

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração**

**ANÁLISE DE TIPOS ESTRATÉGICOS NAS AGÊNCIAS
FRANQUEADAS DOS CORREIOS:
teste de um aprimoramento da tipologia de Miles e Snow**

THELMO NAVES MOURA

**Belo Horizonte
2008**

THELMO NAVES MOURA

**ANÁLISE DE TIPOS ESTRATÉGICOS NAS AGÊNCIAS
FRANQUEADAS DOS CORREIOS:
teste de um aprimoramento da tipologia de Miles e Snow**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes

**Belo Horizonte
2008**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M929a	Moura, Thelmo Naves Análise de tipos estratégicos nas agências franqueadas dos correios: teste de um aprimoramento da tipologia de Miles e Snow / Thelmo Naves Moura. – Belo Horizonte, 2008. 97f. : il. Orientador: Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Administração. Bibliografia. 1. Administração estratégica. 2. Serviço postal. 3. Franquia pública. 4. Concorrência. 5. Inteligência competitiva (Administração). I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.012.2
-------	---

Bibliotecária : Simone Ângela Faleiro van Geleuken – CRB 6 /1661

A meus pais, Celcino Moura e Vilma Naves Moura, pelo amor que sempre demonstraram, pela dedicação de vida a meu favor e pelas oportunidades que se empenharam em me proporcionar.

A minha mulher, Karina, e minhas filhas, Clara e Marina, por me enriquecerem a vida.

Agradecimentos

A Deus por me proporcionar condições familiares, financeiras e de saúde para que eu pudesse concluir o curso.

A meu orientador, Dr. Humberto Elias Garcia Lopes, pela orientação clara e objetiva, pela agilidade das respostas, pelo relacionamento de mais alto nível profissional e pela cordialidade com que sempre me conduziu até a conclusão deste trabalho.

A toda a Diretoria da ABRAPOST Minas Gerais, em especial ao presidente, Dr. Ademir Lopes, ao diretor da Executiva da ABRAPOST Nacional, Dr. João Batista Magro, e às secretárias, Sra. Lícia Oliveira e Sra. Diane Alencar, pelo grande apoio e interesse, sem os quais não haveria condições de viabilidade para esta pesquisa.

Ao Professor Marcos Áreas, que colaborou comigo nas análises estatísticas.

A meu amigo e irmão de coração, André Pelizario Giffoni, pela companhia, presteza e união, que tanto enriqueceram esses anos de aprendizado.

Ao Professor Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, pela excelente qualidade de suas aulas, pelo sempre presente e incondicional apoio durante todo o curso e pelo rico aconselhamento nas bancas de classificação do projeto.

À equipe da Secretaria de Pós-Graduação da PUC MINAS, em especial à Jaqueline e ao Marcos, pela competência e carinho, sempre tão dispostos a me ajudar.

À Doutora Andrea Simão pela ajuda na etapa de classificação do projeto e pelo incentivo durante todo o curso.

A meu amigo Kleber Pereira e a minha amiga e sogra, D. Márcia Canan, por semearem em mim o desejo por iniciar uma carreira acadêmica e pela valiosa torcida para que o sonho se realizasse.

À Ione Sarah, pelos momentos em que tive de sobrecarregá-la de trabalho para poder me entregar aos estudos.

Ao Thiago Moura, pela dedicada e preciosa ajuda na etapa de classificação.

Aos amigos, incluindo os de laço também familiar, que ajudaram, torceram e compartilharam as alegrias e dificuldades da vivência de um mestrado.

“Mestre não é aquele que sempre ensina, mas o que de repente aprende”.

Guimarães Rosa

“Gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados... Na era das grandes corporações, gerenciar significa responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, para planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa”.

Peter

Drucker

Resumo

Esta dissertação realizou uma pesquisa descritiva nas Agências de Correios Franqueadas (ACFs), empresas que atuam como franqueadas da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), associadas da Associação Brasileira de Prestadores de Serviços Postais (ABRAPOST) e localizadas em cento e dez municípios do Estado de Minas Gerais. Seu objetivo foi analisar se a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005), a partir do trabalho de Miles e Snow (1978), é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de uma amostra de empresas franqueadas. Realizou-se uma pesquisa aplicada que empregou a coleta de dados por meio da aplicação de questionários, conforme metodologia determinada por DeSarbo et al. (2005). A pesquisa investigou as diferenças entre os perfis estratégicos identificados na amostra, em relação a suas capacidades estratégicas e suas percepções de riscos ambientais. Os resultados mostraram que a aplicação do questionário adaptado não apenas permitiu concluir que a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de empresas de uma rede de franquias, como também o resultado do teste permitiu considerar relevante e enriquecedora a forma de investigação das capacidades estratégicas e das incertezas ambientais propostas pelos autores do método.

Palavras-chave: Capacidades estratégicas; Risco ambiental; Perfil estratégico organizacional.

Abstract

This dissertation made a descriptive study in the Brazilian Post Office Franchisings associated from ABRAPOST MINAS GERAIS. Its goal was to analyze if the strategic typology proposed by DeSarbo et al. (2005) from the Miles e Snow (1978) framework would identify and differentiate adaptation strategies from a group of franchising companies. It was a PESQUISA APLICADA, which used, as a data source, structuralized questionnaires as proposed at DeSarbo et al. (2005) framework. The research investigated the differences between the strategic types identified in terms of their strategic capabilities and environmental uncertainty. The results show that the multi-objective, classification methodology utilizing clustering procedure clearly shows the differences between adaptation strategies across a franchising network.

Key-words: Strategic capabilities; Environmental risk perception; Organizational strategic type.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional.....	39
FIGURA 2	Como fazer uma análise de <i>cluster</i>	59
FIGURA 3	Dendograma.....	67

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1	Número de empleados por empresa.....	62
------------------	---	-----------

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Inter-relação entre Estratégia Organizacional, Teoria Gerencial e Tomada de Decisão.....	35
QUADRO 2	Dimensões do Ciclo Adaptativo e características dos tipos estratégicos.....	36
QUADRO 3	Efeitos de quarto tipos organizacionais na tipologia escolha-determinismo, considerando-se variáveis organizacionais.....	40
QUADRO 4	Acontecimentos, fatos e atos mais significativos que caracterizam o ambiente político e jurídico das franquias dos Correios.....	53
QUADRO 5	Atributos organizacionais investigados no questionário da pesquisa.....	57
QUADRO 6	Tabulação de retorno dos questionários enviados nesta pesquisa.....	61
QUADRO 7	Operacionalizações da tipologia de Miles e Snow (1978): estudos ilustrativos, forças e limitações.....	95
QUADRO 8	Questões-chave para modelagem da terceirização de Agências de Correios.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Perfil da amostra segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	63
TABELA 2	Histórico da conglomeração hierárquica segundo o Método de Ward.....	65
TABELA 3	Centros finais dos conglomerados.....	69
TABELA 4	Correspondência entre os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) e os agrupamentos de DeSarbo et al. (2005).....	70
TABELA 5	Médias das capacidades de <i>marketing</i>	71
TABELA 6	Médias das capacidades de conectar ações de <i>marketing</i>	72
TABELA 7	Médias da capacidade de tecnologia da informação.....	73
TABELA 8	Médias das capacidades tecnológicas.....	74
TABELA 9	Médias das capacidades gerenciais.....	74
TABELA 10	Percepções da amostra quanto aos riscos ambientais em relação ao <i>marketing</i>	75
TABELA 11	Percepções da amostra quanto à tecnologia.....	76
TABELA 12	Percepções da amostra quanto à competição no segmento.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPOST	Associação Brasileira de Empresas Prestadoras de Serviços Postais
ACFs	Agências de Correios Franqueadas
ECT	Empresa de Correios e Telégrafos
P-D-A-R	Prospectivo-Defensivo- Analítico- Reativo
SPC	<i>Struture Conduct Performance</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
ACC1	Agência de Correios Comercial tipo 1
ACC2	Agência de Correios Comercial tipo 2

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 ESTRATÉGIA E COMPETIÇÃO NA PERSPECTIVA ESTRUTURAL.....	17
3 A PERSPECTIVA ESTRUTURAL E A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW.....	29
3.1 A tipologia estratégica de Miles e Snow.....	29
3.2 Críticas e revisões da tipologia de Miles e Snow.....	41
3.3 A proposta de DeSarbo et al (2005)	47
4 METODOLOGIA.....	51
4.1 Características gerais.....	51
4.2 Caracterização das empresas pesquisadas.....	52
4.3 Amostragem e amostra.....	55
4.4 Instrumento e coleta de dados.....	55
4.5 Métodos e técnicas de análise de dados.....	58
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	79
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS.....	87

1 INTRODUÇÃO

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) tem por objetivo investigar como e por que as organizações diferem em estratégia, estrutura e processos, entre eles tecnologia e administração. São também investigados por que algumas organizações escolhem manter o foco em mercados já conquistados e outras focam em procurar constantemente novas áreas de atuação. Ao estudar organizações de vários tipos, Miles e Snow (1978) identificaram quatro diferentes perfis estratégicos adotados pelas organizações. Esses perfis seriam diferentes formas de adaptação da organização ao ambiente e cada um deles possui suas próprias soluções para os problemas de empreendedorismo, de engenharia e de administração. Ao conjunto alternado de soluções para esses problemas os autores deram o nome de ciclo adaptativo.

Miles e Snow (1978) apontam os quatro perfis estratégicos: prospectivo, analítico, defensivo e reativo P-D-A-R. O tipo prospectivo tem por objetivo desenvolver novas tecnologias e novos produtos para que viabilizem seu crescimento por meio da descoberta ou conquista de outros nichos de mercado. Tem flexibilidade operacional e apresenta descentralização de controles e de poder na equipe de colaboradores. O tipo defensivo cresce buscando se desenvolver em mercados já conquistados competindo em qualidade e preço para conquistar e manter uma clientela específica satisfeita. Concentra-se em controle de qualidade e eficiência com baixo custo de produção, o que limita de certa forma a flexibilidade operacional e tende a centralizar controles e tomada de decisão. O tipo analítico é uma forma híbrida entre o prospectivo e o defensivo. Enquanto busca competir em eficiência com o tipo defensivo nos mercados consolidados, mantém foco nas descobertas bem sucedidas e nos novos mercados abertos pelo tipo prospectivo. Ao mesmo tempo em que alcança os pontos fortes dos demais tipos, enfrenta custos mais altos e dificuldades em alcançar eficiência devido ao foco duplo. O quarto tipo é o tipo reativo, cuja estratégia de adaptação ao ambiente é instável e falha. Como resultado é capaz apenas de reagir às mudanças de uma maneira inconsistente e inapropriada. Normalmente mostra-se hesitante quanto às próximas ações. (PUGH; HICKSON, 2004).

O quadro teórico de Miles e Snow (1978) tem origem na clássica conceituação de escolhas estratégicas de Child (1972). Desde sua criação em 1978, a tipologia P-D-A-R tem despertado grande interesse e tornou-se alvo de inúmeros estudos que objetivavam experimentar, investigar e aprimorar o quadro teórico original. Foram sugeridas inúmeras

formas de operacionalizar e mensurar os construtos estratégicos das organizações. As principais falhas da tipologia apontadas por Zajac e Shortell (1989), DeSarbo et al.(2005) e Hambrick (1983) se resumem em que o quadro teórico original proposto por Miles e Snow (1978) tem aplicabilidade limitada a um certo número de segmentos e à quantidade de capacidades a serem estudadas nas empresas. Assim, eles argumentam que a teoria poderia não ser suficiente para descrever os tipos estratégicos que existem em outros setores da economia. Outra crítica de Hambrick (1983) ao trabalho de Miles e Snow (1978) é que a tipologia não conceitua e tampouco leva em consideração o tema *capacidades estratégicas* como um diferencial entre os quatro perfis estratégicos propostos. Segundo o autor, prospectivos, analíticos e defensivos deveriam ter diferentes alinhamentos de capacidades estratégicas para com o ambiente e seria esta uma lacuna da teoria.

Grande parte dos estudos sobre a tipologia P-D-A-R objetiva determinar e comparar o desempenho dos tipos estratégicos nos diversos segmentos da economia. Também foi identificada uma linha de pesquisa cuja preocupação é a de avaliar o quadro teórico de Miles e Snow (1978) quanto a sua capacidade de apurar a percepção de incerteza ambiental. Outra crítica à tipologia P-D-A-R, feita por Zajac e Shortell (1989), DeSarbo et al., (2005) e Hambrick (1983), declara que Miles e Snow (1978) não determinam empiricamente se, por exemplo, prospectivos obrigatoriamente superam os defensivos, sob algumas circunstâncias, em relação à participação de mercado, lucratividade e produtividade.

DeSarbo et al., (2005) desenvolveram uma metodologia que objetiva resolver as críticas feitas à tipologia P-D-A-R. Foi desenvolvido um questionário, dividido em quatro partes, que investiga por meio de uma escala multiitem todas as dimensões apontadas como ausentes no quadro teórico original. A nova metodologia investiga, em primeiro lugar, o tipo estratégico da amostra por meio de questões de múltipla escolha, baseado nas 11 questões sobre tipologia estratégica de Conant et al. (1990). Depois é solicitado ao sujeito que responda a uma bateria de questões multiitem, agrupadas por tipo de capacidades estratégicas, como capacidade de *marketing*, capacidade de conectar ações de *marketing*, capacidade tecnológica, capacidade de tecnologia da informação e capacidade gerencial. No terceiro momento, nova bateria de questões em escala multiitem investiga as percepções do sujeito quanto aos riscos ambientais. São investigados os riscos de *marketing*, riscos de tecnologia e riscos de competição. Por último, os respondentes são solicitados a informar dados sobre o desempenho financeiro da empresa.

