise, identificação e descrição individual da adaptação organizacional das empresas associadas às redes de cooperação, cada rede foi analisada nas onze dimensões do ciclo adaptativo, e de acordo com as tipologias prospectoras, analistas, reativas e defensivas, foi possível compreender também a adoção de adaptação organizacional entre as empresas associadas às redes de cooperação em cada resposta analisada baseado nas tipologias de Miles e Snow.

4 APRESENTAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

A Rede Agasuper foi formada em 2007, com campo de atuação no varejo mercadista, iniciou suas atividades com sede na Universidade Feevale, através de um consultor especializado em redes de cooperação em meados de 2005. A rede, que será identificada neste trabalho como RA, reúne nove lojas, sendo dois estabelecimentos comerciais em Campo Bom; três em Dois Irmãos; dois em Novo Hamburgo; um estabelecimento em Santa Maria do Herval; e outro situado em Sapiranga. O Presidente em atividade chama-se Lírio Afonso Werner, segundo Werner, a RA é fruto da união e do empreendedorismo de empresários que se uniram para alcançar maior espaço no segmento de supermercados. A concorrência de grandes marcas multinacionais é forte, forçando estratégias alternativas para agregar maior valor e lucratividade em cada negócio. Com apoio da Feevale e do Governo do Estado, a RA caminha para um futuro no qual o associativismo se faz presente para impulsionar os negócios de todos os associados.

No ano de 2010, compraram com recursos próprios a sede atual da Rede localizada em Campo Bom, com objetivo de alavancar um maior número de negócios através de armazenamento e controle de estoques, refletida com ênfase nas negociações de compra e venda dos produtos comercializados. Para o ano de 2014, três metas da Rede serão um trabalho interno de maximizar o mix de produtos das empresas, como também aumentar o giro de produtos, com centralização da compra com fornecedores na sede. Alinhado a esse ponto, também será implantado um sistema de gestão de estoques, e a contratação imediata de um profissional especialista na área de compras, estoque e logística, no sentido de administrar os produtos já negociados pela Rede e distribuído por todas as empresas associadas.

A RA tem planos de expansão, e seguramente é um dos objetivos estratégicos da rede. Mas, segundo o consultor da rede, Velácio Artuz, as grandes redes multinacionais estão dominando o mercado, e as lojas de bairro, onde normalmente novos entrantes em potencial a associar-se, podem candidatar-se, estão com dificuldades em manter seus cadastros de pessoas jurídicas sem pendências em órgãos municipais, estaduais e federais, por conta

da concorrência acirrada exercida pelas grandes redes, o que inviabiliza a entrada como associado a uma rede de cooperação.

A rede possui também metas coletivas que apoiam a interação e, nabusca de melhorias contínuas sistemáticas, constata-se que há envolvimento de todos os associados e que os mesmos participam das reuniões que ocorrem semanalmente na sede da rede. Percebe-se que há um entrosamento entre eles, visto que a relação é de parceria na organização. Além das rotinas de gestão nas reuniões, ocorre ainda a troca de informações que auxiliam na solução de eventuais problemas comuns (operacionais, estratégicos e gerenciais) oriundos dos associados.

Segundo o presidente da rede RA, hoje não há uma iniciativa concreta e formal no sentido de desenvolver novos líderes para que no futuro façam parte da rede. Entretanto, informalmente com a inserção de associados à frente de novos projetos que exijam mais tempo dedicado à rede, com envolvimento na tomada de decisão de processos complexos e com liderança informal atuante, os novos líderes da rede acabam emergindo naturalmente a cada gestão que há renovações de presidência a cada dois anos. Mesmo com o movimento de tornar os associados como parte das decisões e comprometidos com as mesmas, os processos internos de controles e administrativos ainda não estão interligados, dificultando a interface de comunicação entre as empresas associadas.

Nesse sentido, o tratamento das informações e a utilização da tecnologia na gestão das redes, principalmente no planejamento estratégico, onde há necessidade de indicadores em conjunto, metas a percorrer unificadas, que possibilitem reuniões de alinhamento e discussões das melhores práticas do mercado para alcançar determinado objetivo, ou até mesmo debates entre os empresários das empresas associadas do não alcance das metas desejadas, se faz necessário, já que a maioria das reuniões realizadas possui o objetivo principal de abastecimento de produtos das empresas associadas a negociações capazes de oferecer o menor custo tanto para a rede, quanto para o cliente. Visto que a união da rede de cooperação está totalmente focada nas promoções de produtos, nos encartes preparados para os finais de semana e panfletagens nos bairros das Cidades onde a atuação da rede RA é tradicionalmente conhecida pela concorrência de preços por seus clientes. As empresas associadas da Rede RA não conhecem a representatividade do custo fixo em

relação à receita total da empresa associada, considerando o foco principal nos preços, essa informação será de grande relevância na formação dos preços de venda dos produtos.

A Rede Farma é uma associação sem fins lucrativos que tem como meta principal aumentar a competitividade das empresas associadas, mantendo o foco na qualidade de vida e saúde. Neste trabalho, ela será identificada como RF. Um dos objetivos da rede, segundo a Presidente da Rede Rosana Ferreira Farias Silveira, é estreitar seu relacionamento com prescritores das mais diversas áreas, no intuito de oferecer ao cliente uma assistência farmacêutica mais personalizada. A atuação associativa também viabiliza a troca de experiências e conhecimentos entre os farmacêuticos, além de possibilitar a diminuição dos custos na compra de matéria-prima, ajustamento dos prazos e a qualificação dos produtos. Estruturada em 2006, a RF participou do Programa Redes de Cooperação, da antiga Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), recebendo a consultoria da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS). Norteando suas ações a partir da máxima de que os clientes não compram produtos, mas sim soluções para seus problemas, entre as realizações da rede citam-se quatro workshops com nutricionistas, massoterapeutas e esteticistas além de parcerias com fornecedores. A atuação associativa exige respeito, união e solidariedade. É uma rede de farmácias de manipulação que tem por objetivo obter maior força através de ações conjuntas, tornando-se referência em qualidade, credibilidade e competitividade no setor magistral. Hoje a rede de cooperação RF é composta por 9 (nove) empresas associadas com 10 estabelecimentos distribuídos em 8 municípios do Rio Grande do Sul. A partir da união de farmácias nessa rede, a rede RF tem por objetivo buscar sempre o melhor para o seu cliente, atendendo suas necessidades, através do desenvolvimento, da pesquisa e da informação.

A união em rede vem possibilitando ampliação das relações comerciais. Como oportunidade de melhoria, destaca-se a realização de ações em conjunto para aumentar o poder de barganha, acessar treinamentos e estabelecer novas relações comerciais com novos fornecedores. A rede RF possui vários planos de expansão, entretanto a legislação farmacêutica possui uma atuação restritiva principalmente em assuntos relacionados a produtos de marcas próprias, fabricação e compras de materiais específicos, onde acaba limitando os investidores e conseqüentemente novas empresas associadas para abertura de novas unidades.

Segundo a Presidente da Rede RF, as metas estratégicas são definidas individualmente, sendo que um planejamento estratégico formal ainda não existe, e pode ser uma excelente ferramenta para nortear ações de curto, médio e longo prazo. Nesse sentido, também há oportunidades de planejamento na sucessão da diretoria da rede, com ações claras no desenvolvimento de novos líderes a cada dois anos, líderes que potencializem as negociações, uma sede própria, fortalecimento da marca, como foco na entrada de novos associados, fomentando inclusive treinamentos de gestão de pessoas, marketing, estratégias e conhecimentos técnicos.

A rede RF, através de seus associados, demonstra muito conhecimento técnico com o desenvolvimento de novos produtos e em alguns associados uma capacidade de investimentos em tecnologia de ponta para seus produtos e serviços. Entretanto, em algumas empresas associadas, os investimentos estão escassos, até em função das margens de lucro pequenas. Na grande maioria das empresas associadas, não há conhecimento da representatividade do custo fixo sobre a receita, tornando a formação dos preços e até mesmo o grau de investimentos em tecnologia difíceis de serem mensurados.

Em relação à gestão de processos e sistemas integrados, a rede RF não possui um sistema de gestão único, que possibilite a troca de experiências entre as empresas associadas. É importante ressaltar que essa prática existe, mas com canais de comunicação e através das reuniões mensais. Porém, a tomada de decisão acaba sendo dificultada em função das informações não estarem à disposição dos associados em um mesmo sistema, em tempo real, o que talvez seja uma barreira importante na entrada de novos associados, para uma administração do negócio com assertividade, tratamento das informações disponíveis e trocas de experiências em outras áreas do conhecimento.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados encontrados a partir da Etapa da coleta de dados. Com isso, serão apresentadas a análise individual de adaptação organizacional adotados pelas empresas associadas às redes de cooperação e, para que se tenha um melhor detalhamento das informações, serão analisados separadamente segundo o ciclo adaptativo de Miles e Snow (2003) e as onze dimensões correspondentes aos três problemas aos quais se referem: Empresarial, Engenharia e Administrativo e, posteriormente, apresentado a adaptação organizacional geral adotada pelas empresas associadas às redes de cooperação. Miles e Snow (2003) preconizam em relação às suas tipologias, que não existem uma adaptação organizacional ideal, ou que uma empresa possa utilizar apenas uma das tipologias, ou até mesmo que exista uma única adaptação ao ambiente onde está inserida, o que existe é uma preponderância de uma adaptação organizacional sobre as demais, portanto, todas as tipologias aparecem com mais ou menos frequência, conforme dados confirmados nesta pesquisa.

As empresas associadas à rede de cooperação analisadas foram avaliadas através de suas posturas frente ao mercado, tecnologias adotadas, estruturas e controles, sendo que não foi solicitado para as empresas conforme pesquisa realizada de campo, que demonstrassem resultados financeiros. Nesse sentido, sempre é importante ressaltar que o desempenho de cada uma das organizações médias e pequenas que compõe as redes associativas demonstra um dado importante para a competição dos mercados de atuação, mas não caracteriza que a rede de cooperação tenha sucesso (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012).

Para Balestrine Verschoore (2008a), uma rede de cooperação terá dificuldade de permanecer no mercado, se os envolvidos tiverem ideias divergentes entre si. Na pesquisa realizada, além das ideias divergentes, várias empresas associadas possuem desempenhos e resultados financeiros diferentes, bem como entendimentos diferentes dos seus processos internos, tecnologia, estrutura e controle. Entretanto, uma das redes analisadas potencializa essas diferenças e trabalha, negocia e interage harmonicamente.

Conforme Fagundes (2010), o modelo de Miles e Snow pode ser aperfeiçoado nas organizações como um modelo de estratégias genéricas em nível de negócio, ou seja, pode ser aplicado em diferentes empresas, independentemente do seu porte, assim como acontece com as estratégias genéricas de Porter, que poderá ser utilizada nos mais diferentes segmentos e organizações. Nesse sentido, as empresas associadas à rede de cooperação encaixaram-se nas tipologias de Miles e Snow (2003), porque é possível analisar o ambiente, em várias perspectivas, e suas escolhas de adaptação organizacional.

A seguir, serão apresentados os resultados da rede RF e suas empresas associadas respectivamente; e logo após, serão apresentados os resultados da rede RA e suas empresas associadas à rede de cooperação.

5.1 ANÁLISE DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDEFARMA

O primeiro componente do ciclo adaptativo a ser analisado é o problema empresarial que está relacionado aos aspectos do domínio do produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento. Na dimensão de domínio de produto, as empresas da rede RF, portanto, RF1, RF2 de mesmo proprietário, no entanto, distintas conforme a própria rede preconiza, possuem predominância na adaptação organizacional da tipologia prospectora, que se caracteriza pela capacidade de encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e de mercado, aos quais acabam sendo uma das expressões da estratégia adotada (MILES; SNOW, 2003). Da mesma forma, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento, também com adaptação organizacional na tipologia prospectora, porque investem com eficácia em indivíduos e grupos que fazem a varredura do ambiente para o potencial de oportunidades, com crescimento que resulta principalmente da localização de novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos.

A segunda dimensão a ser analisada é o Problema de engenharia e soluções, que abrange o objetivo, a amplitude e o anteparo tecnológico. No objetivo e no anteparo tecnológico, a tipologia foi analítica, porque é funcionalmente organizada com altos níveis de exposições de rotinização, formalização e mecanização, uma tentativa de aproximar a eficiência de custos,

como o relato de uma das entrevistadas responsáveis pelas empresas RF1 e RF2:

“A partir de 2010, houve uma mudança na legislação, fizeram uma alteração importante no laboratório, que é o nosso foco. Então para trabalhar com sitostático, antibiótico e hormônio, que é uma parte diferenciada, e que nem todas as manipulações possuem, atender a legislação passou a ser o nosso foco” (RF1; RF2).

A resposta da empresária da RF1 e RF2 demonstra mudanças radicais em seus negócios no cenário político, o que segundo Teixeira (2005), as redes de cooperação surgiram exatamente para suprirem as intensas transformações econômicas e sociais que estão cada vez mais em evidência no mundo de hoje. E diante desse cenário, as alternativas estratégicas possíveis são a potencialização das vantagens competitivas, para a aprendizagem coletiva e o incentivo à inovação. Na amplitude tecnológica, a tipologia adotada é prospectora, em função da capacidade de atualizar os produtos e serviços de seu domínio, justamente devido à sua capacidade analítica em identificar tendências para seus clientes.

O problema Administrativo que compreende a coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle, com exceção da estrutura que a pesquisa demonstra uma tipologia analítica, claramente voltada apenas para produtos, serviços e mercado, coalizão dominante e estrutura são prospectoras, procura identificar a melhor possibilidade de solução para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata, e o controle sob a tipologia defensiva, pois são centralizadores na tomada de decisão entre os sócios e utilizam relatórios confiáveis para analisar riscos e os resultados.

A empresa RF3 possui predominância na tipologia reativa, ou seja, a empresa é instável do ponto de vista estratégico, pois carece de um conjunto de mecanismos de respostas consistentes que pode pôr em prática, quando confrontado com uma mudança de ambiente, ou potencial falha gerencial para articular uma estratégia organizacional bem definida. Todavia, no componente do ciclo adaptativo problema empresarial, na dimensão crescimento, a tipologia é analítica, pois a empresa resulta das práticas de responder às pressões que o mercado exerce, para continuar realizando a manutenção dos clientes já existentes. Conforme relata a responsável técnica da empresa RF3:

“Essa estabilidade tem haver, acredito eu, com o grande número de farmácias de manipulação, depois dos anos 2000, muitas fecharam nos últimos anos, mas conseguimos nos manter. E não tenho conseguido agregar muitos clientes novos” (RF3).

A empresa RF4 tem predominância da tipologia analista, por ter características de ávido seguidor de mudança, e seu objetivo é adotar as inovações mais promissoras desenvolvidas pelo mercado, sem grandes investimentos em pesquisa de desenvolvimento.

No problema empresarial nas dimensões domínio de Produto e mercado, postura de sucesso e monitoramento ambiental, a tipologia adotada pela empresa é defensiva, porque normalmente dirige os seus produtos e serviços apenas para um segmento limitado do mercado potencial, e oferece aos clientes os produtos que desejam, com direcionamento para uma clientela satisfeita, além de ser capaz de estabilizar seus nicho de mercados com a metodologia adotada. Na dimensão postura de sucesso e monitoramento ambiental, a empresa RF4 segundo Miles e Snow (2003) depende da capacidade de manter-se agressiva, e para isso, deve intensificar esforços para se tornar mais eficiente tecnologicamente, além de dirigir esforços para a redução de custos, produção e cada vez mais melhorar a qualidade do produto.

A empresa RF4 na dimensão crescimento possui uma adaptação organizacional prospectora, em alinhamento com as dimensões de postura de sucesso e monitoramento ambiental, com foco em tecnologia, que demonstra que a postura adotada pela empresa em permanecer na vanguarda da tecnologia da informação, além de manter-se no mercado, tem capacidade de estabelecer novos mercados e até mesmo a criação de novos produtos.

O problema de engenharia e soluções que compreende o objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e o anteparo tecnológico possui uma adaptação organizacional analista, porque tem flexibilidade tecnológica, ou seja, equipes de trabalho encarregadas da atividade de adaptar rapidamente um novo produto, ou uma nova tecnologia para manter a estabilidade dos seus produtos e serviços, conforme trata a responsável pela empresa RF4:

“A manipulação tem uma constante mudança de alguns anos pra cá. E eu creio que a gente tem que investir cada vez mais em novas formulações, é, essa tem que ser o nosso objetivo [...] procurar novos nichos de mercado, porque hoje eu já não manipulo mais captopril, inalapriu [...] porque isso a farmácia popular dá [...].Então, assim, há dez anos atrás nós trabalhávamos com medicamentos de uso contínuo, isso era [...] direto. E hoje já não, hoje a gente teve que entrar em outra linha né [...] de produtos. Porque o governo entrou com a farmácia popular, aqui em Osório a Prefeitura dá muito medicamento, então a gente teve que entrar com outras áreas, que antes a gente não trabalhava tão forte, mas foi porque o mercado exigiu” (RF4).

O problema Administrativo na dimensão coalizão dominante, a adaptação organizacional é reativa, ou seja, a empresa prefere prestar todas as suas atenções nas atividades internas e dos negócios, por isso, uma gestão não consegue articular uma estratégia organizacional viável. Ainda no problema Administrativo, o planejamento e a estrutura estão com adaptação organizacional analista, cujo planejamento intensivo ocorre principalmente entre as divisões funcionais de marketing e produção, e com preocupações da parte estável dos Negócios, com foco principal na avaliação do produto e áreas que sejam suscetíveis para oportunidades futuras que possam ser descobertas. A estrutura é basicamente voltada para produtos, serviços e mercado. O controle está sob adaptação organizacional defensiva, o que caracteriza os processos de controle e a tomada de decisões adotadas pela empresa como centralizadas, analisando e avaliando os riscos e os resultados através de relatórios (MILES; SNOW, 2003).

A empresa RF5 possui uma predominância na adaptação organizacional defensiva, cuja administração opta por um domínio de produto e mercado estreito por causa de seus recursos limitados, e a empresa normalmente é cuidadosamente projetada para atender às demandas desse segmento de mercado. No problema empresarial e soluções, na dimensão domínio de produtos e mercado, a adaptação organizacional é analista, localiza e explora novos produtos e oportunidades de mercado, enquanto simultaneamente realiza a manutenção de uma base sólida de produtos e clientes tradicionais. Na postura de sucesso, a adaptação é prospectora, porque ao contrário da postura defensiva, cujo sucesso vem justamente servir de forma eficiente um domínio estável, a postura prospectora é de ser inovador em produtos e desenvolver o

mercado com um olhar empreendedor nos nichos de alta rentabilidade. Na dimensão monitoramento ambiental, a adaptação é reativa, porque gasta uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado. Na dimensão crescimento, a adaptação organizacional é defensiva, defensores crescem resultantes das práticas assertivas, com atuação mais centrada em mercados que já trabalham, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial, conforme relata a responsável técnica pela empresa RF5:

“A farmácia popular dá muita medicação, então isso diminui muito nosso mercado. Esse foco que seria preparar medicamentos de uso contínuo para as pessoas, e isso aí, abalaram muito a parte da manipulação, então a gente está procurando outros produtos, para tentar aumentar o mesmo mercado de outras formas” (RF5).

No problema de engenharia e soluções na dimensão objetivo tecnológico, a adaptação é reativa; e nas dimensões amplitude tecnológica e anteparo tecnológico, a adaptação organizacional é defensiva. Os reativos nessa dimensão priorizam garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis, porque a tecnologia, a estrutura e os processos não estão ligados adequadamente às estratégias organizacionais. Por isso, a adaptação é defensiva nas outras dimensões do problema de engenharia, pois as habilidades e as competências estão relacionadas às proximidades dos clientes e mercado. Nesse sentido, quando desenvolvem novos produtos, absorvem novos mercados, porque empresas defensivas no problema de engenharia produzem e distribuem produtos e serviços da forma mais eficaz possível e dependem muito da relação custo – eficiência em tecnologia.

Para Chandler Jr. (1998), existe uma relação dinâmica entre a estrutura organizacional de uma empresa e sua estratégia. A estratégia que uma empresa persegue e a sua estrutura organizacional é formada de maneira interdependente, cada uma influenciando e sendo influenciada pela outra. Ainda para Chandler Jr. (1998), estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para alcançar esses objetivos.

No problema administrativo e soluções, a coalizão dominante e a estrutura são reativas, cuidam das atividades internas e dos negócios, como também possuem uma estrutura basicamente por departamentos, mas também orientados para produtos, serviços e mercado. Reativas, nessas condições, possuem vácuos de demandas conflitantes, e a estrutura não evolui com o passar do tempo como um processo natural de desenvolvimento. Para planejamento e controle, a adaptação é defensiva, ou seja, procura identificar tendências de mercado que tenham comprovado potencial, enquanto também solucionavam os problemas concorrentes, e os processos de controle e tomada de decisão são centralizados e os administradores utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados, conforme a responsável pela empresa RF5:

“Eu priorizo a qualidade, qualidade tanto no atendimento, como na relação entre as pessoas, a qualidade no produto, qualidade de um modo geral. Então, eu quero, a gente faz, monta [...] porque a farmácia trabalha todas com procedimentos, então esses procedimentos tem que ser seguidos, e aí, tu vai ter qualidade, se não começa a errar, tu começa a ter que refazer, tu começa a ter muito trabalho, que não te leva ao objetivo. Maior foco, pra que a coisa flua pra que saia um produto final certinho” (RF5).

A empresa RF6 possui uma predominância na tipologia reativa, sendo que, no problema empresarial na dimensão domínio de produtos e mercado, como forma de adaptação organizacional, a tipologia é defensiva e a característica mais notável do domínio de produtos e mercado para as empresas defensivas é sua estreiteza e estabilidade. Defensivas possuem a capacidade de competição, tanto em uma base de preços quanto em qualidade. Na dimensão postura de sucesso, a tipologia é prospectora, pois mantém uma reputação de inovadores, oferecendo poucos produtos e serviços, pois os clientes são seletivos e valorizam mais a qualidade, conforme a fala da responsável pela farmácia da empresa RF6:

“A empresa transmite uma imagem de uma farmácia bastante preocupada com a qualidade dos seus serviços, um bom atendimento, porque como a gente está no ramo de farmácia, na verdade as pessoas procuram bem estar, beleza e saúde. Então, a gente busca muito o bom atendimento, e sempre dar um retorno para cliente,

independentede a gente ter condições de estar fazendo o produto ou não. Então, eu acredito que a gente tem uma empresa bastante preocupada com a qualidade, e com o bom atendimento” (RF6).