Os resultados que permitem consolidar os participantes da pesquisa em grupos de mesmo perfil estratégico são obtidos por meio de análise de *cluster* das questões da parte 2,

capacidades estratégicas, e 3, percepção de risco ambiental, do questionário. A proposta do método é iniciar uma investigação de tipologia estratégica sem antes definir o número de perfis que poderão ser encontrados. Esse número surgirá naturalmente do agrupamento dos dados e as características comuns a cada grupo serão identificadas nos apontamentos estatísticos.

Neste trabalho busca-se compreender, em primeiro lugar, se a tipologia de DeSarbo et al. (2005) elucida as diferenças entre os tipos estratégicos encontrados em termos de suas capacidades estratégicas, suas percepções ambientais e seu desempenho. Em segundo lugar pretende-se testar se, em uma amostra composta de empresas franqueadas de um mesmo franqueador, é possível identificar tipos estratégicos distintos.

A amostra escolhida para esta pesquisa é formada pelas Agências Franqueadas dos Correios - (ACFs) associadas da Associação Brasileira de Empresas Prestadoras de Serviços Postais - (ABRAPOST), regional Minas Gerais. Trata-se de um grupo de empresas criadas no início dos anos 1990 para atuarem como franqueadas dos Correios nos municípios em que estão localizadas. Inicialmente, era previsto que cada uma das empresas iria atender o varejo postal de seus respectivos bairros, mas, estas organizações extrapolaram o modelo e passaram a atender clientes em outras regiões e também a oferecer um diversificado leque de produtos e serviços complementares aos serviços postais (LEITE, 1996). Entre os serviços complementares desenvolvidos pelas ACFs destacam-se o atendimento no domicílio do cliente, faturamento mensal de serviços, preparo de correspondência como dobra, envelopamento e etiquetagem, serviços gráficos, controle de estoque de materiais destinados ao serviço postal, atendimento 24 horas via portais de internet, solução de logística por meio de operações com rede de ACFs localizadas em diferentes municípios, entre outros.

A postura comercial agressiva e inovadora das ACFs ajudou ao franqueador, a Empresa de Correios e Telégrafos – (ECT), a ampliar a base de clientes e o faturamento e assim foi possível para a empresa estatal sair de uma condição de quase falência em 1990 ao superávit alcançado nos anos seguintes. A nova força de vendas trazida pelas ACFs acrescida de seus investimentos e suas inovações conduziram a rede de agências franqueadas à condição de responder por 47% do faturamento nacional da ECT e em algumas regiões a 70% do faturamento de varejo local segundo informativo da ABRAPOST em 2007. Observa-se que o total de ACFs ainda em operação em todo o Brasil é de 1466 e o total de agências da própria ECT é de cerca de 5.000 unidades.

O crescimento da atuação das ACFs chegou a incomodar o franqueador o que o levou a, a partir de 1999, impor limites à atuação das ACFs. Naquela época elas foram então

proibidas de atender aos órgãos de governo e aos grandes clientes como os bancos. Porém, nos anos seguintes a ECT voltou a trás e liberou suas franqueadas a voltar a atender as grandes empresas privadas.

Outro aspecto importante da trajetória das ACFs diz respeito às condições ambientais sob as quais seus responsáveis tomaram e ainda tomam suas decisões estratégicas e de investimento. Trata-se do fato de que sempre houve uma enorme insegurança política e jurídica pairando sobre suas empresas. A insegurança política que existiu e ainda persiste é devida às mudanças de governo uma vez que a cada eleição presidencial eram desencadeadas mudanças no ministério e de presidentes e de diretores da ECT o que se traduziu em diferentes políticas de relacionamento franqueador franqueado em cada período ou mandato. Por outro lado, os contratos de franquia entre as ACFs e a ECT sempre tiveram questionada sua validade jurídica devido ao fato de que foram celebrados mediante seleção técnica dos franqueados ao invés de terem sido licitados. Como os contratos iniciais tinham duração prevista de cinco anos renováveis por iguais períodos, a cada renovação se fizeram necessárias batalhas políticas e jurídicas que viabilizassem edições de Leis e Medidas Provisórias contrárias e a favor à continuidade da existência das ACFs.

A partir deste cenário, a questão central que deverá ser respondida pela pesquisa surge do interesse em identificar diferentes perfis estratégicos em uma amostra da rede agências franqueadas dos correios e assim testar no Brasil o aprimoramento do quadro teórico de Miles e Snow (1978), feito por método de agrupamento desenvolvido por DeSarbo et al. (2005). A pesquisa também se justifica em razão da ausência de estudos de perfil estratégico em redes franqueadas, que foi percebida durante a elaboração da revisão teórica.

Esta pesquisa então se propôs a responder se **a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005), a partir do trabalho de Miles e Snow (1978), é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de uma amostra de empresas franqueadas dos Correios.**

2 ESTRATÉGIA E COMPETIÇÃO NA PERSPECTIVA ESTRUTURAL

Primeiramente pretende-se resgatar a evolução dos estudos sobre estratégia e competição na escola de posicionamento. Os estudos sobre a vantagem competitiva pela escola de posicionamento consideram que lucros superiores podem ser decorrentes da estrutura do segmento em que a firma está localizada e da adoção, pela firma, de um posicionamento que lhe garanta uma melhor adaptação ao ambiente. Essa idéia propiciou a origem dos estudos sobre tipologias estratégicas como a de Miles e Snow (1978) e cujo aprimoramento por DeSarbo et al. (2005) foi testado nesta pesquisa.

Em termos gerais, pode-se dizer que as estratégias competitivas das empresas influenciam a estrutura do setor assim como são por ela influenciadas, razão pela qual se deve examinar ambas (GHEMAWAT, 2007). Neste capítulo, será apresentada uma revisão da literatura sobre as estratégias competitivas em uma perspectiva estrutural do cenário de negócios, seus principais autores, suas propostas e contribuições para a teoria em administração.

O conceito de estratégias competitivas refere-se à questão sobre como a firma pode superar seus competidores, isto é, procura responder como se dá a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média de mercado, fornecendo-lhes vantagens competitivas (CHILD; FAULKNER, 1998). Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), há quatro teorias sobre essas vantagens que têm pontos em comum: as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. Essa revisão teórica aborda a teoria da escola de posicionamento, que estuda as estratégias competitivas em uma perspectiva estrutural do cenário de negócios. Ela parte do princípio de que lucros superiores podem ser decorrentes da estrutura do segmento em que a firma está localizada e da adoção, pela firma, de um posicionamento que lhe garanta uma melhor adaptação ao ambiente.

A fim de compreender melhor esse raciocínio, é preciso considerar o desenvolvimento da teoria de posicionamento. Segundo Miles e Snow (2003), na primeira metade do século XX, autores como Weber (1947), que considerava a burocracia apropriada para todos os modelos organizacionais, e Taylor (1911), que via os princípios da administração científica como universalmente aplicáveis, dispensavam pouca atenção às diferenças ambientais e apresentavam de uma mesma forma as recomendações de desenho e formas de gerenciamento para organizações religiosas, militares e empresariais. Consideravam que as organizações se

ajustavam ao ambiente, mas esses ajustes ocorriam em função da procura pela maximização dos lucros, uma vez que o ambiente ditava os preços de mercadorias e serviços.

Da mesma forma, a teoria neoclássica, que não tem as estratégias empresariais realmente como o centro de suas preocupações, considera a obtenção de vantagem competitiva como um acidente excepcional ou uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados. Além desse fato, a teoria está baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita e despreza a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e o conceito de interação organizacional com o ambiente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Por volta da década de 50, já se percebia que a diferença de taxas de participação de mercado e de retorno de capital, para cada uma das empresas participantes de um setor, era consequência da postura diferenciada de cada uma em seus respectivos mercados. A simplicidade das explicações contidas na teoria neoclássica já deixava a desejar. Foi necessário buscar maneiras mais estruturadas de pensar a respeito do cenário de negócios, e este é um estudo mais amplo do que a análise de um setor. No final dos anos 50, Kenneth Andrews, professor de Política de Negócios de Harvard (GHEMAWAT, 2007) estudou o segmento de relógios suíços e casos de empresas fabricantes desses produtos. Esse trabalho revelou diferenças significativas de desempenho entre as empresas, e essas diferenças foram relacionadas a diferentes estratégias para competir naquele segmento. Essa forma de estudo compondo análise de indústria com casos de participantes logo se tornou norma no curso de Política de Negócios de Harvard.

Com o tempo, o amadurecimento das análises sobre formação de preços e atratividade ambiental, dentro da visão estrutural dos negócios, não deixou de considerar também o nível de concorrência do segmento. Economistas do que veio a ser chamado de Escola de Harvard passaram a estudar, a partir dos anos 50, a formação estrutural dos segmentos da economia, verificando os impactos da presença ou não de monopólios e oligopólios em diversos setores. Esses estudos sugeriram que a estrutura de um setor determinaria a conduta de compradores e vendedores e suas escolhas de variáveis-chaves de decisão. Tal fato teria impacto no desempenho das organizações em termos de lucratividade, eficiência e inovação. Segundo Ghemawat (2007), essa linha de estudos deu origem a uma nova subárea da economia, conhecida como organização industrial (OI). Porém a crítica desse autor aos estudos iniciais de OI destaca que, naquele período, o desempenho das organizações era avaliado mais como consequência dos impactos das políticas públicas de minimização de lucros empresariais e ainda davam pouca importância à estratégia em administração.

Como um derivado da OI, aparece posteriormente o que Vasconcelos e Cyrino (2000) descrevem como um dos modelos conceituais mais difundidos para análise da vantagem competitiva: o modelo da nova organização industrial (*new industrial organization*). Trata-se de um conjunto de idéias que se apóiam no trabalho pioneiro sobre a estrutura da indústria, realizado por Edward Mason e Joe Bain, que ficou conhecido como SPC (*Structure-Conduct-Performance*) ou estrutura-comportamento-*performance*. Dentro dessa perspectiva, o desempenho das organizações em um segmento depende do comportamento (estratégia) de compradores e vendedores no tocante à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição. Por outro lado, o comportamento das firmas é definido pela estrutura do segmento em questão, caracterizado pelo número e tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pela existência de barreiras de entrada e pelo grau de integração vertical. Em resumo, o SCP supõe que o desempenho econômico das firmas seja resultado de seu comportamento concorrencial e que este depende da estrutura do segmento em que ela está inserida.

Porter (1980) foi quem iniciou os estudos sobre políticas organizacionais de maximização de lucros, cujos resultados foram apresentados em seu livro *Competitive Strategy*. Nesse trabalho ele propôs uma estrutura de “cinco forças”, que estão diretamente relacionadas à lucratividade média dos participantes de um dado segmento.

Nos anos seguintes, esse modelo sofreu rearranjos e incorporação de variáveis adicionais que incluíram novos participantes na análise. Dentre os aprimoramentos do modelo, segundo Ghemawat (2007), o conceito de rede de valor criado por Brandenburger e Harborne Jr. (1996, *apud* Ghemawat, 2007) foi o mais bem sucedido devido ao fato de destacar, dentro da visão estrutural do ambiente, o papel que os complementadores podem ter no sucesso ou fracasso da empresa. São apontados como complementadores os participantes do segmento dos quais os compradores compram produtos ou serviços complementares, ou para quais os fornecedores vendem recursos complementares.

A atuação desses complementadores traz como consequência dois aspectos: primeiro, no lado da demanda, eles aumentam a disposição dos compradores em pagar pelos produtos, haja vista os incrementos proporcionados por seus produtos complementares; segundo, do lado da oferta, a concorrência entre os complementadores reduz o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos. Dentro do conceito de Rede de Valor, é considerado que a cooperação entre complementadores tende a aumentar o tamanho do mercado a ser disputado em vez de aumentar a disputa por um mercado fixo.

Relações fora dos limites do mercado, como interações com o governo, imprensa, grupos de interesses ou ativistas, também podem ser incluídas na análise de cenário de negócios dentro da perspectiva estrutural. Porém, para Ghemawat (2007), fechar o foco nos conjuntos de participantes com impacto direto sobre a lucratividade da empresa é mais útil do que verificar a economia como um todo. O objetivo que a organização deve buscar primariamente é o de identificar as relações entre os participantes do mercado, respondendo a questões como: quais são as relações competitivas que precisam ser neutralizadas? Há participantes que são concorrentes em um aspecto e podem ser complementadores em outro? Quais são as relações cooperativas que devem ser incrementadas? Child e Faulkner (1998) afirmam que as estratégias de cooperação com uma ou mais firmas podem ser um complemento na busca pela vantagem competitiva e que a habilidade para tanto manter a estrutura do segmento quanto manter o posicionamento das firmas por meio do segmento pode ser intensificada pela cooperação entre competidores.

Nos anos 90, segundo Ghemawat (2007), o consenso geral, mas não universal, entre estrategistas era o de não enfatizar estratégias genéricas, como a escolha entre um ou outro perfil estratégico definido. No entanto esse autor discorda desses estrategistas quanto ao pensamento de adotar a idéia de que a posição competitiva deve considerar um custo relativo e diferenciação. Sua opinião é a de que a estrutura organizacional, a cultura corporativa e o estilo de liderança diferem entre as organizações que optaram entre a competição por custos e por diferenciação, e, apesar de as empresas poderem produzir produtos superiores a um preço mais baixo, provavelmente a empresa terá que optar por um ou outro modelo na hora de competir.

Porter (1980) considera que a importância do aprimoramento da análise de cenário é justificada em função da lógica de causalidade do modelo de organização industrial, uma vez que a estrutura do segmento determina o comportamento dos agentes econômicos, o qual determina o desempenho das firmas. Por outro lado, ele também considera que o posicionamento da firma dentro da estrutura do segmento é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo. A partir dessa visão, a noção de estratégia fica então fortemente condicionada à noção de adaptação ao cenário, considerando-se aí a adaptação externa, pelo correto posicionamento na indústria, mais a adaptação interna, caracterizada pela coerência entre a forma da estrutura e dos demais elementos internos da organização com a estratégia escolhida.