Na dimensão monitoramento ambiental, a tipologia adotada é reativa, pois gasta uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado e, com o tempo, essas análises e o monitoramento podem ajudar a estabilizar o ambiente e formar um padrão típico de respostas às condições do ambiente. Na dimensão crescimento, a tipologia é prospectora, pois resulta em ações prioritárias no método de potencializar e concentrar esforços nos clientes tradicionais.

No problema de engenharia e soluções, o objetivo tecnológico é reativo; a amplitude e o anteparo tecnológico são defensivos; os reativos nessa dimensão garantem que as pessoas sejam treinadas de forma adequada e os recursos estejam disponíveis, e ao mesmo tempo, os defensivos nas dimensões amplitude e anteparo tecnológico, como o reativo preconiza, garantem a eficiência tecnológica através da melhoria de processos na produção, logística e materiais. No problema administrativo nas dimensões coalizão dominante, estrutura e controle, a tipologia adotada é a reativa, pois estão focados nas atividades internas e do negócio, são departamentalizados, mas ao mesmo tempo todas as áreas estão orientadas para produtos, serviços e mercado, e seus processos de tomada de decisão são altamente centralizados, e seus controles são principalmente relacionados ao faturamento.

Para Gimenez (2003), o comportamento estratégico está completamente relacionado à forma como o gestor toma decisões, pois a gestão é a principal influência que direciona todas as ações para o alcance das estratégias pretendidas pela empresa. Nesse sentido, a gestão possui uma adesão para uma determinada relação estratégia e estrutura, mesmo que essa estratégia não seja mais relevante para as condições ambientais da empresa. Ao mesmo tempo, na dimensão planejamento, a tipologia adotada é a analista, procura identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços, e por isso, especialistas em marketing são os mais adequados para a identificação desses produtos recém-desenvolvidos e mercados que podem ser rentáveis. A tipologia analista é explicada através do relato da responsável técnica e proprietária da empresa RF6, conforme segue:

“Olha, eu acho que o mercado, de manipulação, já foi mais promissor né, mas ainda conseguimos, têm muita área que tu podes explorar, se diferenciando no mercado. Então acho que manipulação ainda é uma área bastante promissora pro futuro [...] o ramo ainda te dá bastante abertura pra ti buscar novos produtos, novos valores, então acho que é promissor [...], muitas vezes vêm assim pela mídia, outras vezes pelos próprios fornecedores, e muitas também, vêm através dos clientes, que eles veem, trazem pra nós [...] o que eles estão buscando, e a gente vai então atrás dessa novidades que a gente não tem, e acaba incorporando, implementando dentro da farmácia” (RF6).

A empresa RF7 possui predominância na tipologia reativa, cujo padrão de adaptação organizacional para o seu ambiente é inconsistente e instável. No problema empresarial, na dimensão domínio de produtos e mercado, a tipologia é defensiva, cujos produtos e serviços prestados estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça, conforme a responsável técnica da empresa RF7 nos relata:

“Eu acho que meus produtos são muito bons pelo que o mercado quer pagar, ele pede qualidade, mas não quer pagar. Cachoeirinha pede qualidade, mas não quer pagar qualidade. Sempre atualizada, sempre assim [...] em constante por exemplo, faço sempre cursos de cosméticos, dermato, então sempre vou inovando, melhorando a qualidade. Claro que desamina em Cachoeirinha, porque o que adianta eu inovar, botar um produto top, e o pessoal não querer pagar [...]” (RF7).

Na dimensão postura de sucesso, baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento, combinada com imitação de produtos comprovadamente de sucesso, minimiza o risco, mas para manter o domínio de produtos, a postura deve ser devidamente equilibrada entre a estabilidade e a flexibilidade para transmitir a imagem a seus clientes de acordo com a tipologia adotada. Conforme Rossetto e Rossetto (2001), a estratégia adotada pode ter tipos de postura, atitude ou comportamento estratégico, em que os padrões de ações e suas respectivas respostas ao ambiente são essencialmente distintos.

Na dimensão monitoramento ambiental, a tipologia é defensiva, porque o tempo disponibilizado para analisar o mercado é esporádico, a menos que a empresa identifique um fato pela qual possuem interesse em disponibilizar tempo. Conforme trata a responsável técnica e proprietária da empresa:

“Fiquei acho que uns quatro anos com o PGQP aqui. Só que PGQP, envolve várias pessoas, uma só não consegue fazer [...]. Então era eu só, e não conseguia dar conta. Abandonei o PGQP. Porque pra você inovar, pesquisar, planejar, fazer estatísticas, você precisa de tempo, você precisa de muito tempo, você precisa de no mínimo uma hora por dia. Eu não tenho esse tempo”.

Na dimensão crescimento, a tipologia adotada é analista, resultante da prática de responder às pressões do mercado, muito do crescimento do Analista ocorre através penetração no mercado e sua força básica da organização vem de sua base de produtos e mercados tradicionais. No entanto, na medida em que o Analista é bem sucedido em prosseguir a sua estratégia, uma quantidade substancial de crescimento também pode ocorrer por meio de produtos e desenvolvimento de mercado.

No problema de engenharia nas dimensões objetivo, amplitude e anteparos tecnológicos, a tipologia é reativa com defensiva respectivamente, pois o objetivo e o anteparo tecnológico, ambos reativos, garantem que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis, e respondem às modificações do mercado quando aparecem. A dimensão amplitude tecnológica com adaptação organizacional defensiva explica a tipologia reativa nas outras dimensões do problema de engenharia, porque as competências necessárias na administração do negócio estão muito próximas dos clientes em relação ao mercado, e necessariamente outras competências desenvolver-se-ão na gestão, como processos com tecnologia para minimizar a variabilidade e a incerteza do negócio.

O problema administrativo com suas dimensões coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle destaca-se pela adoção da tipologia reativa, que tem foco nas atividades internas e dos negócios, procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado, e fundamentalmente possui uma estrutura por departamentos, mas há orientação para produtos, serviços e mercado além de exercer uma tomada de decisão centralizada e controle com foco principal relacionado ao faturamento da empresa. Os reativos com esse tipo de adaptação organizacional são frustrados por uma atual falta de estratégia, para agir de uma maneira que permita alcançar um nível aceitável de equilíbrio com o ambiente onde a empresa está inserida.

A empresa RF8 possui uma predominância na tipologia reativa, sendo que, no problema empresarial, na dimensão domínio de produtos e mercado, a tipologia adotada é prospectora, porque realiza constantes modificações nos produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes, conforme relata a responsável técnica e proprietária da empresa RF8:

“Então se a cliente precisa de uma matéria prima e a gente não tem, a gente tem a rede para recorrer. Então a gente consegue, ah! Só encontro aqui [...]. Porque que eu só encontro aqui? Porque a gente tem uma gama de parceiros com que a gente consegue fazer essa parceria, têm todas as matérias primas disponíveis para as pessoas. E o atendimento também que as pessoas referem como excelente em todas as pesquisas que a gente faz, eles gostam muito do nosso atendimento. A gente dá assistência farmacêutica, dá orientação, tem todo um cuidado com o paciente que a maioria das empresas não tem. Ou porque não tem tempo de fazer, ou porque não tem tempo de treinar seus funcionários. A gente tem uma relação boa com os médicos, contato com os médicos, na conferência de receitas, isso é bem importante também” (RF8).

Na dimensão postura de sucesso, a tipologia adaptada na organização é a analista, sempre busca adotar novas ideias e inovações existentes no mercado, porém antes de sua adoção, são cuidadosamente analisadas e, ao mesmo tempo, realiza a manutenção de um núcleo estável de produtos e clientes visando a uma linha de produtos que possam ter a entrada de melhores e maiores mercados consumidores lucrativos. Nas dimensões monitoramento ambiental e crescimento, a tipologia como adaptação organizacional é a reativa, ou seja, gastam uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado, e o aumento de clientes resulta de nossas práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços, conforme trata a responsável técnica e proprietária da empresa RF8:

“Eu posso te dizer que aumentou em torno de 5%, 10%. A gente nunca teve um período de retrocesso, desde que a gente abriu a empresa, teve aquele primeiro crescimento em 2002, depois a gente foi se mantendo, se mantendo, todo ano a gente cresce um pouquinho, cresce um pouquinho [...]. Ah! Se falta alguma coisa a gente avisa o cliente para ele não vir até a empresa, a gente tem um cuidado que as grandes empresas não conseguem ter, por a gente ser micro, ser pequeno, a gente consegue ter um contato maior, consegue orientar melhor o paciente, a gente faz parte do programa de qualidade, que é

oSinam, Sistema Nacional de monitoramento Magistral. Então, através desse programa, toda a avaliação das nossas matérias primas, a gente consegue ter todo o controle de qualidade. Então, isso aí, numa cidade pequena, como é Viamão [...] é grande mas, tem comunidades menores e tem um efeito bem interessante” (RF8).

No problema de engenharia, nas dimensões tecnológicas, das quais são objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica e anteparo tecnológico, as diferentes tipologias adotadas demonstram uma desconexão entre a concentração de esforços por parte da liderança, as competências exigidas pelo mercado e a própria atuação nos produtos e serviços da empresa. Na dimensão de objetivos tecnológicos, a tipologia é a reativa, porque, para confrontar o ambiente, é necessário haver clareza da sua própria estratégia, e a liderança não consegue articular uma estratégia exatamente porque não há tem. Na dimensão amplitude tecnológica, a tipologia é analista, porque a liderança é especialista e suas habilidades e competências são concentradas em uma ou poucas áreas específicas, conforme relata a responsável técnica e proprietária da empresa RF8:

“Acho que novos produtos, que tem que manter sempre atualizados, tem que ter coisa nova pra te expor, e colocar [...] levar o produto novo pro profissional, porque ele é que prescreve [...]. Então isso aí, é uma coisa que a gente tem que fazer [...] e foi muito bom pra nós ter que fazer isso [...] a gente tinha muita coisa boa dentro da empresa, tinha fórmulas excelentes, fórmulas comprovadas cientificamente, tinha tudo, mas a gente não tinha quem prescrevesse isso, e a manipulação, a farmácia magistral, ela tem coisas muito boas e personalizadas, e esse personalizar, o paciente poder fazer a quantidade que quer [...] na dose que quer [...] prescrita pelo médico, o que quer no sentido [...], porque às vezes o paciente não pode levar toda aquela formulação naquele momento, mas a manipulação tem esse o sabor [...] a pessoa pode escolher, o cheiro [...] a cor [...], tudo isso pode ser [...]. Então agente também tem que pensar em tudo [...]. A mídia na parte de cosmético é muito rápida. Então tu tens que estar ligada, fazer muito curso, todo ano a gente vai pra São Paulo, faz curso, e se especializa [...]” (RF8).

Na dimensão anteparo tecnológico que possui a tipologia defensiva, porque desenvolve novos produtos e serviços, aumenta o número de clientes expandindo para novos mercados se possível. Empresas defensivas fazem questão de projetar um sistema tecnológico para minimizar a variabilidade e a

incerteza do negócio, sendo um fator determinante de empresas bem sucedidas, em alinhamento com a tipologia analista na dimensão postura de sucessodo problema empreendedor.

No problema administrativo, na dimensão coalizão dominante e controle, a adaptação organizacional é reativa, ou seja, maior preocupação com as atividades internas e, ao mesmo tempo, altamente centralizadas, balizando os controles através do faturamento. Contudo, as dimensões planejamento e estrutura do problema administrativo possuem uma adaptação organizacional analista, na qual procura identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços, com estrutura voltada para produtos, serviços e mercado. A tipologia analista requer um intensivo e abrangente planejamento entre marketing e pesquisa aplicada de novos produtos. Um planejamento analista, com um controle reativo, reforça a predominância da empresa em uma tipologia reativa ou sem estratégia consistente. A empresa RF8 foi contatada inúmeras vezes, inclusive pela presidente da rede RF, que relatou que ao entrar em contato com a rede RF8, a proprietária demonstrou algumas dúvidas entre continuar ou não pertencentes às empresas associadas à rede de cooperação, e sendo assim, não houve interesse em participar da presente pesquisa.

Na tabela abaixo, podem ser bem visualizados, a adaptação organizacional das empresas associadas à rede de cooperação RF.

Tabela 1 - Adaptação Organizacional RF

| AdaptaçãoOrgani zacional | Freq. | Freq.Acumulad a | Freq. Relativa | Freq.Relativa Acumulada |
|-------------------------------------|--------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Prospectora | 2 | 2 | 25% | 25% |
| Analista | 1 | 3 | 12% | 37% |
| Reativa | 3 | 6 | 38% | 75% |
| Defensiva | 2 | 8 | 25% | 100% |

Fonte: Dados de pesquisa

5.2 ANÁLISE DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE AGASUPER

A empresa RA1 possui uma predominância na tipologia reativa, ou seja, sua adaptação organizacional representa um formato de empresa que tem um

comportamento onde essas empresas são forçadas, através de inúmeras variáveis, a impor esse tipo de resposta ao ambiente onde estão inseridas, quando essas empresas são incapazes de perseguir uma das três adaptações estratégicas estáveis, como as prospectoras, defensivas ou analistas. Para Porter (2002), uma das melhores formas de descobrir se uma empresa possui uma estratégia bem definida é a identificação da clareza que a empresa possui em momentos de tomada de decisão a respeito daquilo que não pretende realizar. Embora a gestão valorize muito listar as situações ocorridas que realiza fundamentalmente do ponto de vista estratégico, é mais importante ter uma lista daquilo que não pretende realizar.

No problema empresarial na dimensão domínio de produtos e mercado, a tipologia é a defensiva, pois o conjunto de produtos e serviços não são tão grandes e não sofrem muitas modificações, entretanto são bem focados para atender determinadas demandas do mercado, conforme relata o responsável pela empresa RA1:

“Nós trabalhamos claro, dentro do que é a procura dos clientes, dentro do que está (vamos dizer assim) e também na mira do produto, mas ao mesmo tempo, mantemos uma certa linha de produtos top de mercado” (RA1).

Ainda no problema empresarial nas dimensões postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento, a tipologia encontrada é a reativa, porque na imagem que é transmitida aos clientes, planejamento futuro da empresa e principalmente na manutenção dos clientes, a reação ao ambiente é decorrente quando os concorrentes estão causando problemas ou ocorrendo perdas de clientes, em função disso, gastam um razoável tempo monitorando o mercado e partem para práticas agressivas de captação de novos clientes, principalmente em relação à formação preços de venda, conforme o proprietário relata:

“Tem se mantido. Eu acho que de se manter já é uma grande coisa, perante a concorrência. Lá em Sapiroanga nós temos duas lojas multinacionais que abriram lá, e queimam preço, e fazem toda essa chafurda no mercado, e perante isso ainda conseguimos a se manter então. Às vezes tu perde por um lado, mas ganha pelo outro né [...] Sempre, promoções, preços, sim...sim... sim... serviços, e se mantém

sempre [...] a parte de marketing, panfletagem, tanto pela rede, quanto pela loja lá né [...] tem todo um processo, se não pior ainda né [...]. Tem um processo contínuo, semanal, mensal [...] panfletos, tem tudo [...] promoções diárias, e entra a parte de panfletagem quinzenal [...]e daí depois tem que adaptar em termos de pão, leite, de fruteira né, tudo para manter aquele desenvolvimento do pessoal”.

O desempenho de cada uma das empresas médias e pequenas que compõem as redes cooperativas demonstra um dado importante para a competição dos mercados de atuação, mas não caracteriza que a rede tenha sucesso (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012). No problema de engenharia, nas dimensões objetivo tecnológico e amplitude tecnológica, a adaptação organizacional é a analista, sendo que os custos e o faturamento são cuidadosamente analisados para mantê-los sob controle e, seletivamente, gerar novos serviços e captar novos clientes. Possuem competências concentradas no atendimento de clientes e administração de produtos. Nesse sentido, os analistas nessas dimensões, precisam conhecer outras competências de domínio, para que as outras dimensões sejam potencializadas. Um exemplo dessa natureza é a dimensão anteparo tecnológico, com tipologia reativa, respondem às modificações de mercado quando elas aparecem exatamente por causa da tipologia analista na amplitude tecnológica.

No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante, estrutura e controle, a tipologia encontrada também é reativa, focaliza as atividades internas, preocupa-se com problemas atuais para manter a posição de mercado, e os controles e tomada de decisão são centralizados, com informação apenas do faturamento para um movimento em relação ao ambiente que está posicionado, conforme a fala do proprietário da empresa RA2:

“Nós temos uma empresa hoje bem organizada, saneada [...] mas é [...] pro futuro tem que melhorar ainda, precisará aumentar bastante a venda, a empresa tem que vender mais né [...]. Então, agora eu já estou projetando para fevereiro/2014, fazer as formulações lá dentro [...]. É que viemos de um ano muito pedalado, então agora esse ano vai dar uma equilibrada na parte financeira (vamos dizer assim) pagamento de muitas contas. E investir bastante, já estamos com projetos a partir desse semestre, fazer um investimento interno novamente, pra poder pelo menos nos manter” (RA2).

Ainda no problema administrativo, na dimensão estrutura, a tipologia é analista, reforçada pelo comentário acima do proprietário com planos de aumentar a estrutura, hoje completamente voltada para produtos, serviços e mercado. A estrutura é preparada tanto para a estabilidade quanto para as mudanças e, por isso, a importância de suprir competências na orientação de maximizar outras dimensões dos tipos estratégicos que também são relevantes ao negócio.

A empresa RA2 possui uma predominância com duas tipologias que são reativa e a defensiva respectivamente. No problema empresarial, nas dimensões domínio de produto, postura de sucesso e crescimento, as tipologias adotadas são defensivas, porque os produtos e serviços que são prestados estão em constantes transformações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça. Além disso, adquiriram, ao longo do tempo, uma reputação no mercado em demonstrarem criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades, resultantes de práticas assertivas, com atuação mais localizada em mercados que já trabalham, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial que pode ser desenvolvido. Contudo, na dimensão monitoramento ambiental do problema empreendedor, a tipologia é analista, o que evidencia que não gastam muito tempo analisando e monitorando o mercado, sendo um dos problemas principais dos analistas as dificuldades de localizar e explorar novas oportunidades de produtos e de mercado, exatamente por adaptar-se ao ambiente com essa tipologia. A seguir, um trecho da entrevista com o proprietário que ratifica uma adaptação organizacional analista, em relação ao monitoramento ambiental, conforme a empresa RA2 relata: “Não é muito tempo porque procuro já resolver logo o problema”.

É importante observar que o proprietário da empresa RA2 possui a tomada de decisão em relação ao mercado de curto prazo. Porém, no momento em que uma estratégia é criada, alguns de seus resultados são mais previsíveis do que outros. Portanto, formular estratégias significa criar uma visão de longo prazo para a organização, que mantém certo grau de flexibilidade no sentido de como chegar lá e como criar um portfólio de opções para adaptar-se à mudança (KLUYVER; PEARCE II, 2010). No problema de engenharia, nas dimensões amplitude tecnológica e anteparo tecnológico, a tipologia adotada é defensiva,

que procura definir uma estratégia de produzir e distribuir produtos e serviços da forma mais eficaz possível, com habilidades para resolução de problemas de clientes e tendência para abertura de mercado. Na dimensão objetivo tecnológico, a tipologia é reativa, com garantia de pessoas e recursos disponíveis para atender às demandas, tornando viável a escolha dessa tipologia.

No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle, a tipologia adotada é reativa, porque a gestão não molda totalmente a estrutura da organização e processos para atender a uma estratégia escolhida, causando uma instabilidade organizacional. A não ser que o problema empreendedor e o de engenharia estejam completamente alinhados, com uma escolha de adaptação organizacional coerente ao ambiente, a estratégia é uma mera declaração, não é um guia eficaz para a escolha da tipologia necessária. A seguir, a fala do proprietário da empresa, com função de destaque na rede RA, quando perguntado sobre um relato da forma de planejamento: “Existe. Eu não sei como funciona, mas existe. A gente se reúne para discutir o problema né. A gente faz isso sempre no final de ano” (RA2).

A empresa RA3 possui uma predominância na tipologia reativa e, frequentemente, essas organizações ingressam em um ciclo desagradável de responder inadequadamente às mudanças ambientais e da incerteza, com um mau desempenho, como resultado, e em seguida, ser relutante em agir agressivamente no futuro.

No problema empresarial, nas dimensões domínio de produto e de mercado, postura de sucesso e crescimento, a tipologia é reativa, o conjunto de produtos e serviços não são tão grandes e não sofrem muitas modificações, porém são bem focados para atender determinadas demandas do mercado. Além disso, novos produtos e serviços somente são oferecidos quando os concorrentes estão causando problemas e ocorrendo perdas de clientes, que resultam em práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços, segundo a proprietária da empresa RA3:

“Procuro sempre atender a satisfação do cliente, até porque o cliente está cada vez mais exigente né. Então, procurar prestar o serviço melhor, tem que ter um diferencial na loja, porque produto tu vai numa loja, vai numa outra, os produtos são quase iguais, muda a marca, tem

que ter um diferencial na loja, em termos de atendimento, coisa assim né [...] bem focadas, porque assim procuro ter qualidade na loja, não adianta ter produto barato. Tem que ter um produto bom que o cliente satisfeito retorna” (RA3).

Na dimensão monitoramento ambiental do problema empreendedor, a tipologia adotada é prospectora, porque gastam muito tempo analisando continuamente e monitorando o mercado. Uma empresa prospectora investe em indivíduos e grupos que fazem a varredura do ambiente para possíveis potenciais oportunidades. Como há predominância no problema empreendedor da tipologia reativa, talvez as oportunidades apareçam com mais frequência caso haja equilíbrio dessas dimensões, para tornar os produtos inovadores e mais abrangentes, com foco em clientes tradicionais.

No problema de engenharia, nas dimensões amplitude tecnológica e anteparo tecnológico a tipologia é reativa, porque as competências para a competição no mercado são diversas e flexíveis, com capacidade para mudanças e respondem às modificações do mercado quando elas aparecem. A tipologia analista no objetivo tecnológico apoia a análise dos custos e do faturamento para mantê-los sob controle, além de gerar novos produtos para captar novos clientes. Nas dimensões do problema administrativo, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle, a tipologia é reativa. A seguir, a fala do proprietário da empresa RA4, quando questionado sobre o futuro no que tange a produtos e serviços:

“Ah! Essa modificação do mercado a gente tenta acompanhar né. Os custos e a qualidade eu preciso melhorar muito, cada vez mais [...]. Não posso ficar parado. Tem que fazer isso [...]. O problema é solucionar todas as demandas [...]” (RA4).