Esse raciocínio contribuiu para dar origem à construção de modelos de investigação de posturas estratégicas e de posicionamento e à relação deles com as estruturas e os processos

individuais das firmas. Esses modelos, denominados modelos ou tipologias de estratégias genéricas, têm no trabalho de Miles e Snow (1978) um de seus mais importantes exemplos. A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produto e mercados, como liderança de custos, diferenciação e focalização. Na verdade, pode-se dizer que esses autores se propõem a fazer um diagnóstico da qualidade do alinhamento entre a estratégia organizacional de posicionamento na indústria e a coerência desta com a estrutura e os processos internos.

Essa relação entre níveis mais amplos e restritos de análise é mais bem explicada por Pugh e Hickson (2004), segundo os quais o volume de teóricos em administração que se dedicam aos estudos sobre a estrutura organizacional sugere que possuir uma estrutura apropriada é vital para a eficiência de uma organização. Dessa forma, assimilar corretamente as demandas complexas do ambiente para então fazer suas escolhas estratégicas torna-se cada vez mais importante e mais complexo para uma organização. Porém fazer essa escolha corretamente não é o suficiente. Os executivos precisam saber também articular interdependências internas das organizações, como tecnologia, estrutura e processos, de forma que esses três pilares estejam alinhados com suas próprias escolhas estratégicas para que então se promova a eficiência organizacional.

A corrente teórica que estuda a estrutura das organizações tem como premissa que a vantagem competitiva é consequência das características internas da organização. Tais características são moldadas a partir das decisões gerenciais formatadas após análise das incertezas ambientais, seguidas das escolhas estratégicas sobre como competir no ambiente. Busca-se nesta corrente responder como são tomadas as decisões sobre a formatação da estrutura organizacional e por que tais formatos diferem entre as empresas de um mesmo setor da economia.

Os estudos promovidos a partir da década de 50 pela *Industrial Administration Research Unit* da *Universit of Aston-in-Birmingham*, conhecida também como o Grupo de Aston identificaram dois elementos principais na definição de uma organização: o nível de estruturação das atividades e o nível de centralização da autoridade no topo da hierarquia. Foram analisadas várias características organizacionais, como os objetivos, a propriedade, a tecnologia, o tamanho e a dependência, e a correlação destas com o grau de estruturação das atividades e com a concentração da autoridade. A partir daí, surgiram duas conclusões. Na primeira, tanto o tipo de propriedade, pública ou privada, quanto a tecnologia faziam pouca diferença na estruturação das atividades e na concentração de poder. O que realmente impacta nas características da organização são seu tamanho e seu grau de dependência de outras

organizações. Quanto menos proprietários, clientes e fornecedores tiver a organização, menos autonomia será concedida aos subordinados. Pequenas empresas de propriedade privada pessoal são consideradas como não burocráticas, e, por outro lado, quanto maior a organização maior o grau de padronização das atividades, especialização dos funcionários e de burocracia. Posteriormente, na continuidade dos estudos, o grupo de Aston e Child (1972) concluíram que o tamanho da organização influencia diretamente sua estrutura, pois, à medida que aumenta a quantidade de pessoal, torna-se impossível empregar um jeito personalizado e centralizador de administrar. É preciso descentralizar e adotar mecanismos impessoais de controle.

A outra conclusão a que chegou o Grupo de Aston sobre a estrutura organizacional é que, nas organizações consideradas burocráticas e centralizadoras, com atividades padronizadas, em que os funcionários sabem o que fazer e se atentam mais às regras, verificou-se que uma organização burocrática pode ser eficaz e ter ainda um alto nível de satisfação de seus funcionários. Tais características eram devidas ao fato de que estava claro para os funcionários o que precisava ser feito e quais metas deveriam ser cumpridas. Também era assegurado o reconhecimento pelo bom trabalho executado, e tal situação de conforto gerava eficácia e satisfação. Foi percebido também que a rotinização das atividades na organização burocrática estava restrita praticamente à base da hierarquia. Já no topo, foram encontrados gerentes jovens, bem qualificados, mais flexíveis e ousados, e esse perfil de direção organizacional tinha leituras diferentes para com as incertezas do mesmo ambiente em que atuavam suas organizações. As conseqüências dessas diferenças eram a origem das diferenças percebidas nas formatações de estrutura (PUGH; HICKSON, 2004).

Diferentes condições ambientais e diferentes tipos de relações entre a organização e os fatores externos irão requerer diferentes tipos de desempenho operacional, o que por sua vez refletirá em variações nas acomodações estruturais das organizações. Essa redefinição da maneira de interpretar a forma como as organizações interagem com seus ambientes foi denominada por Child (1972) de escolhas estratégicas. Dentro dessa visão, as organizações passam a agir no sentido de manter a viabilidade de mercado para seus produtos e serviços por meio de ações externas coordenadas por seus esforços de *marketing*. Ao mesmo tempo em que tentam interferir no ambiente, as organizações complementam suas estratégias de mercado buscando ajustar suas estruturas internas ao próprio posicionamento estratégico, e o fazem redefinindo constantemente os mecanismos internos como estrutura de regras de relacionamentos, o processo de tomada de decisão e as formas de controle que usam para atingir seus objetivos e para obter vantagem competitiva. O autor então conclui que, a partir

desse conceito, a missão da teoria é desvendar esse processo de ajuste organizacional, buscando descobrir como e por que esses gerentes focam suas atenções em determinadas porções desses ambientes e como eles interpretam essa informação e tomam suas decisões.

Uma vez assumido que incerteza é uma característica do ambiente, é preciso criar uma distinção entre o que é percepção de incerteza ambiental e o que é realmente imposição contingencial do ambiente. A diferença entre esses dois conceitos pode explicar por que as organizações reagem de forma diferente à observação do mesmo ambiente, pois, se um determinado gerente percebe que a mudança ambiental é apenas temporária, pouca ou nenhuma mudança pode ser realizada na estrutura para enfrentar aquele curto período. Desse aspecto vem o reconhecimento de que o formato estrutural é resultado de uma prévia percepção e avaliação de outras importantes referências além de aspectos puramente econômicos.

A interpretação das condições ambientais é dividida por Child (1972) em três dimensões. A primeira diz respeito às *mudanças do ambiente*, e esta se subdivide em: frequência das mudanças, níveis de diferença entre as mudanças e irregularidades nas mudanças ou senso de variabilidade das mudanças ambientais. A segunda dimensão na interpretação das condições ambientais é a *complexidade ambiental*. As conseqüências da complexidade ambiental da estrutura da organização ocorrem devido ao fato de que monitorar uma diversidade de informações ambientais requer que a organização estabeleça diversas linhas internas especializadas em monitorar aspectos diferentes do ambiente e, aí, a estrutura tende a aumentar, e começam a surgir problemas de coordenação entre esses segmentos organizacionais. A terceira dimensão é a *moralidade ambiental*, em que se percebe o nível de ameaça a ser enfrentado. Nessa dimensão, estão presentes a competição externa, a hostilidade e até mesmo a indiferença. As conseqüências deste último aspecto ambiental, em geral, refletem-se na estrutura através da centralização da tomada de decisões e no exercício firme de controles.

Child (1972) criticou os estudos sobre estratégia organizacional de sua época porque as pesquisas até então realizadas eram baseadas em modelos de análise estatística que visavam identificar a postura estratégica das organizações ao comparar as variáveis contextuais e as organizacionais. Os modelos oferecem uma interpretação da estrutura organizacional como um produto imposto pelas restrições econômicas, ditado pelas variáveis do ambiente. A questão é que esses modelos tentam explicar as organizações, removendo o processo político que levam os detentores de poder a definir cursos e estratégias de ação. Para o autor a utilização daqueles modelos disponíveis geraria uma abordagem não mais que

parcial do assunto, uma vez que essas escolhas estratégicas incluem não só a definição de formas estruturais, mas também a manipulação de características do ambiente e a escolha dos padrões de desempenho.

Para ele as estatísticas não se explicam por si mesmas e podem mascarar complexidades maiores, diretas ou indiretas das relações entre as variáveis contextuais e das organizações (BLALOCK, 1969, *apud* CHILD, 1972). Tais modelos estatísticos explicavam pouco mais do que associações, já estabelecidas, entre dimensões da estrutura organizacional e fatores contextuais, como ambiente, tecnologia ou escala de operação. Era preciso desenvolver esquemas teóricos mais adequados, em conformidade com o ambiente, para que daí se pudessem promover pesquisas empíricas. A incorporação dos processos em que as decisões estratégicas são tomadas necessita atenção ao nível de escolha de desenho organizacional que pode ser exercido, e isto a teoria organizacional ainda não podia oferecer.

Os anos seguintes trouxeram estudos mais aprimorados sobre a tomada de decisão empresarial e as conseqüências dessas decisões na estrutura das organizações. Mintzberg (2003) afirma que o crescimento da organização implica mudanças contínuas na estrutura. Entretanto, para ele, outras evidências, de alguma forma consistentes com essa análise, sugerem coisas diferentes: mudanças importantes na estrutura tendem a ocorrer em um curto espaço de tempo – em transições irregulares, equivalentes às revoluções, seguidas por períodos de relativa estabilidade. A seqüência dessas mudanças é definida como *estágios do desenvolvimento estrutural*, conforme se resume a seguir. As organizações começam suas vidas como estruturas orgânicas, não elaboradas; depois passam ao estágio empreendedor assim que começam a crescer. Nesse estágio envelhecem e crescem e começam a formalizar suas estruturas. Eventualmente fazem transição a um novo estágio, o da estrutura burocrática com direito à hierarquização, à especialização e ao uso da tecnologia para coordenarem sua padronização. Frequentemente o maior crescimento e envelhecimento encorajam essas burocracias a diversificarem. Como fruto dessa diversificação, as estruturas se dividem em unidades baseadas no mercado ou em divisões sobrepostas em suas estruturas funcionais tradicionais – estrutura divisionada. Finalmente o último estágio dessa seqüência seria o da estrutura matricial, que transcende a divisionalização e provoca uma reversão parcial à estrutura orgânica.

Thompson (1976) retrata as organizações como sistemas que lidam com incertezas tecnológicas e ambientais e que se vêm obrigadas a lançar mão da racionalidade para sobreviver. As tarefas que a administração deve cumprir para alcançar as normas de racionalidade são promover a coordenação interna e o ajustamento externo e,

preferencialmente, essas duas tarefas devem ser cumpridas simultaneamente. A partir dessa demanda, a solução de coordenação entre as diversas unidades consideradas elementos interdependentes ele chama de *estrutura* ou *núcleo técnico*. As formas de interdependência entre os departamentos da organização são por ele definidas como:

a) *reunida ou associada* - os departamentos não dependem diretamente uns dos outros, mas se um falhar atrapalha todo o grupo;

b) *seqüencial* - o segundo departamento só entra em ação após o término da ação do primeiro;

c) *recíproca* - ocorre como um evento cíclico, pois o segundo só entra em ação ao término do primeiro que só entra em ação novamente ao término do segundo.

Na ordem em que aparecem, essas formas de interdependência tornam-se mais difíceis e, conseqüentemente, mais dispendiosas para serem controladas. A *interdependência recíproca* requer coordenação mais apurada que a *interdependência seqüencial*, que é ainda mais apurada do que a *interdependência associada*.

As formas de coordenação entre os diferentes tipos de interdependência interna variam em função do tipo de interdependência entre os departamentos e a análise do custo de comunicação entre as partes. A coordenação pode ser realizada pela *padronização*, que exerce sua função mediante instituição de rotinas ou regulamentos, que coagem a ação de cada unidade, e é mais adequada às organizações em que prevalece a interdependência associada. A coordenação por *plano* implica programação ou conexão para as unidades independentes e é a mais adequada para os casos de interdependência seqüencial. Para os casos de coordenação por ajuste *recíproco*, em que prevalecem as transmissões de novas informações durante o processo de execução, deve ser privilegiada a coordenação por ajustes mútuos.

Galbraith (1995) apresenta cinco formas de desenhar a estrutura básica organizacional, também voltadas para respostas específicas a seus ambientes. São elas: estrutura *funcional* de pequeno tamanho e única linha de produtos; estrutura com *foco no produto*, própria para situações de produção de múltiplos produtos para clientes separados; estrutura *voltada para o mercado*, adequada a empresas com produtos ou serviços únicos para determinados segmentos; estrutura *geográfica*, cujo objetivo é atender ao cliente onde ele tem planta de produção; e a mais flexível das formas estruturais que é a estrutura *baseada em processos*, que seria um aprimoramento da estrutura funcional, no sentido de que se adapta a novos processos ou mudanças radicais e também às reduções de ciclos de tempo dos processos.

Segundo Mintzberg (1995), a estrutura está diretamente interligada com a tecnologia, sendo a segunda reconhecidamente um fator de *design* organizacional. O autor evita usar o

termo “tecnologia” e o divide então em dois elementos. Para ele o termo designa, em primeiro lugar, a complexidade que representa a base de conhecimento da organização e, em segundo lugar, o sistema técnico que seriam os instrumentos usados no núcleo operacional da organização.

O tipo de tecnologia a ser adotado pela organização pode variar em função da opção do tipo de vantagem competitiva que se pretende alcançar e acerca da escala de produção que a organização deseja utilizar. Esta é uma idéia contrária à teoria dos Recursos, que coloca em evidência as diferenças entre as estruturas das firmas em função das diversidades entre suas bases de recursos e competências em vez das escolhas estratégicas. Mintzberg (1995) relaciona a interação tecnologia e estrutura nos seguintes moldes: nas unidades de *pequenos lotes* de produção, a tecnologia é altamente adaptável. A produção é apropriadamente adaptada às necessidades que surgirem e esse tipo de tecnologia pode tolerar flutuações de demanda. A estrutura organizacional é flexível e tem um pequeno componente administrativo. A unidade tecnológica pode ser ajustada com certa facilidade, a fim de permitir experimentações de novos produtos e processos de trabalho. Por outro lado, tecnologias de produção de *grandes lotes* de produtos ou produção de massa estão voltadas para a padronização de produtos e utilizam equipamentos e processos definidos, e essas tecnologias precisam operar grandes volumes de produtos para se tornarem economicamente viáveis. Nesses casos, a administração é altamente formalizada e a unidade tecnológica tende a estar submetida a um enorme aparato administrativo.