A tipologia reativa nessas dimensões questiona diretamente a escolha da adaptação organizacional, colocando em dúvida a gestão ser capaz de tolerar a sua própria indecisão, na tentativa de mover a organização para uma das três outras tipologias estratégicas viáveis ao ambiente que é apresentado.

A empresa RA4 possui uma predominância na tipologia reativa, entre onze dimensões que compõem o ciclo adaptativo, oito são dimensões reativas, duas defensivas e a outra analista. No problema empresarial na dimensão domínio de produtos e mercado, a tipologia como forma de adaptação

organizacional é defensiva, a empresa avalia que seus produtos estão em constantes modificações, principalmente em função das exigências de mercado, que podem apontar para uma oportunidade ou ameaça. Nas dimensões postura de sucesso, monitoramento ambiental do problema empreendedor, as tipologias são reativas, pois novos produtos somente são oferecidos quando os concorrentes estão causando problemas ou perdendo clientes e consomem uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado. Na dimensão crescimento também do problema empreendedor, a dimensão é defensiva, porque em função dos concorrentes, realiza práticas assertivas como a atuação mais centrada em seu próprio mercado, entrando em mercados novos somente depois de uma análise cuidadosa de seu potencial, conforme relata o proprietário da empresa RA4, questionado sobre os motivos que levaram a empresa ao aumento de clientes.

“Houve um aumento de clientes. Eu fiz uma inovação na minha loja, troquei vários equipamentos, e reformei todo o prédio, aumentando o mix de produtos. Então isso acabou atraindo novos clientes e clientes tradicionais comprando mais [...]” (RA4).

No problema de engenharia nas dimensões objetivo tecnológico e amplitude tecnológica, as tipologias são reativas, pois procuram garantir que as pessoas e os recursos necessários sejam acessíveis e viáveis, com competências centradas nas áreas que garantam a viabilidade do negócio. Entretanto, a tecnologia pode não estar ligada à estratégia adequadamente, deixando o resto da gestão de sua equipe incapaz de articular a estratégia da organização. Na dimensão anteparo tecnológico, a tipologia é analista, com características em habilidades para fazer um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas. Os analistas desenvolvem grande parte da rentabilidade da organização com base na capacidade de união da produção em operar de forma eficiente e planejada.

No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle, as tipologias são reativas, e essa adaptação organizacional ocorre quando existe uma estratégia, mas a tecnologia, estrutura e os processos não estão conectados da forma adequada com a estratégia adotadae, muitas vezes, a gestão impõe a continuação do plano estratégico,

mesmo que as condições do ambiente para determinada estratégia não seja mais relevante, conforme a proprietária da empresa RA4 comenta:

“A decisões são bem centralizadas. Olha os processos de controle são poucos, ainda estou tentando me adequando, alguma coisa, alguma decisão é realizada através de relatórios, mas não na maioria das vezes, tomo decisões que surgem quando os problemas aparecem” (RA4).

As empresas RA5 e RA6, formalmente como empresa e filial, são de mesmo proprietário. Contudo, a rede RF e seus associados consideram a empresa RF6 independente e negociam com fornecedores e parceiros sempre referindo-se a 9(nove)empresas associadas à rede de cooperação RF.

As empresas RA5 e RA6 possuem uma predominância na tipologia analista, no problema empresarial, nas dimensões domínio de produtos e mercado e postura de sucesso, a tipologia é analista, porque os produtos e serviços não sofrem muitas modificações, porém possuem vários produtos e serviços que atendem às demandas do mercado. Além disso, Sempre buscam adotar novas ideias e inovações existentes no mercado, e como características principais da tipologia analista, antes de sua adoção são cuidadosamente analisadas, conforme trata o proprietário pelas empresas RA5 e RA6:

“A questão hoje de produtos, até temos como vou dizer, formulários para opiniões de clientes, e às vezes o que eles procuram, a gente faz essa questão de pesquisar [...]. Do que ele procura para o que ele quer, a gente procura ouvir o cliente e colocar à disposição tudo aquilo que ele realmente precisa” (RA5 e RA6).

Na dimensão monitoramento ambiental, a tipologia é reativa, o que demonstra um alinhamento das tipologias, pois nessa dimensão os reativos gastam uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado, e nas dimensões domínio de produtos e mercado e postura de sucesso, os analistas precisam compreender as motivações dos clientes para atendê-lo da forma mais eficaz possível. Na dimensão crescimento, a tipologia é prospectora, adaptação organizacional que resulta da prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais, localização de novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos.

No problema de engenharia, nas dimensões objetivo tecnológico e anteparo tecnológico, a tipologia adotada é a analista, e os analistas dominam os custos da empresa, mantêm o faturamento sob controle, seletivamente, geram novos produtos e serviços, captam novos clientes e, como característica marcante, realizam um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas. Na dimensão amplitude tecnológica, a tipologia é reativa, e os reativos nessa dimensão possuem habilidades e competências diversas e flexíveis, com capacidades de mudanças para adaptar-se ao ambiente, o que pode ser positivo, pois a predominância analista somente fará sentido se, após as análises realizadas, a gestão esteja preparada para mudanças que possam ocorrer a partir desse processo interno, conforme o proprietário das empresas RA5 E RA6 evidencia:

“A minha atuação é bastante intensa, troco muitas ideias e informações com as pessoas que são responsáveis pelos setores. Levo informações pra eles e pego delas, para concluir um trabalho. A partir daí, tomo decisões e os processos são modificados com frequência. Um exemplo disso, é o foco em cima de um produto que tenha um bom giro. Focamos nos produtos que giram, e os produtos que tenham um giro lento a gente geralmente troca ou abre espaço dentro da loja para o que mais realmente vendem” (RA5 e RA6).

No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante e planejamento, a tipologia adotada é a analista, pois analistas avaliam as oportunidades do mercado e selecionam somente aquelas com potencial para ter uma segura posição financeira e, ainda, procuram identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços. Na dimensão estrutura a tipologia é reativa, são departamentalizados e ao mesmo tempo voltados para produtos, serviços e mercado. Porém, esses processos não possuem uma conexão adequada com as estratégias propostas, pois carece de um conjunto de mecanismo de respostas consistentes para colocar em prática na empresa. Na dimensão controle, a tipologia é defensiva, ou seja, centralizada e os administradores utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados. Desse modo, normalmente os defensivos restringem os fluxos de informação para os canais verticais, ou seja, as diretrizes e as instruções fluem para baixo na hierarquia, e os relatórios gerenciais e as explicações da condução das atividades fluem para cima, conforme trata o

responsável geral e proprietário das duas empresas quando perguntado sobre o processo de tomada de decisão segundo o proprietário das empresas RA5 e RA6 comenta:

“Centralizada. Informações entre os comandantes ou os responsáveis, ela é decidida centralizada. Na verdade, existem decisões de menor complexidade, que são sim decisões coletivas, através dos colaboradores, que tenham seus cargos de responsabilidade, também participam da tomada de uma decisão” (RA5 e RA6).

A empresa RF7 possui uma predominância na tipologia defensiva, sua adaptação organizacional como defensiva, deliberadamente provoca um ambiente de estabilidade através de uma série de decisões e ações que diminuam a vulnerabilidade da organização às mudanças e das incertezas.

No problema empresarial, nas dimensões domínio de produto e mercado, monitoramento ambiental e crescimento, as tipologias adotadas são as defensivas, porque os produtos e serviços que são prestados estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça. Os defensivos possuem uma reputação no mercado de extremamente criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades, com atuação mais centrada em mercados que já trabalham, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial. Ainda no problema empreendedor, na dimensão postura de sucesso, a tipologia adotada é a analista, porque sempre procura adotar novas ideias e inovações existentes no mercado, porém antes de sua adoção são cuidadosamente analisadas. A escolha da adaptação organizacional ao ambiente defensiva e analista, como nesse caso, demonstra uma combinação estratégica da capacidade de ser competitivo tanto em uma base de preços como de qualidade, conforme trata o proprietário da empresa RA7, quando perguntado sobre como avalia seus produtos e serviços:

“Eu acredito que são produtos muito bons, até porque tenho clientes de outras cidades que vem procurar os produtos da padaria. Porque acredito que são produtos caseiros, coloniais que eles não vão encontrar em cidades grandes, ou outras cidades. A gente procura sempre a tradição dos produtos, e ao mesmo tempo sempre tentar inovar. Eu vendo até para concorrentes produtos de padaria” (RA7).

No problema de engenharia, nas dimensões amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos, a tipologia adotada é a defensiva, e defensivos nessas dimensões buscam uma forma de produzir produtos e serviços da forma mais eficiente possível, com uma boa relação, custo e eficiência tecnológica, tornando possível uma estabilidade da organização pelo domínio de produtos em seu ambiente, quando existe clareza da escolha de adaptação organizacional. Na dimensão objetivo tecnológico, a tipologia é a reativa, ou seja, é a mais comum causa de instabilidade organizacional porque a gestão não adapta a estrutura e processos da organização para atender a uma estratégia escolhida. No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante, estrutura e controle, a escolha de adaptação organizacional é a reativa, porque cuida das atividades internas do negócio, resolve problemas de curto prazo, para manter a posição no mercado e altamente centralizada, conforme o relato do proprietário, quando perguntado sobre o fator de maior importância no negócio, ele como líder da empresa RA7 priorizava o que:

“Eu priorizo o bem estar dos clientes que entram na loja, e claro [...] os funcionários também né [...] claro, cada um cuida da sua área [...] mas com certeza eu sempre tento conciliar, cada um com a sua área conforme o necessário. Só que a gente acaba se sacrificando um pouco, porque a gente fica bastante envolvido nas operações de tudo” (RA7).

No problema administrativo, na dimensão planejamento, a tipologia é a defensiva, procura identificar tendências de mercado que tinham comprovado potencial, enquanto também solucionava os problemas concorrentes. A solução para o problema administrativo é a capacidade de controlar todas as operações da organização centralizadamente.

A empresa RA8 possui uma predominância na tipologia reativa, sua adaptação organizacional como reativa, embora haja inúmeras razões pelas quais as empresas tornam-se reativas, foram identificadas três principais razões através das tipologias estratégicas de Miles e Snow (2003). Em primeiro lugar, o gestor principal pode não ter claramente articulada a estratégia da organização e acaba deixando um vazio estratégico. Sem uma declaração coesa unificada da direção da organização, um comportamento consistente e agressivo é proibido. A segunda e talvez mais comum causa de instabilidade organizacional é a

gestão não moldar totalmente a estrutura da organização e processos para atender a uma estratégia escolhida. Uma terceira razão para a instabilidade e talvez o fracasso final é a tendência da gestão para manter planos de estratégia e estrutura informalmente, sem contratar com os colaboradores as ações que cada um deve realizar, a fim de alcançar uma relação mais eficaz com seus ambientes.