Finalmente, a tecnologia de *processos contínuos* requer comparativamente poucos indivíduos para monitorar o maquinário, mas esse pessoal tem de ter um alto nível intelectual e grande capacidade de discernimento e de especialização técnica. O custo de implantação ou de adaptação desse tipo de tecnologia é muito alto, e a estrutura compatível tem o maior componente administrativo, o maior número de níveis hierárquicos e o mais rígido controle.

Para auxiliar as organizações a verificar o alinhamento da estratégia com suas funções internas, foi desenvolvido por Miles e Snow em 1978 um método de diagnóstico de perfil estratégico que pode ajudar os executivos a identificarem as distorções nesse alinhamento e a promoverem as mudanças necessárias. O método foi reeditado em 2003, e, segundo os autores, a intenção de seu trabalho é oferecer uma forma para que a academia e os executivos possam descrever, discutir e incrementar suas compreensões quanto às características do comportamento dominante em organizações modernas. O método foi desenvolvido com base na literatura da época e nos estudos realizados por seus autores. Miles e Snow (1978) desenvolveram uma forma de penetrar no processo de ajuste organizacional ao ambiente. Eles

separaram as organizações em quatro exemplos de comportamento organizacional e identificaram variáveis-chave desse comportamento bem como as inter-relações entre essas variáveis. Isto tornou possível não apenas descrever mas até prever o processo de adaptação organizacional ao ambiente. Trata-se de um quadro teórico, classificado dentro da literatura de estratégia como um modelo de estratégias genéricas, em função de oferecer quatro opções de perfis estratégicos aplicáveis a qualquer grupo de empresas. É uma ferramenta que oferece uma descrição das decisões necessárias para a manutenção de um efetivo alinhamento organizacional com o ambiente em cada um dos quatro modelos de comportamento estratégicos identificados, além de ser uma ferramenta de descrição e de diagnóstico do perfil estratégico vigente na organização, com prescrição de direções alternativas para mudanças, se necessárias. O modelo de Miles e Snow (1978), ferramenta central desta pesquisa, será abordado em detalhes no capítulo seguinte.

A evolução das formas de reação organizacional ao ambiente e de formulação de estratégias para se obter vantagem competitiva tem proporcionado inovações no controle sobre os processos organizacionais; por sua vez, tem-se ampliado consideravelmente após o salto evolutivo iniciado na década de 70, proporcionado pelas tecnologias da informação. As novas tecnologias nas áreas de comunicação e tratamento de dados deram impulso ao processo de internacionalização da economia mundial e induziu a reformulação das estratégias de produção e distribuição das empresas, de forma que estas vieram a formar grandes *networks*. A forma de organização da atividade produtiva foi radicalmente alterada para além da busca apenas de mercados globais, passando a ter uma lógica global (DUPAS 2001, *apud* TANURE, 2001).

A abertura dos mercados iniciada nos anos 80 apresentou aos competidores dos mercados locais a necessidade de se aliarem a grandes cadeias de produção mundiais, controladas por gigantes de cada setor. Simultaneamente, o processo radical em busca de eficiência e conquista de mercados força a criação de uma onda de fragmentação – terceirizações, franquias e informalização das estruturas produtivas. Surge um novo formato em que empresas menores alimentam a cadeia produtiva central com custos mais baixos. No desenho clássico dessa moderna estrutura organizacional, a empresa-mãe, através de sua equipe altamente qualificada, concentra-se apenas em serviços associados à produção, como *design*, desenvolvimento de produtos, *marketing*, distribuição, processamento de dados, logística e vendas e administração. Essa equipe coordena a concatenação do trabalho de seus subcontratados mundo afora. Os números demonstram o peso desse fenômeno: em 1996 as 100 maiores corporações mundiais detinham cerca de um terço do estoque global de

investimento direto e eram responsáveis por 80% do fluxo de pagamentos internacionais de *royalties* e *fees*, ou seja, de transferência de tecnologia (DUPAS, 2001, *apud* TANURE, 2001).

O tipo de empresa aqui descrito e denominado de transnacional difere radicalmente do modelo de organizações multinacionais denominadas por Thompson (1976) de *clusters auto-suficientes*, em que uma multinacional possui uma divisão multidepartamental para cobrir um continente e outra divisão igual em cada um dos demais continentes em que atua. O conceito de organização transnacional levanta ainda uma dificuldade: a de classificar esse tipo de organização como empresa industrial ou prestadora de serviços. Um complicador para essa classificação aparece no cenário devido ao fato de que, freqüentemente, corporações tradicionalmente industriais, como os fabricantes de automóveis, buscam obter vantagem competitiva, ampliando a estrutura organizacional e o escopo de produtos e serviços, e oferecem a seus clientes mais serviços financeiros para aquisição de automóveis do que outras organizações tipicamente financeiras, como bancos ou operadoras de cartões de crédito.

3 A PERSPECTIVA ESTRUTURAL E A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Este capítulo analisa a tipologia de Miles e Snow (1978) e está dividido em duas partes. Na primeira, é apresentada a visão da tipologia sobre a forma de como se dá o alinhamento organizacional com o ambiente por meio da resolução dos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. É abordada a relação dessas soluções com o que Miles e Snow (1978) denominam de ciclo adaptativo. Também é apresentada a conceituação de cada um dos tipos estratégicos: prospectivo, defensivo, analítico e reativo P-D-A-R, e são mostradas as diferenças entre seus respectivos alinhamentos de estratégia, tecnologia e administração para com o ambiente, as quais os distinguem uns dos outros.

Na segunda parte do capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre as críticas à tipologia criada por Miles e Snow (1978) e os problemas detectados por autores do Brasil e do exterior a respeito dessa tipologia. São apresentados também os testes e os resultados de modificações e aprimoramentos da tipologia, sugeridos por autores que se debruçaram sobre o tema como Hambrick (1983), Conant, Mokwa e Varadarajan, (1990), Herbert e Deresky (1987), Gimenez et al. (1999) e Pugh e Hickson (2004). Por fim é apresentada, em detalhes, a tipologia criada por DeSarbo et al. (2005), que é uma derivação do trabalho de Miles e Snow (1978) e que foi escolhida para ser testada neste trabalho.

3.1 A tipologia estratégica de Miles e Snow

O quadro teórico desenvolvido por Miles e Snow (1978) e que deu origem à tipologia de perfis estratégicos é uma visão particular do conceito de escolhas estratégicas, desenvolvido por Child (1972), de acordo com Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). O trabalho que deu origem à tipologia foi baseado em estudo de campo feito em empresas de quatro segmentos: editoras de livros escolares, fabricantes de equipamentos eletrônicos, indústria de alimentos e empresas do segmento hospitalar. A dimensão-chave para identificação dos tipos estratégicos é avaliar como a organização se posiciona em relação às mudanças em seus produtos e mercados (HAMBRICK, 1983). Em outras palavras, há uma conexão entre o nível organizacional e seu ambiente. Para se chegar à identificação de cada

tipo estratégico são examinadas as inter-relações entre os atributos internos das organizações: tecnologia, estrutura, processos gerências e distribuição de poder.

A utilização da tipologia inclui cinco termos importantes que são referenciados durante sua utilização. O primeiro deles é a coalizão dominante, formada pelo grupo de tomadores de decisão, que tem grande influência no sistema. Este é o grupo de executivos responsável por encontrar os problemas e também por resolvê-los. O segundo termo são as percepções que consistem na leitura do ambiente ou na tentativa de modificá-lo, realizada pela coalizão dominante, e que implicam mudanças na organização. Obviamente as características ambientais que a coalizão dominante não percebe ou ignora terão pouca influência nas decisões estratégicas da organização. O terceiro termo é a segmentação, definida como o ato da coalizão dominante em particionar o ambiente e definir como e quais das subunidades da organização serão responsáveis pela respectiva parte do ambiente. Os recursos são direcionados para essas subunidades de acordo com sua importância estratégica. O quarto termo é a análise de atividades. Ao monitorar todos os elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização, a coalizão dominante tem de escolher entre ser reativa, aguardando uma visão mais clara sobre como responder às mudanças, ou ser proativa, antecipando os eventos e agindo rapidamente. Por último vêm as restrições dinâmicas, que são o conjunto de reações da organização para com as adaptações necessárias em sua estratégia, estrutura e *performance*, deliberadas pela coalizão dominante.

Ao criar uma ferramenta que analisa profundamente e em detalhes o processo de tomada de decisão e posterior adaptação organizacional ao ambiente, Miles e Snow (1978) alinham-se ao pensamento de Child (1972) no sentido de que todos os aspectos da organização não acontecem por si mesmos, mas são, de algum modo, escolhidos por seus gerentes. Os gerentes escolhem o que produzir, a dimensão da expansão da produção e do crescimento organizacional e a forma de divisão do trabalho entre as pessoas e o conseqüente nível de especialização dos departamentos e do pessoal. As escolhas estratégicas dos gerentes afetam tanto o contexto como a estrutura da organização. A liberdade de escolha dos gerentes é a causa das diferenças entre as organizações, e o trabalho de Miles e Snow (1978) foi investigar como e por que as organizações diferem em estratégia, em estrutura, em tecnologia e em administração. A relação entre o trabalho de Child (1972) e de Miles e Snow (1978) se dá também pelo fato de que ambos consideram que o desenho da estrutura organizacional tem pouco ou nenhum efeito sobre os níveis de desempenho. Os dois trabalhos defendem a idéia de que a eficiência organizacional será obtida desde que haja coerência entre as percepções ambientais da coalizão dominante, as decisões tomadas por essa coalizão e a construção ou

adaptação da estrutura organizacional, a fim de que esta funcione com qualidade operacional, tecnologia de ponta e custos racionalizados.

Conduzir a organização à superação das dificuldades e à condição de alinhamento entre a estratégia e a estrutura é um processo complexo e dinâmico. Uma escolha restringe outra, e, para Miles e Snow (1978), os problemas a serem superados durante esse processo podem ser separados em três grupos e classificados em três fases de solução, também denominadas de problemas: o *empreendedorismo*, a *engenharia* e os *problemas administrativos*. Os autores denominam o conjunto dessas fases como o *ciclo adaptativo*, observando-se que, em organizações maduras, cada um desses três problemas ocorre mais ou menos simultaneamente.

O problema do *empreendedorismo* é mais visível em organizações novas ou que estejam em fase de crescimento, mas não se limita ao início das operações da organização. O problema ocorre principalmente após o alcance da maturidade da empresa quando se percebe que é preciso modificar o produto ou serviço oferecido, e, conseqüentemente, os processos de produção existentes. A situação torna-se grave quando o *staff* não processa a necessidade em seguir a orientação de mercado e adia a implantação das inovações indispensáveis à sobrevivência da organização.

O problema de *engenharia* envolve a criação de um sistema operacional composto pela escolha e aquisição da tecnologia que será usada nos processos de produção, controles, distribuição, comunicações e financeiro e que atenda à solução demandada pelo empreendedor. As soluções planejadas nessa fase do processo serão avaliadas e poderão não permanecer as mesmas durante a próxima fase, a administrativa.

O problema da *administração* é mais do que racionalizar e estabilizar as atividades. A sua solução envolve criar sistemas que ofereçam condições para que a organização continue evoluindo e inovando, e assim alcance a redução das incertezas quanto aos sistemas organizacionais.

Uma vez descrito o funcionamento do ciclo adaptativo da organização para com o ambiente, Miles e Snow (1978) identificaram variações na forma pela qual as organizações se posicionavam estrategicamente perante o ambiente, denominados tipos estratégicos prospectivos, defensivos, analíticos e reativos, ou, simplesmente, P-D-A-R. Cada uma dessas posturas estratégicas tem de ser sustentada pela apropriada alocação de tecnologia, estrutura e processos. Assim passou-se a identificar quatro formas organizacionais distintas, consistentes com suas estratégias.

O tipo *prospectivo* prospera estimulando e encontrando novos produtos e oportunidades de mercado. Enfatiza o “fazer as coisas certas”, enquanto o defensivo procura “fazer certo as coisas”. Ele valoriza ser reconhecido mais por suas inovações do que pela lucratividade. Seu crescimento vem de novos produtos ou serviços em vez de uma maior penetração no mesmo mercado. É criador de mudanças e de novas oportunidades e investe pesado no desenvolvimento de tecnologias e identificação de demandas. É mais dinâmico que os outros tipos de organização no mesmo segmento. Sua ênfase está na solução do problema empreendedorismo e, para tanto, procura manter contato com novas tendências em um largo campo rastreado constantemente por seus departamentos de pesquisa. A solução do problema engenharia requer uma variedade de indivíduos e áreas, e a flexibilidade de seus sistemas administrativos e tecnológicos é uma constante de forma a permitir rápidos ajustes.

A estrutura é descentralizada e as pessoas podem se comunicar umas com as outras, sem ter que se dirigir primeiro à chefia. Como afirma Thompson (1976), as linhas de comunicação nesse tipo de organização são comparativamente menores e a informação flui de forma ágil. Vários riscos são associados a esse tipo estratégico, inclusive o fato de que sua solução para o problema administrativo é o de priorizar a facilidade para o trabalho de suas diversas áreas em vez de controlá-las (PUGH; HICKSON, 2004). Há também o risco de sua operação não obedecer a um planejamento prévio, mas sim seguir por ajustes; isto tornaria a empresa não totalmente eficiente em nenhuma área, mesmo que temporariamente, o que dificulta maximizar a lucratividade.