No problema empresarial, nas dimensões domínio de produtos e mercado postura de sucesso e monitoramento ambiental, a tipologia é reativa, o conjunto de produtos e serviços não é grande e não sofrem muitas modificações, porém são bem focados para atender determinadas demandas do mercado. Além disso, os novos produtos e serviços somente são oferecidos quando nossos concorrentes estão nos causando problemas e ocorrendo perdas de clientes. No monitoramento ambiental, é esporádico o tempo dispensado para analisar e monitorar o mercado, a menos que a empresa identifique algum fato pelo qual há interesse em controlar. E isso explica a dimensão crescimento ter adotado a tipologia defensiva, porque a empresa se familiariza com as necessidades do cliente, com estreito e estável domínio de produtos, pela estratégia de concentração em clientes atuais, conforme relata a proprietária da empresa RA8:

“Eu acho que eu aumentei clientes, eu aumentei [...] eu acho que o bom atendimento que faz a diferença. Eu tento mostrar essa prática para os meus subordinados. Tento sempre tentar atender muito bem [...]eu acho que querendo ou não [...] apesar das promoções, [...] e a gente sempre faz promoções [...] faz encartes [...] mas acho que principalmente o bom atendimento, se tu atende bem, o cliente volta sempre [...]” (RA8).

No problema de engenharia, nas dimensões objetivo tecnológico e amplitude tecnológica, a tipologia é reativa, o que garante que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis, com visão ampla e empresarial, ou seja, suas habilidades e competências são diversas e flexíveis, capacitando-as a mudarem e serem produtivas. Porém, sem uma definição clara de adaptação organizacional. Na dimensão anteparos tecnológicos, a tipologia adotada é defensiva, e os defensivos, desde que tenham capacidades para as mudanças, como as

empresas reativas na dimensão amplitude tecnológicas, desenvolvem novos produtos e serviços para ganhar mercado, conforme relato da empresa RA8:

“Olha, eu tento fazer o melhor possível, mas nem sempre a gente acerta. A gente sempre tem que estar de olho nas coisas novas que entram, que muitas vezes é o próprio fornecedor que te passa, ou então o próprio cliente. Ele diz: - Ah! Tal coisa que eu vi na TV é legal. E outra coisa que é muito importante, que eu achava que por aqui ser bairro, que certas coisas de um nível maiorzinho não vendia por ser bairro. Então eu não colocava, aí, com esse negócio da rede agasuper, que agora acho que faz cinco anos que eu tô dentro, eu consegui escutar eles, e eles diziam: - não, mas isso vende, pode botar que vende, aí eu comecei a colocar [...] e hoje eu vendo muito. Eu tinha cliente meu que ia pro centro comprar porque eu não tinha [...] sabe [...] então são coisas que como eu estava só aqui dentro, eu não sabia [...] e tinha medo de arriscar né, porque achava que aqui era bairro, e que o pessoal era de um nível mais baixo [...] e na verdade os meus clientes iam para o centro comprar coisas que hoje eu tenho aqui e vendo muito bem” (RA8).

No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle, a tipologia adotada é a reativa. Essa adaptação organizacional comum no problema empreendedor da empresa determina alguns questionamentos, principalmente se a gestão será capaz de tolerar sua própria indecisão, ou se vai readaptar-se em direção às outras três tipologias estratégias viáveis, a fim de alcançar uma relação mais eficaz com seus ambientes.

A empresa RA9 possui uma predominância na tipologia defensiva, que faz com que empresas defensivas, a administração tente selar uma parcela do total do mercado, a fim de criar um conjunto estável de produtos ou serviços dirigidos a um segmento de mercado bem definido. No problema empresarial nas dimensões domínio de produtos e mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento, a tipologia é reativa, pois os produtos e serviços que são prestados estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça. Possuem uma reputação no mercado de serem muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades. Além disso, é esporádico o tempo dispensado para analisar e monitorar o mercado, a menos que identifiquem algum fato pelo qual possuem interesse, com práticas assertivas e

atuação mais centrada em mercados que já trabalham, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial, conforme o proprietário da empresa RA9 relata sua posição quando questionado sobre controles, planejamento e manutenção de clientes:

“É, na verdade, na questão do planejamento, a gente no dia-a-dia, fala pouco no assunto, muito pouco na verdade. Mas na questão de organização e controle, é [...] eu diria que uma pessoa gasta o tempo integral para alimentar banco de dados, é bastante trabalhoso, pra se ter informação disponível. É diria assim que dez por cento do trabalho que se faz dentro da empresa, é em termos de organização de informações. Em 2013 percebeu-se uma grande mudança de comportamento do consumidor, como hoje nosso trabalho não é muito direcionado para alimentos prontos, o consumidor não está mais procurando muito o supermercado para elaborar alimentos, e sim, alimentos prontos. Aí, eu diria que estamos um pouco atrasados em relação a oferta de alimentos prontos, não que a gente não saiba, tá faltando um pouco de estrutura. As revistas superhiper, que a gente recebe, e também, da ABRAS e da ÁGAS, há uma forte tendência, se formos olhar hoje, por todo o país, os grandes supermercados na grande maioria, no Paraná e outros Estados por onde eu andei, eles estão oferecendo o serviço de restaurantes e lancherias dentro dos supermercados. E é uma forte tendência isso, e hoje se perde, eu diria uns 10% do faturamento, por não direcionarmos nosso trabalho em para alimentos prontos e ou refeições. Eu diria assim, não que houvesse queda, mas a gente deixou de conquistar, uma fatia, a gente abriu mão, por não se organizar com antecedência para essa tendência” (RA9).

No problema de engenharia, na dimensão objetivo tecnológico, a adaptação organizacional é reativa, porque garante que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis. Nas dimensões amplitudes tecnológicas e anteparos tecnológicos, a tipologia é defensiva, pois são flexíveis; e suas habilidades e competências estão relacionadas com os termos próximos dos clientes e mercado, para desenvolver novos produtos e serviços com foco em ganhar uma fatia de mercado. O proprietário da empresa RA9, quando questionado sobre suas habilidades, disse o seguinte:

“É hoje [...] eu sou ciente de que eu tenho tudo para aprender em relação a como gerir uma empresa, isso, até 2006, até que eu tive na Feevale, um curso oferecido pelo Estado, para os participantes de redes de cooperação, é [...] eu não tive escolha, como eu era dirigente

na rede, eu fui [...] eu presidi a rede nas duas primeiras gestões, então eu tinha obrigação de participar. Então lá, eu acabei descobrindo que na verdade eu tinha tudo para aprender sobre gestão de empresa. É que na verdade na grande maioria, as empresas do porte da nossa, são pessoas que vieram ou da indústria ou da agricultura na sua grande maioria, e ninguém teve instrução específica em relação a administração de empresas. Então são pessoas que saíram, ou é [...] do pavilhão da indústria, ou até da lavoura, e foram para trás de um balcão, e hoje são comerciantes, só que na verdade, muitas vezes as pessoas não tem muita noção do que estão fazendo e de que forma deveriam fazer” (RA9).

No problema administrativo, nas dimensões coalizão dominante, planejamento e estrutura, a tipologia é reativa, porque cuida das atividades internas e dos negócios, procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado, e, basicamente operam suas atividades por departamentos, mas também orientados para produtos, serviços e mercado. Na dimensão controle, a tipologia é defensiva, pois é centralizada e os administradores utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados.

Na tabela abaixo, podem ser bem visualizados, a adaptação organizacional das empresas associadas à rede de cooperação RA.

Tabela 2 - Adaptação Organizacional RA

| Adaptação Organizacional | Freq. | Freq. Acumulada | Freq. Relativa | Freq. Relativa Acumulada |
|---------------------------------|--------------|------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Prospectora | 0 | 0 | 0% | 0% |
| Analista | 3 | 3 | 33% | 33% |
| Reativa | 5 | 8 | 56% | 89% |
| Defensiva | 1 | 9 | 11% | 100% |

Fonte: Dados de pesquisa

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS ASSOCIADAS ÀS REDES DE COOPERAÇÃO

Nesta seção, será realizada a análise geral da adaptação organizacional adotada pelas empresas associadas às redes de cooperação.

Na análise conjunta das tipologias estratégicas de Miles e Snow entre as empresas associadas nas duas redes de cooperação pesquisadas, segundo as respostas dadas pelos associados, as empresas possuem uma tipologia reativa de adaptação organizacional no ambiente onde estão inseridas.

Abaixo, segue a análise geral entre as empresas associadas às redes de cooperação RA e RF, e suas tipologias organizacionais, segundo Miles e Snow.

Tabela 3 - Adaptação Organizacional GERAL entre redes RA e RF

| Adaptação Organizacional | Freq. | Freq. Acumulada | Freq. Relativa | Freq. Relativa Acumulada |
|--------------------------|-------|-----------------|----------------|--------------------------|
| Prospectora | 2 | 2 | 12% | 12% |
| Analista | 4 | 6 | 24% | 36% |
| Reativa | 8 | 14 | 47% | 83% |
| Defensiva | 3 | 17 | 17% | 100% |

Fonte: Dados de pesquisa

Para Gimenez (2003), dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver um alinhamento entre estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma empresa em particular. Contudo, um não alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na empresa sendo ineficaz naquele momento, caracterizando formas de organização que Miles e Snow denominaram empresas reativas.

No entanto, também houve uma grande incidência de respostas que identificam a tipologia **Analista**, sendo que teve uma evidência para as variáveis que estão relacionadas às questões de **Planejamento**, o que demonstra que as empresas apontam para uma inclinação no desenvolvimento de uma série bem definida de etapas no conjunto específico de metas de produção e de custos apoiados com orçamentos operacionais.

Em relação às demais adaptações organizacionais, em uma análise geral, é possível observar que as tipologias prospectoras e as defensivas, em relação às analistas e reativas, obtiveram frequências com intensidades baixas. Entretanto, quanto às tipologias prospectoras, pode-se observar que a rede RA está em estado contínuo de desenvolvimento, considerando que

devem desenvolver e manter a capacidade de monitorar uma grande quantidade de adequação às condições do ambiente, na identificação de tendências e eventos, com descentralização das atividades para subunidades dentro da organização. A mesma análise pode ser realizada em relação à tipologia defensiva, principalmente no componente do ciclo adaptativo empresarial, das quais se destacam a dimensão Domínio de Produtos e Mercado e a dimensão Crescimento, que alinhada com a tipologia prospectora, os produtos e serviços prestados estão em constantes modificações, conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça, e com atuação centrada em mercados que já trabalham, entrando em mercados novos somente depois de uma análise cuidadosa de seu potencial. Este estudo possui aderência a análise do ciclo adaptativo onde foram detalhadas as tipologias adotadas em relação aos problemas empresarial, de engenharia e administrativo realizadas. Também se pode observar uma incidência maior das tipologias reativas.

A Redefarma no problema empreendedor demonstrou segundo a pesquisa, adaptação ao seu ambiente com uma tipologia prospectora, uma preocupação nos produtos e serviços ofertados, na imagem que os clientes a consideram, visão de planejamento para o futuro e forte captação de clientes. Em comparação com a Rede Agasuper, a adaptação ao ambiente observada no problema empreendedor é a tipologia defensiva, tornando suas ações dependentes dos concorrentes, e, portanto as empresas associadas estão vulneráveis tanto para oportunidades, como também para ameaças que podem ocorrer durante o processo da livre concorrência.

Quando comparadas RedeFarma e RedeAgasuper, no problema de Engenharia através da interpretação da pesquisa, pode-se observar que na RedeFarma, as tipologias analistas e reativas foram as escolhas para adaptação organizacional, porque metade das empresas associadas, estão em desenvolvimento de competências necessárias para funções estratégicas, concentram seus esforços no controle de custos e faturamento, com atenção principal naquilo que fazem de melhor. Para a outra metade da RedeFarma e todas as empresas associadas da Rede Agasuper, possuem uma tipologia reativa no que tange ao problema empreendedor e suas características de concentração de esforços no ambiente interno da organização, e menores

esforços no entendimento do ambiente externo, sendo hábeis na resposta ao ambiente, mas sempre após os movimentos de mercado.

Também na comparação entre as empresas associadas das redes de cooperação, tanto a rede RF como a redeRA, possuem uma tipologia reativa no problema administrativo, ou seja, questões ligadas ao controle e priorização de processos importantes, estrutura das empresas, planejamento, processos de tomada de decisão, são deixadas em segundo plano, demonstrando com muita clareza nas respostas da pesquisa realizada, que são altamente centralizadas, sem controles estratégicos para a tomada de decisão, os departamentos ou áreas não possuem muma comunicação adequada e, portanto, perdem produtividade, e focados na resolução de problemas quando eles acontecem principalmente os processos internos da empresa, sem que haja discussão e análise das situações problemas que ocorrem em suas rotinas.

As redes de cooperação pesquisadas participaram do Programa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e foram avaliadas por uma pontuação dividida entre estratégia, estrutura e processos. A rede RA obteve uma pontuação acima da média, e a rede RF obteve uma pontuação abaixo da média nesses critérios de avaliação. Entretanto, na comparação entre essa avaliação do governo do Estado e a pesquisa realizada, a rede de cooperação que foi mais bem avaliada como rede, e suas empresas associadas possuem uma estratégia, estrutura e processos como forma de adaptação organizacional reativa. O resultado significa que a atuação enquanto rede de cooperação estabelece uma organização forte e acima da média no Rio Grande do Sul, ao passo que a rede RF possui uma atuação abaixo da média, mas sua adaptação organizacional é prospectora individualmente tanto na postura de sucesso, monitoramento do ambiente, sendo empresas analistas em planejamento e defensivas no controle, porém a atuação como rede de cooperação demonstra oportunidades de melhorias significativas.

Como refere Verschoore, Balestrin e Perucia (2012), os estudos científicos salientam que as redes organizacionais possuem dois pontos de vista: uma linha de pensamento interpretada como híbrida, ou intermediária, em que há teóricos que acreditam que as organizações possuem diversas expressões, que misturam as relações coletivas e individuais com o mercado de atuação; a outra linha de pensamento refere que as redes organizacionais tratam de formar

objetivos coletivos do conjunto de organizações associadas, gerando o alcance dos objetivos individuais.

Também foi observado que as empresas associadas nas redes de cooperação possuem estratégias do componente do ciclo adaptativo problema empresarial, com foco nos produtos e serviços prestados aos clientes, mas não possuem estratégias voltadas para a gestão de pessoas, a tecnologia envolvida e principalmente ações que possibilitem avaliar a estrutura, o planejamento e a tomada de decisão, que são relevantes para que as empresas associadas se fortaleçam como rede de cooperação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas a partir dos resultados encontrados na pesquisa, compreendendo as estratégias de adaptação organizacional entre as empresas associadas à rede de cooperação, baseado nas tipologias de Miles e Snow. No problema de pesquisa, buscou-se compreender as adaptações organizacionais entre as empresas associadas à rede de cooperação, no sentido de demonstrar a atuação utilizada pelas empresas como estratégias no ambiente onde estão inseridas e concorrendo diariamente. Por isso, a questão de pesquisa que foi resolvida, indagou como as empresas associadas às redes de cooperação realizaram a sua adaptação organizacional, segundo as tipologias de Miles e Snow.

O primeiro objetivo específico, que era analisar as tipologias de Miles e Snow no contexto das empresas associadas às redes de cooperação, foi plenamente alcançado. As empresas associadas à rede de cooperação foram analisadas de acordo com cada componente do ciclo adaptativo desdobrado em suas onze dimensões, o que possibilitou entender as estratégias de adaptação organizacional nas empresas associadas a uma rede de cooperação. O segundo objetivo, que foi identificar a adaptação organizacional entre as empresas associadas à rede de cooperação, de acordo com as tipologias Miles e Snow, também foi plenamente alcançado, pois as duas redes analisadas são reativas ao ambiente inserido, sendo bem mais reativa do que a outra rede, mas foi evidenciado a adaptação organizacional mais adotada, e de que forma impacta essa estratégia nos seus produtos e serviços. O terceiro e último objetivo, que foi descrever a adaptação organizacional adotada entre as empresas associadas à rede de cooperação foi plenamente satisfatório. Após a descrição do domínio de produtos e mercado, a postura em que as empresas adotam em seus mercados, a forma de monitoramento do ambiente, as estratégias adotadas em seu crescimento, as tecnologias adotadas em termos de controle de processos, a liderança e sua coalizão dominante, o planejamento, a estrutura e o controle, de acordo com as dimensões do ciclo adaptativo, foram descritas as tipologias de cada empresa associada à rede de cooperação em cada dimensão, possibilitando o entendimento teórico das adaptações organizacionais em seus ambientes nos seus produtos e serviços.

Para que o estudo obtivesse uma base científica que pudesse sustentar o trabalho, a revisão literária fundamentou conceitos em redes de cooperação, redes de cooperação como forma organizacional e estratégias em redes de cooperação, com autores como Teixeira (2005), Porter (1998), Verschoore (2006), Balestro (2004) e Verschoore, Balestrin e Peruccia, (2012). Em seguida, foi conceituado Estratégia, as escolas estratégicas, as tipologias de Miles e Snowe os ciclos adaptativos, com autores como Mintzberg e Quin (2001), Lacerda (2009), Miles e Snow (2003), Porter (2004), Gimenez (2002) e com Fagundes (2010). A metodologia aplicada foi do tipo qualitativo exploratório com análise de conteúdo comparativa entre dois casos, amparada por processos técnicos de validação. A análise de conteúdo baseou-se em Bardin (1999), que citou que a técnica de investigação tem por finalidade a descrição objetiva e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Foi evidenciada predominância da tipologia Reativa entre as empresas associadas a uma rede de cooperação, demonstrando que as redes analisadas possuem uma tendência em manter-se sem uma estratégia definida e principalmente, adaptando-se às outras três estratégias, dependendo do mercado, das questões políticas e da atuação dos concorrentes. Em princípio, há uma influência muito grande das questões ambientais, principalmente por pertencerem a cidades do interior do Estado do Rio Grande do Sul, sendo micro e pequenas empresas, já que as transformações empresariais onde as empresas estão inseridas, acontecem de forma gradativa, e os clientes, na grande maioria das empresas pesquisadas, são de bairros vizinhos das empresas, amigos de infância, de famílias tradicionais, com uma relação de confiança, que extrapola a relação comercial de consumidor.

Percebe-se de acordo com a pesquisa realizada, que as empresas associadas à rede RF, devem possuir uma capacidade investigativa dos seus produtos e serviços oferecidos no mercado de atuação, para minimizar investimentos em novos produtos sem que haja demanda, compreender as novas possibilidades de atuação no mercado de manipulação segundo os clientes, e de acordo com a legislação farmacêutica vigente, traçar planos e metas de longo prazo.

Para as empresas associadas à rede RA, percebe-se uma fragilidade no entendimento dos novos rumos que o mercado está impondo, antecipar impactos

no negócio, e identificar possibilidades existentes de concorrência sem que haja enfrentamento com as grandes redes supermercadistas. Há uma necessidade de melhorar processos internos e tecnologia entre as empresas associadas, tornando as melhores práticas já existentes, comuns e adaptáveis entre as empresas associadas.

Foi evidenciado que as empresas associadas não utilizam apenas uma estratégia para competir em seus mercados, e sim, mais de uma estratégia. Neste caso, as empresas associadas à rede de cooperação, tiveram uma adaptação organizacional com maior frequência na tipologia reativa, mas em várias dimensões do ciclo adaptativo pesquisada, as tipologias prospectoras, analistas e defensivas, apareceram com muita frequência, inclusive dentro do mesmo componente do ciclo adaptativo. A partir da revisão teórica, metodologia e das tipologias estratégicas aplicadas neste trabalho, torna-se possível analisar outras empresas associadas à uma rede, redes de cooperação e outras formas organizacionais, no sentido de compreender as adaptações estratégicas a partir das tipologias de Miles e Snow.

Ao finalizar este estudo, há importantes considerações sobre a sua limitação bem como as recomendações para trabalhos futuros. Em relação às suas limitações, pode-se dizer que o trabalho, por levar em conta apenas duas redes de cooperação pequenas, ou seja, em número de empresas associadas, deixou de lado fatores que poderiam tornar-se importantes nos resultados da pesquisa, por exemplo, redes maiores, em mercados maiores, com estrutura, processos e tecnologia de grandes empresas. Nesse entendimento, o tempo de atuação das redes no mercado, bem como número de funcionários com uma estrutura maior, também poderiam ter sido estudados. Como se propôs a estudar a adaptação organizacional das empresas associadas à rede de cooperação, deixou-se de analisar e compreender a adaptação organizacional das redes de cooperação, objeto desse, que tornou-se um fator limitante e não menos importante para realizar conexões entre as redes de Cooperação e as empresas associadas.

Ficam indagações que surgiram após o trabalho, também como limitação, mas que podem ser levados adiante como objeto de estudo em outras dissertações, como por exemplo, qual a vantagem que uma empresa possui na associação das redes RA e RF, no sentido de adaptar-se ao ambiente e como

podem ser potencializadas para que haja novos associados? O planejamento estratégico das redes está definido, mas há acompanhamento do plano estratégico das empresas associadas às redes? E como que se adaptam às novas exigências do mercado de atuação? As empresas associadas às redes de cooperação analisadas possuem tipologia organizacional reativa, mas está de acordo com a adaptação pretendida, se é que existe uma escolha consciente?

No sentido de entender a forma como empresas competem no mercado de atuação, o instrumento aplicado nesta dissertação pode ser utilizado como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, e outras redes de cooperação, porque a tipologia de Miles e Snow se mostra atual e apresenta desdobramentos importantes para entender a estratégia adotada e a percepção dos clientes sobre a sua imagem, a tecnologia que sustenta o negócio, estrutura, planejamento e controle, de acordo com a tipologia demonstrada por Miles e Snow (2003).