O segundo tipo é o *defensivo*, que elege o ambiente de grande estabilidade como seu mercado-alvo. Seus negócios prosperam por meio do foco na busca por oferecer produtos de qualidade e preços competitivos a uma contínua base de clientes. Ele opera em áreas limitadas, tem estreita filosofia produto-mercado e não busca novas oportunidades de negócios, pois se propõe a manter uma posição de mercado competindo em qualidade e/ou preço para manter uma clientela específica satisfeita. O defensivo se beneficia da intimidade com o que faz, mas tende a perder oportunidades decorrentes de novos desenvolvimentos (PUGH; HICKSON, 2004). Suas operações exploram a tecnologia existente e não investe em pesquisa e desenvolvimento, sendo também avesso a riscos. A estratégia defensiva de competição baseada em custos pode, a princípio, pressionar a lucratividade. Entretanto o foco em ambientes estáveis, a atuação sob uma marca forte e reconhecida e a habilidade de trabalhar custos eficientes terminam por garantir alta lucratividade. É inclinado a se concentrar mais em seu problema engenharia, mas corre o risco de, em situações de grande mudança, não se adaptar rápido, o bastante para sobreviver. O defensivo tem uma maneira

bem particular de solucionar o problema administrativo: o atendimento eficiente de uma clientela limitada requer centralização de atividades, e as instruções fluem de cima para baixo, e os relatórios e as explicações de baixo para cima.

O terceiro tipo é o *analítico*. As organizações que o seguem tendem a manter o domínio em mercados já conquistados enquanto estão atentas a se mover tão rápido quanto possível para as promissoras novas áreas abertas pelas organizações prospectivas. A solução para o problema empreendedorismo vem da postura deliberada de ser mais inovador em seus produtos e mercados do que o tipo defensivo, mas atuando mais cautelosa e seletivamente do que o tipo prospectivo. A lucratividade, gerada por posições de mercado já consolidadas e alcançadas com eficiência em custos na produção, financia a exploração de novas oportunidades e a entrada em novos mercados anteriormente desbravados pelo prospectivo. Essa especial característica financeira do analítico coloca-o em posição privilegiada e geralmente ele experimenta um rápido crescimento. A solução do problema engenharia também tem a ver com a do prospectivo e a do defensivo, pois o analítico tem um núcleo técnico duplo, uma vez que uma parte foca no alcance dos benefícios da produção em massa, e a outra, em pesquisa e desenvolvimento. Aparecem na estrutura da organização tanto especialistas em funções centrais como grupos autônomos não regulados, ou seja, o trabalho é parcialmente rotinizado e parcialmente dinâmico, e a solução do problema administrativo desse tipo estratégico tem de focar o controle de dois cerne tecnológicos. Dessa forma, a organização pode não ser completamente efetiva, pois uma matriz de estrutura organizacional com foco duplo, na estabilidade e na flexibilidade, pressupõe que seja limitada a capacidade de se mover para as direções às quais deveria dominar.

O quarto tipo é o reativo. Ao contrário dos demais, ele não tem estratégias viáveis, pois vacila na relação com o ambiente e não prospera de forma alguma. Embora os gerentes percebam as necessidades de mudanças, ele é incapaz de responder efetivamente às demandas ambientais, o que torna fraco seu desempenho. Segundo Miles e Snow (1978), é difícil identificar o tipo reativo, porque, às vezes, ser reativo pode ser apenas uma estratégia temporária.

Na visão de Miles e Snow (1978), a organização torna-se reativa devido à instabilidade provocada pelo fato de que o conjunto de respostas dadas por ela ao ambiente não foi a forma suficientemente consistente para obter o efeito desejado ou necessário. Essa inconsistência pode ocorrer em consequência de, no mínimo, três fatores:

a) falhas da gerência em articular uma estratégia organizacional viável e, por isto, os gerentes não sabiam o que fazer;

b) a estratégia foi bem escolhida e articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não foram conectados de maneira apropriada;

c) a gerência adota uma correta relação estrutura-estratégia, mas já havia errado anteriormente ao definir uma estratégia que não é relevante para as condições ambientais.

Uma organização reativa pode ser uma organização de sucesso que tenha falhado ao tentar mudar seu comportamento estratégico. Pode também ser uma organização com histórico de atuação defensiva eficiente e rentável, mas que não foi bem sucedida ao passar a seguir o perfil prospectivo de atuação. Esse fracasso pode ser em razão de fatores como desacordos entre a coalizão dominante ou inabilidade de alguns gerentes em administrar sua autonomia recém-conquistada em um emergente processo de descentralização de projetos e unidades da organização. Também contribuem para o fracasso na tentativa de mudança de comportamento estratégico fatores como uma má definição dos sistemas de planejamento, controle e comunicação (MILES; SNOW, 1978)

Após perceberem os efeitos de uma má sucedida adoção de estratégia ou de uma mudança brusca das condições ambientais, certas organizações podem ficar em desequilíbrio para com seus ambientes, e seu desempenho ficar comprometido. Em um momento como esse, caso existam conflitos entre seus gerentes que venham impedir a organização de assumir uma postura verdadeiramente prospectiva com sua inerente descentralização e busca por novas áreas de atuação ou impedir que se assuma a postura defensiva que busca eficiência em mercados conquistados ou que se assuma uma postura analítica dividindo-se em áreas estáveis e de prospecção, a organização passa a ser classificada como reativa.

O diagnóstico do perfil estratégico da organização não se restringe à análise do comportamento desta perante o mercado. São consideradas também as condições de tomada de decisão dentro da empresa como o nível de centralização de poder e de influência nas mãos da coalizão dominante. O Quadro 1 demonstra a configuração do processo de tomada de decisão nos dois tipos: o prospectivo e o defensivo.

Estratégia Organizacional	Áreas-chave de desempenho	Ajustes Organizacionais	Flexibilidade estrutural	Teoria gerencial	Tomada de decisão e influência
Prospectivo	Desenvolvimento de produtos e mercados	Freqüentes e amplos	Alta (requer complexos mecanismos de coordenação)	Recursos Humanos (ênfase na participação e melhoria de desempenho)	Ampla no total de encarregados e envolve a todos (as áreas colaboram entre si e participam do processo)
Defensivo	Controle de custos e eficiência operacional	Infreqüente, mínima	Baixa (coordenação empregada através de mecanismos mais simples)	Pode ser: <u>I</u> Tradicional (ênfase em um controle central caso os empregados necessitem de acompanhamento direcionado ou <u>II</u> ênfase em subordinados altamente capacitados)	Pode ser <u>I</u> responsabilidade de poucos - centralizada nos executivos principais ou <u>II</u> responsabilidade de poucos, mas amplamente distribuída (extensiva delegação da tomada de decisão.

Quadro 1: Inter-relação entre Estratégia Organizacional, Teoria Gerencial e Tomada de Decisão
Fonte: Miles e Snow, 1978, p. 233.

Segundo Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), os estudos que utilizam a tipologia de Miles e Snow (1978) revelam a tendência de uma simplificação para com a multidimensionalidade dos tipos estratégicos descritos na teoria. Tipicamente, das onze dimensões estratégicas explicadas no modelo de ciclo adaptativo descrito no livro, apenas duas ou três têm sido consideradas e avaliadas. O Quadro 2 apresenta um sumário das características distintivas dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), conforme as dimensões apresentadas no trabalho original.

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensivo	Prospectivo	Analítico	Reativo
Problema Empreendimento e soluções	Domínio produto-mercado	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e continuamente em expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e temporário
	Posicionamento para o sucesso	Proeminente em “seus” mercados-alvo	Ativo em iniciação de mudanças	Calculado Seguidores de mudanças	Oportunista cópia posturas de outros
	Foco	Domínio dominador e cauteloso/forte monitoramento organizacional	Orientado ao mercado e ao ambiente/ pesquisador agressivo	Competitivo orientado e preciso, acurado	Esporádico e controlado externamente
	Crescimento	Cauteloso penetração no mercado e avanço em produtividade	Expande os mercados dos produtos/ diversificação	Assertivo cuidadoso aprofundamento e desenvolvimento de mercado	Mudanças rápidas e impetuosas
Problema Engenharia e soluções	Meta tecnológica	Eficiência em custos	Flexibilidade e inovação	Sinergismo tecnológico	Em desenvolvimento/ incompleto
	Extensão tecnológica	Focado, tecnologicamente especializado	Múltiplo tecnologia responsável pelo crescimento/avanço da qualidade	Inter-relacionada tecnologia para a qualidade	Em processo de troca/ aplicações fluida
	Proteção tecnológica	Padronização programas de suporte	Técnica pessoal com habilidades diversificadas	Incrementalismo e sinergia	Habilidade para experimentar e adaptar soluções
Problema Administração e soluções	Coalizão dominante	Financeiro e produção	Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento	Planejamento	Ignoram/adiam os problemas
	Planejamento	<i>Inside/out control dominated</i>	Encontrar oportunidades planejar/programar perspectivas	Compreensivo com mudanças incrementais	Orientado por crises e desconecto, desmembrado
	Estrutura	Funcional Linha de autoridade	Centrado por produto e mercado	Orientado por <i>staff</i> Forma de matriz	Rigidez autoridade formal desenho operacional impreciso
	Controle	Centralizado e formal financeiramente ancorado	Mercadológico desempenho volume de vendas	Múltiplo. Meticuloso no cálculo de riscos.	Evitar problemas manipulador permanecer solvente

Quadro 2: Dimensões do Ciclo Adaptativo e características dos tipos estratégicos

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990.

O método de diagnóstico de perfil organizacional de Miles e Snow (1978) é uma ferramenta para auxiliar a coalizão dominante de uma organização a ser bem sucedida em suas escolhas e planejamentos estratégicos. Sua utilização deve ser feita pelas organizações que pretendem deixar de ser reativas ou pelas organizações que pretendem ser bem sucedidas em suas opções de migrar para ou continuar atuando de forma defensiva, prospectiva ou analítica. Trata-se de uma ferramenta que auxilia a coalizão dominante a primeiro identificar suas competências e características operacionais que podem ou não viabilizar o alinhamento

entre as soluções de seus problemas empreendimento-engenharia-administração. Após essa etapa de identificação de competências, deve-se então proceder a ajustes indicados quando da análise dos resultados da aplicação do questionário, cujo modelo adaptado consta no ANEXO A.

Miles e Snow (2003) enfatizam que o método desenvolvido por eles pode assistir os executivos na tarefa de diagnosticar a postura estratégica de suas organizações bem como sugerir as ações necessárias para que as organizações se movam entre um tipo estratégico e outro, desde que sejam resguardados dois quesitos: o primeiro é o de que o quadro teórico não foi ainda suficientemente testado; o segundo é que há de se observar como é difícil para os gerentes suspender suas percepções e comportamentos passados e também começar a ver de forma objetiva a real condição e necessidades da organização. Os autores sugerem que essas dificuldades devam ser trabalhadas primeiro por quem vai aplicar o método e depois pela coalizão dominante que terá de trabalhar a aplicação dos resultados junto a sua equipe.

Miles e Snow (1978) também indicam que deve haver preocupação com as reações da equipe e seu envolvimento durante o processo de alinhamento das capacidades estratégicas da empresa com o ambiente em que se pretende atuar. Tal preocupação é devida ao fato de que eles consideram que a combinação das imagens interna e externa da empresa compõe a relação estratégia-estrutura, já que, na maioria das organizações de sucesso, existe a preocupação de desenvolver e articular a imagem interna com a imagem que o mercado tem de seus produtos ou serviços. A preocupação em articular as imagens da empresa é uma forma da gerência demonstrar como e por que a estrutura e os processos organizacionais refletem suas prévias decisões sobre o mercado e, também, como a estrutura e os processos estão apropriados para pavimentar o caminho para o futuro desenvolvimento de suas organizações.

Para Herbert e Deresky (1987), o processo de identificação de tipos estratégicos por meio de modelos genéricos de estratégia, como o proposto por Miles e Snow (1978), está limitado à tipologia dos pesquisadores, e esses instrumentos normalmente não têm a intenção de facilitar a descoberta de diferentes classificações de estratégia adicionais. Porém para Pugh e Hickson (2004), Miles e Snow (1978) foram além da tipologia e passaram a vislumbrar sinais da aparição futura de outro tipo de estratégia, que eles chamaram de *matriz de mercado*. Trata-se de uma organização que seguiria estratégias diversas e para isto construiria a viabilidade de ter também estruturas diversas. Estariam seguindo esse tipo de organização os conglomerados, as multinacionais, as firmas aeroespaciais e certas instituições educacionais. Esse tipo de empresa possui seções matriciais, em que as linhas de autoridade se cruzam deliberadamente ou há duplo comando. A intenção é que a organização alcance o ajuste

necessário para realizar tarefas emergentes e complexas, e o exemplo de uma forma matricial de autoridade é o de um chefe de departamento que se torna responsável por um novo projeto e passa a recrutar pessoal e recursos em diversos outros departamentos para formar uma equipe temporária ou permanente que trabalhe a solução demandada. Com esta última proposta de perfil organizacional, a organização matricial, Miles e Snow (1978) terminam sua teoria sobre os perfis estratégicos, mas o quadro teórico por eles desenvolvido tornou-se objeto de estudo de vários teóricos em administração.

Hrebiniak e Joyce (1985) realizaram estudo que relaciona cada um dos tipos estratégicos P-D-A-R a um determinado formato de ambiente. Foram determinados quatro tipos de ambiente e o que os diferencia é a quantidade possível de escolhas estratégicas *versus* a intensidade do determinismo ambiental. A princípio, para eles, é preciso reconhecer que o processo de adaptação organizacional ao ambiente é mais bem explicado quando se reconhece a interdependência e a interação entre os conceitos Escolhas Estratégicas e Determinismo Ambiental. Sozinhos, cada um desses temas é insuficiente, e ambos são necessários para uma explicação satisfatória do processo. A adaptação ao ambiente é um processo dinâmico, resultado da relação de forças e tipos de poder ou dependência entre organização e ambiente. Tanto escolhas estratégicas quanto determinismos ambientais provêm imposições de mudanças; ambos são causa e consequência um do outro, no processo de adaptação. Consta na Figura 1, a seguir, a conclusão dos autores sobre os tipos de posturas estratégicas viáveis diante da variação dos níveis de forças determinismos ambientais *versus* escolhas estratégicas. Ressalta-se que os autores consideram que as forças não são estáticas e que ações de elementos da organização ou do ambiente são potencialmente importantes na criação ou alteração de dependências e relação de vulnerabilidades entre organização e ambiente. O poder sobre os recursos escassos é ponto central na relação entre escolhas e determinismo, e o processo decisório organizacional varia dependendo do contexto.

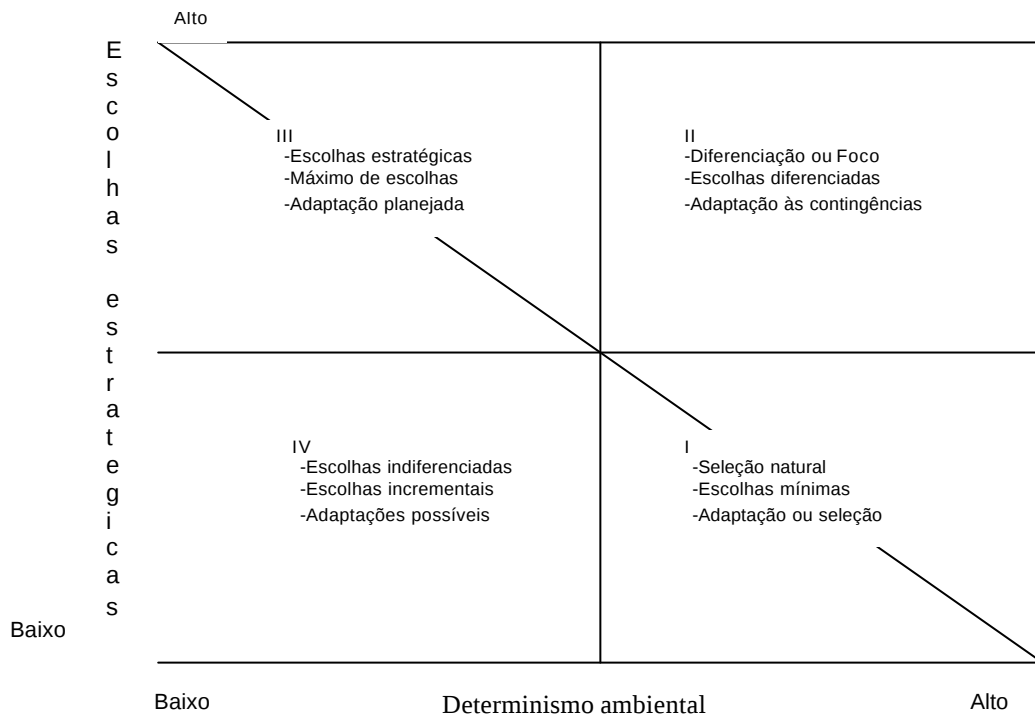


Figura 1: Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional

Fonte: Hrebiniak e Joyce, 1985.

A Figura 1 mostra as implicações básicas de “poder sobre recursos” e seus efeitos nos tipos de decisões ou escolhas organizacionais: No primeiro quadrante, escolhas são possíveis, mas limitadas em função dos poucos recursos e poder da organização perante seu ambiente. No segundo quadrante, o poder de escolha é alto, mas diferenciado em consequência do alto grau de determinismo ambiental. No terceiro, a organização tem baixo nível de dependência de recursos e o número de opções estratégicas é alto, e no quadrante IV as escolhas são incrementais devido à escassez de recursos necessários que permitam tirar vantagem de um ambiente favorável.

A definição de variação de adaptação organizacional proposta no Quadro 2 abre caminho para incluir as empresas em nichos ambientais, cada um com suas respectivas regras, restrições, contingências, oportunidades e diferentes níveis de competição e incerteza. Em função de suas características internas e potencial de competir, as empresas escolhem e se posicionam nos nichos de mercado, e normalmente passam a seguir um modelo estratégico identificável em uma tipologia como a de Miles e Snow (1978). O Quadro 3, a seguir, apresenta, segundo seus autores, a melhor associação entre cada um dos tipos estratégicos P-

D-A-R e determinados tipos de ambiente. Ele sugere que algumas características internas das empresas estão associadas com a forma de adaptação organizacional ao ambiente como controle sobre recursos escassos. Também são consideradas as flutuações de bases de poder entre os domínios da organização e do ambiente.

<u>Variável</u>	<u>Quadrante I</u> Alto Determinismo Poucas escolhas	<u>Quadrante II</u> Alto Determinismo Alto poder de escolha	<u>Quadrante III</u> Baixo Determinismo Alto poder de escolhas	<u>Quadrante IV</u> Baixo Determinismo Poucas escolhas
Escolha	Mínimo	Diferenciada	Máximo	Incremental
Número de escolhas estratégicas	Poucas	Médio/alto	Alto	Poucas
Ênfase de decisão	Significativo	Primário Significativo Secundário - Fins (preocupação com a eficiência)	Primário – Fins Secundário – Significativo (Preocupação com a efetividade)	Significativo - Fins
Estratégia genérica	Defensivo Liderança em custo	Análítico Foco em diferenciação	Prospectivo Foco Diferenciação	Reativo
Autonomia de inovação	Pouca (restrições externas)	Média	Alta	Pouca (restrições internas)
Comportamento político/conflito	Baixo/médio	Alto (interorganizacional)	Alto (interorganizacional)	Baixo
Pesquisa	Voltado para soluções	Voltado para soluções Lenta algumas vezes.	Lenta.	Problemática

Quadro 3: Efeitos de quarto tipos organizacionais na tipologia escolha-determinismo, considerando-se variáveis organizacionais

Fonte: Hrebiniak e Joyce, 1985.

Para Zajac e Shortell (1989) e Hambrick (1983), permanecer como reativo seria uma estratégia inviável sob todos os aspectos. Porém, como demonstrado no Quadro 3, para Hrebiniak e Joyce (1985) atuar sob o perfil reativo é a melhor opção quando as características do ambiente são baixo determinismo e poucas opções de escolhas estratégicas.

Foi abordada até aqui uma explicação sobre o quadro teórico de Miles e Snow (1978) e como se dá o alinhamento estratégico dos tipos P-D-A-R com o ambiente. No subitem seguinte é apresentada uma revisão da literatura sobre os testes realizados com a tipologia e as críticas e os problemas do método detectados por autores do Brasil e do Exterior.

3.2 Críticas e revisões da tipologia de Miles e Snow

Por mais de um quarto de século, a tipologia de escolhas estratégicas de Miles e Snow (1978) tem sido amplamente abordada e também tem recebido considerável atenção de pesquisas tanto na literatura de gerenciamento quanto na de estratégia de mercado. A longevidade e excelência da tipologia são atribuídas à sua inata parcimônia, independência quanto à natureza do segmento e sua correspondência quanto à atualidade em relação à postura estratégica das firmas através de múltiplos segmentos e países (DESARBO et al., 2005). Para Gimenez et al. (1999), a tipologia de Miles e Snow (1978) oferece conceitos para um agrupamento de empresas de forma precisa, e a força da tipologia está no fato de que esta tipologia especifica relacionamentos entre estratégia estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes.

Sistemas como o de Miles e Snow (1978), desenvolvidos para viabilizar a classificação de estratégias individuais e situacionais de acordo com as comunicações dos investigados, são normalmente aplicáveis a várias situações e por isto tornam-se genéricos. Herbert e Deresky (1987) enumeram três vantagens em se utilizar esses sistemas de estratégias genéricas. Primeiro, essas estratégias genéricas esclarecem a separação de traços essenciais de cada tipo estratégico, a estratégia específica por situação, e ainda capturam os traços comuns em cada tipo estratégico de forma a facilitar a compreensão mais ampla do modelo. Segundo, essas estratégias genéricas provêm uma orientação em nível corporativo de um *portifólio* de alternativas de posturas estratégicas, que, uma vez identificado o perfil, serve de base para a locação de recursos entre as subdivisões da organização. Terceiro, a categorização em nível estratégia de negócios reduz um universo de variáveis organizacionais a um número menor, gerenciável, de fatores comuns aos tipos estratégicos identificáveis e gerenciáveis. Porém, segundo Herbert e Deresky (1987), uma única tipologia tende a refletir apenas parte de um leque de tipos estratégicos ou a observar apenas as variáveis essenciais de cada categoria.

Além disso, alguns críticos à tipologia – como Zajac e Shortell (1989), DeSarbo et al.(2005) e Hambrick (1983) – têm afirmado que a pesquisa original é limitada a um número de segmentos e à quantidade de capacidades a serem estudadas nas empresas. Assim, eles argumentam que a teoria poderia não ser suficiente para descrever os tipos estratégicos que existem em outros setores da economia.

Essa argumentação foi testada pelo estudo realizado no Brasil por Gimenez et al. (1999). Nele, ficou demonstrada a possibilidade de aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) na investigação das escolhas estratégicas adotadas por pequenas empresas em diversos ramos de atividade. Foram pesquisadas 107 pequenas empresas, distribuídas em oito ramos de atividade, e os dados coletados permitiram sim identificar os quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978).

Outra crítica de Zajac e Shortell (1989), Desarbo et al., (2005) e Hambrick (1983) é que Miles e Snow (1978) não determinam empiricamente se, por exemplo, prospectivos obrigatoriamente superam os defensivos, sob algumas circunstâncias, em relação à participação de mercado, lucratividade e produtividade. De fato, a visão mais comum na literatura de desempenho organizacional, a de que o ambiente favorece certos tipos de estratégia, não coincide com a conclusão de Miles e Snow (1978) de que vários tipos estratégicos podem se desempenhar igualmente bem em qualquer ambiente, desde que a estratégia seja bem implementada. A maioria dos estudos que testaram a teoria tinha como foco descobrir formas de apurar e comparar o desempenho dos tipos estratégicos P-D-A-R e relacionar as variações encontradas com o ambientes em que as empresas atuam. Outros estudos visaram testar a teoria em sua validade para apurar a percepção ambiental e para classificar a estratégia das organizações. A seguir é apresentada uma revisão dos principais estudos e testes e também das críticas à tipologia.

Hambrick (1983) considera que a metodologia original criada por Miles e Snow (1978) é objetiva em definir e explicar o tipo estratégico organizacional baseado na observação de atributos operacionais como comportamento produto-mercado, tecnologia, estrutura e processos gerenciais e distribuição de poder, mas afirma também que a aplicabilidade do método para diagnosticar a estratégia em nível corporativo não é clara, e até limitada. Esse fenômeno ocorreria devido ao fato de que a caracterização genérica proposta por Miles e Snow (1978) termina por ignorar peculiaridades da organização e do ambiente como as capacidades estratégicas individuais, as incertezas ambientais e o desempenho. Para que fosse preenchida essa lacuna, seria necessário coletar e analisar também dados como volume de capital das organizações e as políticas de preços individuais ou do segmento.

Segundo Hambrick (1983), a organização que segue um dos modelos P-D-A-R de Miles e Snow (1978) desenvolve certos tipos de consistências internas que diferem um tipo estratégico de outro. Entre essas consistências são enumeradas as formas de distribuição de poder e as de aplicar valores e recursos apropriadamente ao tipo estratégico que se deseja seguir. Tal propriedade na forma de trabalhar traz como consequência o fato de que

prospectivos tendem a querer continuar prospectivos, e defensivos tendem a querer continuar como defensivos, porque reformatar a organização para que esta assuma características de outro perfil estratégico é uma tarefa difícil de ser realizada. Sob tal prisma, estratégia deixa de ter uma conotação de adaptação organizacional ao ambiente e passa a ser vista como imutável, restringindo as condições organizacionais de responder ao ambiente.

Outra crítica de Hambrick (1983) ao trabalho de Miles e Snow (1978) é que a tipologia não conceitua e tampouco leva em consideração o tema *capacidades estratégicas* como um diferencial entre os quatro perfis estratégicos propostos. Segundo o autor, prospectivos, analíticos e defensivos deveriam ter diferentes alinhamentos de capacidades estratégicas para com o ambiente e seria esta uma lacuna da teoria. As capacidades estratégicas, que então diferenciam as organizações, foram conceituadas por ele. São elas: os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, gastos com propaganda, utilização da capacidade operacional e integração organizacional. Nas conclusões dos estudos realizados, não foram encontradas diferenças significativas entre defensivos e prospectivos no que diz respeito às capacidades estratégicas. Em alguns quesitos houve puramente um empate, como na comparação entre a utilização da capacidade operacional de defensivos e de prospectivos, que em ambos é de aproximadamente 75%. Com relação às despesas com pesquisa e desenvolvimento, a constante criação de novos produtos e conseqüente revisão dos processos produtivos dos prospectivos é quase compensada pelo também constante interesse dos defensivos de refinar sua produção e, neste ponto, foi observada uma leve diferença na superioridade dos gastos dos prospectivos com pesquisa e desenvolvimento, confirmando o que foi proposto na tipologia original. Outra suposição da tipologia, em que defensivos oferecem melhor qualidade do que prospectivos, não foi confirmada, pois a boa qualidade das inovações em produtos lançados pelos prospectivos iguala ou supera os também aprimorados produtos oferecidos pelos defensivos. Por outro lado, defensivos foram observados como sendo mais capazes de primar pela eficiência em função de seu foco em monitorar a eficiência em custos e produtividade dos empregados, confirmando as afirmações de Miles e Snow (1978).