Nesta pesquisa, foi realizado um estudo com base nas tipologias de Miles e Snow(2003),entre as empresas associadas à rede de cooperação, sendo que as tipologias são adequadas quando o objetivo é a comparação do ambiente inserido com a adaptação organizacional que uma empresa pode adotar. Por fim, acredita-se que este estudo possa colaborar com a literatura existente no sentido de entender como as empresas associadas à uma rede de cooperação adapta suas estratégias ao mercado, e estimule novos estudos e pesquisas em relação à adaptação organizacional em mais empresas associadas à uma rede, como também compreender e comparar as próprias redes de cooperação com várias empresas associadas em diferentes regiões do Rio Grande do Sul, baseado nas tipologias de Miles e Snow, inclusive realizando cruzamentos com os resultados financeiros.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 8, n. esp., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000500011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 maio 2011.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE Jorge Renato (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- _____; VERSCHOORE, Jorge Renato. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008a.
- _____; _____. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008b.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1995.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BECHKY, B. A. Gaffers, gofers, and grips: role-based coordination in temporary organizations. **Organization Science**, v. 17, n. 1, p. 3-21, 2006.
- BECKER, L. G. **A incerteza ambiental percebida: a percepção do sistema público de compras e a estratégia organizacional das empresas brasileiras**. [S.l: s.n.], 2005.
- BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e processo estratégico: formação, implementação, mudança e resultados. Encontro de Estudos em Estratégia, 2009. **Anais...Recife, PE**, 4 jul. 2009.
- BORTOLASO, Ingridi.;VERSCHOORE, Jorge Renato.; ANTUNES, Júnior José Antonio Valle. **R. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, V.14, n 45, p. 419-437, out/dez. 2012

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **As redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, S. C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação estratégica. Tradução de FlavioDeni Steffen. São Paulo: Makrom Books, 1993.

CHAFFEE, A. E. Three models of strategy. **The academy of management review** (pre-1986), v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. 20. ed. Cambridge: MIT Press, 1998.

_____. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The Mit Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 1972.

CONANT, J. S. Strategic choice in the analysis of action, structure organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

_____; 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.

DAVIG, William. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

FAGUNDES, Fábio Mello. Estratégia e o modelo de Miles e Snow. **Revista Eletrônica Opet, Administração e Ciências Contábeis**, n. 4, 2010.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FERREIRA, Adriano dos Reis. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais**: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: [s.n.], 2007.

FLICK, Uwe. **Métodos de pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. Tradução de Joice Elias Costa. Revisão técnica de Sônia Elisa Caregnato. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, Fernando A. P. Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

_____. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **RAE - Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 72-82, abr./jun. 1993.

_____ et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2003.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

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

_____; ROSSETTO, C. R. Comportamento estratégico e ambiente organizacional: um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina. IV Congresso de Administração-Gestão Estratégica nas Organizações, 4., 2005, Alfenas. **Anais...** Alfenas: UNIFENAS, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2013.

HOSKISSON, Robert E. et al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1990.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard, Harvard Business School Press. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

_____; _____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente dos negócios. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KLUYVER, Corlenis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. Revisão técnica de Henrique Machado Barros. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KYOBE, M. The influence of strategy-making types on IT alignment in SMEs. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 10, n. 1, p. 22-28, 2008.

LACERDA, Daniel P. **A gestão estratégica em uma universidade privada confessional**: compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas. Rio de Janeiro: COOPE/UFRJ, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tania (Org.) **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. cap. 3, p. 53-68.

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

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Ballinger, p. 105-235, 2000.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 01, p. 12-16, mar./abr. 1995.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **CO-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

PORTER, M. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Orgs.). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: PubiFolha, 2002.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Havard Business Review**, v. 76, n. 6, nov./dec, 1998.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

PROVAN, Keith G; KENIS, Patrick. **Modes of network governance and implications for network management**. The 21nd European Group for Organization Studies Colloquium, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, 2001.

SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO. Fundação de Economia e Estatística - Siegfried Emanuel Heuser - redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul - Redes de Cooperação. Organização de Jorge Renato S. Verschoore. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2004. p. 21-90.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Mangement Journal**. **Chichester**, v. 22, n. 11, p. 1055-1068, 2001.

SPECTOR, Jon; LIBERT, Barry. **NOS somos mais inteligentes do que EU**: como utilizar o poder das redes colaboradoras. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TEIXEIRA, Omar de Paula Raimundo. **A relação entre ambiente e comportamento organizacional**: um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. 2007. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí – Univali Campus VI, Biguaçu, Biguaçu, SC, 2007.

TRIVINÕS, A N. S. Introdução à **pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza; BALESTRIN, Alsones; PERUCIA, Alexandre. Redes de pequenas e médias empresas: arranjo híbrido ou forma organizacional?. **EnANPAD 2012**, XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 22-26 set. 2012.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** 2006. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

_____; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12 n. 4, 2008.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. Revisão técnica de Cláudio Damacena. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Pesquisa para Dissertação de Mestrado

ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas à rede de cooperação.

QUESTIONÁRIO

1.1 NOME FANTASIA DA ORGANIZAÇÃO:

1.2 TEMPO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, EM ANOS:

1.3 MUNICÍPIO:

1.4 A TAXA DO CUSTO FIXO, QUE PROPORCIONA O PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO É DE: _____%

1.5 NÚMERO MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS: _____ Funcionários

2. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

2.1 Como você caracterizaria os produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, nos últimos cinco anos, se comparados aos de seus concorrentes:

| | |
|----------|--|
| A | Realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes. |
| B | Nossos produtos e serviços não sofrem muitas modificações, porém possuímos vários produtos e serviços que atendem as demandas do mercado. |
| C | Nosso conjunto de produtos e serviços não são tão grandes e não sofrem muitas modificações, porém são bem focados para atender determinadas demandas do mercado. |
| D | Os produtos e serviços que prestamos estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça. |

2.2 Se comparados aos seus concorrentes, nos últimos cinco anos, qual a imagem que associada passou a seus clientes:

| | |
|----------|--|
| A | Oferecimento de poucos produtos e serviços, pois nossos clientes são seletivos e valorizam mais a qualidade. |
| B | Sempre buscou-se adotar novas ideias e inovações existentes no mercado, porém antes de sua adoção são cuidadosamente analisadas. |
| C | Novos produtos e serviços somente são oferecidos quando nossos concorrentes estão nos causando problemas e ocorrendo perdas de clientes. |
| D | Temos uma reputação no mercado de sermos muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades. |

2.3 Avalie o tempo gasto, nos últimos cinco anos, em relação ao monitoramento das mudanças e tendências, se comparado aos seus concorrentes

| | |
|----------|---|
| A | Gasta-se muito tempo, pois estamos continuamente analisando e monitorando o mercado. |
| B | Não gastamos muito tempo analisando e monitorando o mercado. |
| C | Gastamos uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado. |
| D | É esporádico o tempo dispensado para analisar e monitorar o mercado, a menos que identifiquemos algum fato pelo qual temos interesse. |

2.4 Em relação ao aumento, manutenção ou diminuição dos clientes, se comparados aos concorrentes nos últimos cinco anos, podemos apontar os seguintes motivos:

| | |
|----------|---|
| A | Resultante de nossa prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais. |
| B | Resultantes de nossa prática de responder às pressões do mercado. |
| C | Resultante de nossas práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços. |
| D | Resultante de práticas assertivas, com atuação mais centrada em mercados que já trabalhávamos, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial. |

2.5 Se comparados aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, uma das metas mais importantes foi concentrar esforços e ter disciplina em:

| | |
|----------|--|
| A | Manter os custos sobre controle |
| B | Analisar os custos e o faturamento cuidadosamente para mantê-los sobre controle e, seletivamente, gerar novos produtos e serviços e captar novos clientes. |
| C | Garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis. |
| D | Sempre ter um plano guardado contra as ameaças e poder utilizá-lo quando necessário. |

2.6 Como são caracterizadas suas habilidades e competências, se comparadas aos de seus concorrentes, nos últimos cinco anos:

| | |
|----------|---|
| A | Analítica: suas habilidades e competências capacitavam-no a identificar as tendências e desenvolver novos |
|----------|---|

| | |
|----------|---|
| | produtos e serviços para seus clientes. |
| B | Especialista: suas habilidades e competências são concentradas em uma ou poucas áreas específicas. |
| C | Ampla e empresarial: suas habilidades e competências são diversas e flexíveis, capacitando-os a mudarem e serem produtivos. |
| D | Flexível: suas habilidades e competências estão relacionadas com os termos próximos dos clientes e mercado. |

2.7 Em relação aos seus concorrentes, nos últimos cinco anos, os fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio, podem ser justificados por que:

| | |
|----------|--|
| A | Fomos hábeis e cuidadosos ao analisar as tendências e adotar somente aquelas que, comprovadamente, tínhamos potencial. |
| B | Fomos hábeis para fazer um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas. |
| C | Fomos hábeis em responder as modificações do mercado quando elas apareceram. |
| D | Fomos hábeis em desenvolver novos produtos e serviços e ganhar mercado. |

2.8 Se comparados aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, pode-se dizer que a equipe de administradores (líderes), estava mais centrada em:

| | |
|----------|--|
| A | Cuidar da segurança financeira através dos custos e da qualidade dos meios de controles. |
| B | Analisar as oportunidades do mercado e selecionar |

| | |
|----------|--|
| | somente aquelas com potencial para ter uma segura posição financeira. |
| C | Cuidar das atividades internas e dos negócios. |
| D | Desenvolver novos produtos e serviços, aumentar o número de clientes expandindo para novos mercados se possível. |

2.9 Em relação ao futuro, se comparado aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, como a empresa estava agindo:

| | |
|----------|---|
| A | Procura identificar a melhor possibilidade de solução para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata. |
| B | Procura identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços. |
| C | Procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado. |
| D | Procura identificar tendências de mercado que outros hotéis tinham comprovado potencial, enquanto também solucionava os problemas concorrentes. |

2.10 Como pode ser caracterizada a sua estrutura organizacional, se comparada ao de seus concorrentes nos últimos cinco anos:

| | |
|----------|---|
| A | Claramente separada com setores que seguem corretamente a hierarquia. |
| B | Estrutura voltada para produtos, serviços e mercado. |
| C | Basicamente por departamentos, mas também orientado |

| | |
|----------|--|
| | para produtos, serviços e mercado. |
| D | Não existem estruturas, pois ocorrem muitas mudanças e temos que ser aptos para encontrar oportunidades e solucionar problemas, quando aparecem. |

2.11 Os processos de controle e tomada de decisões adotadas pelas empresas associada à Rede, se comparados aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, são melhores representados por:

| | |
|----------|--|
| A | Descentralizada e participativa encorajando muitos colaboradores da empresa a participar e o controle é basicamente em relação ao faturamento. |
| B | Descentralizada e pesadamente orientada por vários relatórios buscando solucionar os problemas. |
| C | Altamente centralizada e o controle é principalmente relacionado ao faturamento. |
| D | Centralizada e os Administradores Utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados. |

APÊNDICE B - Pesquisa para Dissertação de Mestrado

ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas à rede de cooperação.

- 1) Como a rede foi formada, quantas empresas são associadas e quais os serviços que a rede oferece?
- 2) Quais são os planos futuros da Rede?
- 3) Existe um plano de expansão para conseguir novos associados?
- 4) Enquanto Rede de cooperação, qual é a meta coletiva que todas as empresas associadas devem seguir?
- 5) Como você avalia a forma em que as ações estratégicas da Rede são tratadas entre as empresas associadas?
- 6) Há uma iniciativa concreta para desenvolver novos líderes para que no futuro façam parte da diretoria?
- 7) Existe interação entre os controles administrativos financeiros das empresas associadas e a sede da Rede de cooperação? Exemplo: Planos e metas, finanças e Marketing.
- 8) Com relação à estrutura da Rede, existe uma interação das ações de negociação, logística e distribuição? Se sim. De que forma?
- 9) Como a rede realiza o tratamento das informações e da tecnologia na gestão das redes de cooperação?
- 10) Existe um programa ou uma ferramenta de planejamento estratégico que auxilie na gestão e tomada de decisão dos membros da rede de cooperação?