O autor também critica a tipologia de Miles e Snow (1978) porque ela não conceitua nem tampouco leva em consideração as incertezas ambientais e o desempenho organizacional de cada um dos perfis estratégicos apresentados na teoria. Em um estudo que procurou explorar a efetividade dos tipos estratégicos em diferentes ambientes, Hambrick (1983) então conceitua as dimensões que foram estudadas na seguinte forma: a primeira dimensão é o

desempenho organizacional, definido como um dado a ser obtido através da análise de três variáveis:

- a) lucratividade ou retorno do investimento porque é a medida mais convencional e amplamente reconhecida ;
- b) fluxo de caixa porque avalia em que medida a conta corrente da organização está obtendo mais dinheiro do que colocando no negócio;
- c) participação de mercado porque indica o crescimento do negócio e sua preparação para o futuro.

A segunda dimensão conceituada e pesquisada foi a *incerteza ambiental*, avaliada através do enquadramento do tipo de ambiente em que atua um dos quatro modelos de mercado a saber:

- a) mercado em expansão e com constantes inovações;
- b) mercado em expansão e sem inovação;
- c) mercado plenamente desenvolvido (maduro) e com constantes inovações;
- d) mercado plenamente desenvolvido e sem inovações.

Várias análises de estratégia podem ser extraídas do cruzamento desses conceitos, entre elas a de que fluxo de caixa positivo está associado à atuação em mercados desenvolvidos ou a de que as empresas que atuam em mercados desenvolvidos não investem significativamente na ampliação da participação de mercado e preferem direcionar recursos para a participação em mercados em expansão. Com base nessas premissas e por meio de um estudo estatisticamente mais bem estruturado, o autor encontrou significativas diferenças de desempenho entre defensivos e prospectivos, dependendo do ambiente e da variável examinada. Em termos de lucratividade e fluxo de caixa, os prospectivos aparecem em desvantagem na maioria das situações analisadas e estão em vantagem apenas no quesito “ganhar participação de mercado” nos segmentos em que o ambiente é considerado ansioso por inovações.

Além da preocupação dos autores em buscar determinar e comparar o desempenho dos tipos estratégicos nos diversos segmentos da economia, foi identificada uma linha de pesquisa cuja preocupação é a de avaliar o quadro teórico de Miles e Snow (1978) quanto a sua capacidade de apurar a percepção de incerteza ambiental. Ettlie (1983) testou, por meio de uma pesquisa empírica, a escala de Miles e Snow em relação a esse construto. O autor concluiu que a definição conceitual de percepção ambiental sugerida por Miles e Snow (1978) pode ser considerada consistente com a literatura sobre este tema, já que a tipologia estratégica deles afere o conjunto das avaliações individuais de gerentes por meio de questões

sobre variáveis externas, como fornecedores, concorrentes, clientes, mercado financeiro, sindicatos e regulamentações governamentais. O autor afirma ainda que a escala criada por Miles e Snow chega a ser mais apropriada para a determinação da percepção da incerteza ambiental do que as demais alternativas que ele havia testado.

Uma observação importante feita por Ettlie (1983) é que, ao se aplicar o reteste do questionário, no mesmo grupo, em um intervalo de tempo de cerca de um ano, percebeu-se que as respostas não se correlacionavam. A explicação do autor para esse fenômeno é que a percepção ambiental é algo inerentemente frágil, instável, e que a própria variação entre as respostas colhidas termina por validar sua eficácia e não por indicar inconfiabilidade ou não-validade do método de Miles e Snow (1978). Essa análise de Ettlie (1983) vai de encontro à crítica de DeSarbo et al. (2005) de que o método de Miles e Snow (1978) não afere o real perfil da organização, mas apenas o perfil atual, momentâneo, particular, baseado nas forças internas (capacidades) e externas (ambiente) circunstanciais, de forma que a definição estratégica atualmente identificada pode não interpretar claramente o real perfil da organização. A argumentação de Ettlie (1983) para essa crítica está baseada nos termos em que uma firma, em determinado momento de sua história, ao detectar uma oportunidade de assumir a liderança do mercado, age rapidamente e de forma prospectiva, e, após esse momento, passa a adotar a postura defensiva na manutenção da liderança conquistada. Corroborando as afirmações de Ettlie (1983), Zajac e Shortell (1989) salientam que as mudanças de perfil estratégico organizacional não são raras e a maioria das mudanças ocorre em organizações que visam mudar do perfil defensivo para o analítico e prospectivo, e, na maioria dos casos, essas mudanças são conseqüências de mudanças no ambiente e não um desejo da organização.

Zajac e Shortell (1989) destacam ainda que uma dramática mudança no ambiente proporciona particularmente uma excelente oportunidade para o estudo sobre mudanças de perfil estratégico das empresas de um segmento. Esses autores analisaram organizações que sofreram uma drástica mudança no ambiente, no caso empresas prestadoras de serviços hospitalares, que viram seu segmento mudar de regulamentado para não-regulamentado. Foi apurado que o efeito de um fenômeno assim é conduzir a maioria das organizações a uma mudança do perfil estratégico, e isto é devido ao fato, segundo eles, de as organizações naturalmente não enxergarem que os diversos perfis estratégicos podem ser igualmente bem sucedidos em qualquer ambiente. Para eles as empresas consideram primariamente que mudar de perfil estratégico é a melhor resposta à mudança do ambiente. As organizações defensivas foram identificadas como as mais propensas a mudar de perfil e mudam preferencialmente

para o perfil analítico e, como segunda opção, elegem o perfil prospectivo. A orientação de Miles e Snow (1978) de que os tipos estratégicos são igualmente viáveis em qualquer ambiente foi corroborada nas seguintes conclusões do estudo:

a) simplesmente mudar de estratégia não necessariamente implica obter vantagem no desempenho financeiro uma vez que não foi constatada significativa alteração de lucratividade entre as empresas que mudaram de perfil estratégico e as que não mudaram;

b) empresas que mudaram para o perfil defensivo não foram nem mais nem menos lucrativas do que as empresas que mudaram para os demais perfis estratégicos.

O estudo anteriormente citado explicita a dificuldade de as organizações definirem sua estratégia de maneira consistente. Implementar uma estratégia ou uma mudança de estratégia exige da coalizão dominante o conhecimento de quais capacidades estratégicas devem ser priorizadas a fim de tornar consistente o alinhamento da organização com o ambiente. Percebendo essa realidade, Herbet e Deresk (1987) propõem uma tipologia estratégica, baseada em várias outras tipologias, que possa refletir uma descrição mais completa da estratégia organizacional ao combinar variáveis como *marketing*, investimentos, política de produtos e estrutura. Nessa nova proposta, primeiro o sujeito era solicitado, em entrevista, a descrever a estratégia de sua organização sem que fosse previamente informado sobre a natureza da pesquisa. Depois era solicitado o preenchimento de um questionário em que o sujeito era solicitado a realizar uma escolha forçada entre descrições de quatro tipos estratégicos, previamente escolhidos, objetivando selecionar os que melhor descrevem as estratégias desenvolvidas em sua organização. A nova proposta de pesquisa, chamada por seus autores de multimétodo/multifonte, teve como resultado negativo apenas um caso de inconsistência entre as descrições de estratégia realizadas na entrevista e as respostas do questionário, e os executivos das demais organizações concordaram com as identificações de tipos estratégicos, apuradas nos resultados do método. A conclusão dos autores sobre esse novo método é que, apesar das limitações dos procedimentos das escolhas forçadas de tipos estratégicos, há um conjunto de variáveis que compõe exemplos regulares de estratégias em nível corporativo e são viáveis de serem descritas genericamente, independente do segmento, tipo ou tamanho de organização que seja foco do estudo que se pretende realizar. Há, entretanto, o alerta de que amostras relativamente muito pequenas ou selecionadas de forma não randômica devem ter essas características levadas em consideração, mas o método é uma ferramenta de auxílio aos executivos no diagnóstico do perfil estratégico de suas empresas.

As formas de identificar o perfil estratégico das organizações através da utilização do método criado por Miles e Snow (1978) têm variado ao longo dos anos desde sua criação.

Foram criadas várias derivações do método original. As técnicas utilizadas nos estudos são o questionário original, o método multiitem descrito acima, a técnica de descrever os tipos estratégicos, um em cada parágrafo, e solicitar ao respondente que escolha, entre as opções, classificação da organização pelo percentual de vendas de novos produtos, e outras técnicas com preenchimento de questionários, seguidos de investigações em documentos ou entrevistas. Consta no ANEXO B desta dissertação o Quadro 7 com os principais tipos de pesquisa e as características de cada uma, seus pontos fortes e limitações:

Depois de apresentadas as principais linhas de operacionalização da tipologia (P-D-A-R), será apresentada a linha desenvolvida por DeSarbo et al. (2005), escolhida para ser aplicada na pesquisa utilizada nesta dissertação.

3.3 A proposta de DeSarbo et al (2005)

O objetivo do trabalho desenvolvido por DeSarbo et al. (2005) é introduzir uma nova metodologia que possa traçar tipos estratégicos de forma empírica e resolver as críticas feitas ao método original de Miles e Snow (1978) ao longo dos anos. Visando atender aos pontos abordados por Hambrick (1983), DeSarbo et al. (2005) incluíram na pesquisa questões sobre atributos ambientais e capacidades estratégicas a serem apuradas via uma objetiva metodologia quantitativa. Foram incluídas também questões que exploram as diferenças de desempenho entre os tipos estratégicos. Seu método proporciona uma estilização e um agrupamento mais compreensivo das unidades estratégicas e não há a pretensão de elucidar o tipo estratégico exercido em vários períodos de tempo, porque, para os autores, isto seria impossível de ser realizado. O propósito foi desenvolver uma metodologia quantitativa que possa ser utilizada na identificação de tipos estratégicos em qualquer cenário, em um dado período de tempo. O estudo em que a nova metodologia foi originalmente testada foi aplicado em 709 organizações em três países: China, Japão e Estados Unidos.

DeSarbo et al. (2005) consideram que uma organização define o tipo estratégico de atuação baseada em particularidades como suas capacidades, as circunstâncias do ambiente externo e o tipo estratégico até então adotado. Tal fato sugere a implementação de uma pesquisa baseada em uma aproximação da proposta contingencialista que pode então detectar uma específica e situacional tipologia estratégica.

A aplicação do método não parte do princípio de que há uma expectativa prévia quanto ao número de tipos estratégicos a serem identificados. Também não há um desenho da natureza e composição dos tipos, nem mesmo como eles diferem. DeSarbo et al.(2005) permitem a seleção de uma tipologia otimizada a ser objetiva e empiricamente determinada pela estrutura dos dados e a forma estatística do modelo. O resultado é uma tipologia estratégica que encampa de forma significativamente mais rica a postura estratégica adotada pelas firmas, associando os temas capacidades estratégicas, atributos ambientais e escolhas estratégicas que resultam no desempenho da organização.

A técnica de análise de dados e posterior identificação de tipos estratégicos desenvolvida por DeSarbo et al. (2005) pode ser descrita da forma como se apresenta a seguir. O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados identifica, inicialmente, o perfil estratégico do respondente de acordo com os tipos P-D-A-R de Miles e Snow. Em seguida, por meio de uma técnica de agrupamentos, todos os respondentes são agrupados de acordo com suas características de forças ou fraquezas nos quesitos pesquisados, como capacidades de *marketing*, tecnológicas, de gerenciamento, entre outras. Cada um desses grupos, composto por, no mínimo, 5% da frequência, é identificado por DeSarbo et al. (2005) como um tipo estratégico, e é por isto que a tipologia não prediz o número de tipos que serão identificados.

Uma vez identificados os tipos estratégicos, várias análises podem ser realizadas uma vez que, por exemplo, em um perfil identificado como enfático nas capacidades gerenciais, podem estar presentes todos os quatro tipos P-D-A-R de Miles e Snow (1978) e ou respondentes com vários níveis de desempenho. No estudo de estréia da metodologia de DeSarbo et al. (2005), foram encontrados quatro grupos similares aos tipos P-D-A-R de Miles e Snow (1978), porém também foram encontradas diferenças entre os grupos em termos de capacidades estratégicas, desempenho e fatores ambientais, que poderiam ter sido obscurecidas caso fosse utilizado o método clássico de Miles e Snow (1978), como prospectivos com alta capacidade gerencial, associações entre certos tipos estratégicos e níveis de incerteza ambiental ou grupo de organizações com baixo desempenho, fracas em capacidade de *marketing* mas relativamente fortes nas capacidades tecnológicas. Pelos avanços contidos no método e pela capacidade de prover uma mais acurada representação do comportamento estratégico organizacional, o método de DeSarbo et al. (2005) foi escolhido para ser utilizado neste trabalho.

A revisão da teoria mostra que a preocupação central presente na literatura sobre as estratégias competitivas mantém foco, inicialmente, na estrutura do ambiente e suas conseqüências sobre o desempenho das organizações, e, depois, procura compreender o nível

de diferenciação de desempenho que pode advir de um correto posicionamento da organização na indústria em que atua. São estudadas aí as características do posicionamento estratégico da firma, como relação com os competidores, fornecedores e clientes. Depois de identificadas e analisadas a estrutura da indústria e a estratégia de posicionamento da organização, verifica-se a necessidade de avaliar a coerência entre a forma de competição escolhida pela coalizão dominante e a estrutura, os processos e o exercício do poder vigentes na organização.

A importância em diagnosticar o nível de coerência entre as decisões estratégicas e as características organizacionais pode ser mensurada pela longevidade do método de diagnóstico de perfil estratégico desenvolvido por Miles e Snow (1978). O desenvolvimento da literatura sobre o método, seja por meio de simples testes de sua eficiência, críticas, sugestões e incrementos, conforme mostrada na revisão teórica, atravessou décadas e resistiu a toda a evolução tecnológica do período bem como a todas as mudanças ambientais, como, por exemplo, a onda de fusões e aquisições de empresas vivida nos anos 90 e a globalização dos mercados.

Porém, conforme demonstrado no Quadro 7 do ANEXO B, as oito formas diferentes de pesquisar o tema ali apresentadas, todas derivadas da tipologia de Miles e Snow (1978), não conseguiram se esquivar de apontamentos de falhas, restrições dos métodos de pesquisa ou limitações quanto ao tipo de amostra às quais elas poderiam ser aplicadas. Os modelos ali apresentados continuavam tendo uma ou mais das imperfeições já relacionadas na revisão como imposição de um número limitado de opções de tipos estratégicos ou desconsideração das inter-relações entre os tipos estratégicos e as capacidades das empresas, a incerteza ambiental e o desempenho individual.

Até mesmo a reedição do livro *Organizational Strategy, Structure and Process*, de Miles e Snow, em 2003, não contemplou as demandas por aprimoramentos do modelo, já relacionadas. A diferença entre as versões do livro original editado em 1978 e a reedição em 2003 restringe-se basicamente às modificações na introdução, em que Miles e Snow reconhecem o desafio de ter de expandir o quadro teórico da tipologia de forma a incluir uma nova forma estratégica, uma nova estratégia empreendedora, que estaria, segundo eles, mais adaptada ao formato organizacional do início do século XXI. Observa-se que essa nova forma não é descrita na reedição do livro.

Diante de tal realidade e considerando-se que a tipologia de Miles e Snow (1978) já foi testada no Brasil por Gimenez (1999), esta pesquisa propõe-se a testar uma forma de identificação de tipos estratégicos, realizada em uma determinada indústria por meio do

método desenvolvido por DeSarbo et al. (2005). Esse método, além de ter sido criado a partir do método de Miles e Snow (1978) e após a reedição do livro de Miles e Snow (2003), apresenta uma metodologia mais ampla e mais consistente, com a proposta de resolver as principais críticas ao uso de tipologias estratégicas já descritas. O teste foi feito em empresas brasileiras, no caso, um grupo de empresas franqueadas dos Correios e associadas da Associação das Empresas Franqueadas dos Correios em Minas Gerais (ABRAPOST-MG). Esse grupo constitui uma amostra singular pelo fato de todas as empresas terem sido criadas no período entre 1990 e 1992, portanto elas têm praticamente a mesma idade. Deve ser considerado também o fato de que, desde sua criação, as franquias dos correios atuam no mesmo ambiente e sob as mesmas obrigações contratuais para com um único franqueador.

Diante do exposto até o momento, o problema de pesquisa que guiará este trabalho pode ser exposto da seguinte maneira:

A tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005), a partir do trabalho de Miles e Snow (1978), é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de uma amostra de empresas franqueadas dos Correios?

Na seção a seguir é apresentado o delineamento metodológico desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

A metodologia a utilizada nesta pesquisa serviu como suporte e diretriz à consecução de seu objetivo geral. Sucintamente, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada e cuja forma de abordagem do problema é quantitativa. Quanto ao objetivo, é uma pesquisa descritiva e, quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho é classificado como levantamento. A pesquisa foi realizada por meio do envio de questionários fechados direcionados às Agências Franqueadas dos Correios (ACFs) que atuam no estado de Minas Gerais. Neste item será apresentada a metodologia da pesquisa e serão detalhados aspectos relacionados à escolha do método de pesquisa, coleta e análise de dados.

4.1 Características gerais

Esta pesquisa é classificada como pesquisa aplicada, pois trabalha com problemas humanos e tem o propósito de entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente. Segundo Roesch (1999), pesquisas que têm foco nos problemas e nas preocupações das pessoas têm por finalidade entender como lidar com um problema e gerar soluções potenciais para os dilemas dos sujeitos.

A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina (ROESCH, 1999). Leite (1996) pesquisou a respeito das vantagens econômicas e operacionais proporcionadas pela concessão de franquias pela Empresa de Correios e Telégrafos (ECT). Porém não se tem registro de uma pesquisa que abordasse como os franqueados realizam a leitura do ambiente e como fazem suas escolhas estratégicas que proporcionaram toda essa mudança no atendimento dos correios. Também não há registro de pesquisa que analise a forma como as ACFs articulam sua tecnologia, estrutura e processo com suas escolhas estratégicas.

A caracterização da pesquisa como quantitativa é justificada por duas razões. A primeira é o fato de que o método adotado neste trabalho opta pela aplicação de um questionário fechado, no qual as variáveis a serem pesquisadas e a forma como elas devem ser tabuladas e analisadas já estão definidas. Para isto, foi utilizado um método de diagnóstico de perfil empresarial reconhecido e testado internacionalmente, desde o ano de sua criação, em 1978. A segunda razão é que esta pesquisa considera que o problema de pesquisa pode ser

abordado por meio de relações matemáticas. Assim, decidiu-se utilizar recursos estatísticos de análise dos dados.

A classificação da pesquisa desenvolvida neste trabalho como descritiva quanto aos objetivos e levantamento quanto aos procedimentos técnicos explica-se por considerar-se que, em levantamentos, o objetivo é obter informação sobre uma população, e, nos levantamentos de atitudes, geralmente se trabalha com toda a população. Pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, mas podem associar certos resultados a grupos de respondentes (ROESCH, 1999).

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

O Serviço Postal, que é o principal entre os serviços prestados pelas Agências Franqueadas dos Correios (ACFs), é constituído pelo recebimento, expedição, transporte e entrega de objetos de correspondência, valores e encomendas, conforme definido pelo art. 7º da Lei n. 6.538/1978. A Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) optou, desde o início da última década do século XX, pela concessão ao particular das atividades relativas à primeira etapa do Serviço Postal, que se restringia informalmente ao recebimento, também denominada atendimento. Inicialmente, a concessão deu-se por meio de um sistema de franquias de agências de correios, no qual a ECT, na qualidade de franqueadora, selecionava e contratava, conforme critérios próprios, pessoas jurídicas de direito privado. A estratégia da ECT tinha por objetivos sustentar a credibilidade já alcançada, investir em tecnologia e no aperfeiçoamento de recursos humanos, ampliar a rede de atendimento, ofertar novos produtos e serviços e, por fim, conquistar e abrir novos mercados por meio da ampliação do canal de distribuição, com a multiplicação e modernização dos pontos de atendimento.

No Quadro 4 são mostrados, em ordem cronológica dos acontecimentos, os fatos e atos mais significativos que caracterizam o ambiente político e jurídico do processo de terceirização do atendimento das Agências de correios no Brasil.

Ano	Evento
1990	A ECT, mediante autorização do então Ministério da Infra-estrutura - MINFRA, iniciou a implementação das Agências de Correios Franqueadas - ACFs.
1992 a 1994	Foram expedidas 1.748 autorizações para operação terceirizada da Rede de Atendimento Postal da ECT, das quais 1.466 estão atualmente em operação. Os contratos assinados em 1994 com empreendedores privados para implementação das Agências de Correios Franqueadas - ACFs tinham prazo de vigência de cinco anos.
1994	O Tribunal de Contas da União - TCU realizou auditoria de natureza operacional na ECT, com o objetivo de avaliar em profundidade o sistema de franquias da Empresa (TC n.º 013.889/1994-0). A auditoria resultou na Decisão n.º 601/1994 - Plenário, que determinou à ECT, entre outros, que adotasse “as providências necessárias ao exato cumprimento das normas e princípios norteadores das contratações efetivadas por entes da Administração Pública, mormente os arts. 37, inciso XXI, e 175, ‘caput’, da Constituição Federal, bem assim dos dispositivos da atual lei que regulamenta o instituto da licitação (Lei n.º 8.666/93, alterada pela de n.º 8.883/94), promovendo, de consequente, o indispensável certame licitatório para a contratação de novas franquias”.
1998	A ECT, ante a deliberação do TCU, promoveu estudos que fundamentaram a remodelagem da Rede de Unidades de Atendimento da Empresa, aprovada pela Secretaria de Serviços Postais do Ministério das Comunicações com a expedição da Instrução Normativa - Secretaria de Serviços Postais/Ministério das Comunicações n.º 01/1998. A nova configuração diferenciou as Agências de Correios Comerciais Tipo I (ACC I) das Agências de Correios Comerciais Tipo II (ACC II). As ACC I tratam-se de empreendimento complementar a negócio já existente e as ACC II destinam-se a modelo de agência que substituirá o modelo de agência franqueada (ACF).
Maio de 1998	A Lei n.º 9.648/1998 incluiu os serviços postais no rol de serviços públicos sujeitos ao regime de permissão e estabeleceu que os contratos de permissão, incluídos os contratos de franquia da ECT permaneceriam válidos pelo prazo necessário à organização das licitações que precederiam as permissões que os substituiriam, prazo que não poderia ser inferior a 31/12/2001 e que não poderia exceder a data limite de 31/12/2002.
Julho de 2002	Por meio da Portaria n.º 1.331/2002, o Ministério das Comunicações autorizou a ECT “a realizar procedimentos licitatórios em todo o território nacional, para a seleção de pessoas jurídicas interessadas em prestar serviços e vender produtos postais, em unidades de atendimento, denominadas de Agência de Correios Comercial do Tipo II”.
Novembro de 2002	Sem a implantação das ACC II, a Lei n.º 10.577/2002 prorroga os contratos de franquia da ECT (que venceriam em 31/12/2002) por cinco anos, até novembro de 2007.
Maio de 2006	O Acórdão/TCU n.º 574/2006 - Plenário, por meio do qual o Tribunal decidiu que a prorrogação daqueles contratos de franquia era inconstitucional, fixando prazo de um ano para que os atuais contratos de franquia fossem substituídos por rede própria ou terceirizada, por licitação.
Novembro de 2006	O Acórdão/TCU n.º 2.024/2006 - Plenário, de 01/11/2006, prorrogou esse prazo para 27/11/2007 (data que coincide com o término da vigência dos contratos).
Agosto de 2007	A ECT enviou ao TCU - como documentação referente ao primeiro estágio da fiscalização - os Relatórios de Viabilidade Técnica e de Viabilidade Econômica para licitação da permissão de ACC II, com o objetivo de substituição da rede das Agências de Correios Franqueadas - ACF.

Quadro 4: Acontecimentos, fatos e atos mais significativos que caracterizam o ambiente político e jurídico das franquias dos Correios

Fonte: Brasília, 2007.

Como demonstrado no Quadro 4, as ACFs sobrevivem, desde sua criação, sob constante insegurança jurídica e política. Todas as estratégias de atuação desenvolvidas por suas coalizões dominantes sempre tiveram de levar em consideração também os riscos do negócio e as ameaças governamentais de interrupção das atividades das franquias. Mesmo atuando nessas condições, as ACFs desenvolveram, para o mercado, serviços agregados aos

serviços postais que resultaram tanto na ampliação da base de clientes quanto na obtenção da preferência destes, conforme demonstrado no trabalho de Leite (1996). No período de junho de 2005 a maio de 2006, quando a receita operacional da ECT chegou a R\$ 8,3 bilhões, o montante de R\$ 3,6 bilhões, ou seja, 43,2%, foram geradas pelas ACFs (Brasília, 2007). Além da insegurança jurídica e política, uma característica do ambiente em que atuam as ACFs é as unidades terceirizadas integrarem o processo produtivo da própria ECT, ou seja, a exploração do mercado ser realizada de forma compartilhada pela rede própria e pela rede terceirizada.

As ACFs têm autonomia gerencial. Todas as compras, investimentos e contratações de funcionários são decididos pelos empresários. Há apenas a obrigatoriedade de seguir alguns padrões do franqueador constantes no Manual do franqueado, como cores de veículos e grau de instrução mínimo para os funcionários. Além dos serviços tradicionais de uma agência de correios, as ACFs prestam os seguintes serviços diferenciados: manuseio de objetos, coleta de documentos e encomendas, impressão a laser, gerenciamento de banco de dados, hospedagem e administração de estoques. Pesquisa realizada em 2005 pelo instituto Vox Populi mostrou que o índice de aprovação da população quanto à credibilidade dos Correios supera os 90%. A pesquisa também mostrou que a avaliação positiva dos correios pelos clientes das agências é de 87,7% para as agências da ECT e de 93,9% para as agências franqueadas (ABRAPOST, 2006). A estrutura da rede de ACFs tem como principais pontos: 1.466 unidades, operadas por micro e pequenas empresas nacionais, 20.000 empregos diretos que correspondem a 20% do quadro operacional da ECT, 10.000 empregos indiretos, 2.500 veículos de carga, 2.500 motocicletas, 7.500 estações de trabalho que se compõem, cada uma, de computadores, *softwares*, leitores de código de barras e impressoras (ABRAPOST, 2006).

Atualmente a ECT tem a intenção de realizar uma completa reformatação de sua rede de franquias e informa que a licitação para outorga de permissão de um novo modelo de agência terceirizada denominado ACC II, ainda sem data para entrar em vigor, tem como principal objetivo a substituição da atual rede de Agências de Correios Franqueadas, conforme Acórdão n. 2301, do Tribunal de Contas da União (BRASÍLIA, 2007). As principais intenções dessa reformatação estão relacionadas no Quadro 8, constante no ANEXO C.

Os atuais contratos de franquia entre a ECT e as ACFs expiram em 27 de novembro de 2007 e, no momento em que as ACFs responderam ao questionário desta pesquisa, período compreendido entre 16 de outubro e 08 de novembro de 2007, faltavam 20 dias para o fim dos contratos e ainda não havia definição governamental sobre o futuro que as empresas teriam.

4.3 Amostragem e amostra

Segundo Gil (1991), o estudo de todos os elementos da população possibilita preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas. Todavia nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população.

População amostral, escolhida segundo algum critério de representatividade, é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo e constituem uma parte do universo. Segundo Gil (1991), as pesquisas são realizadas por meio de estudo dos elementos que compõem uma amostra extraída da população que se pretende analisar. O conceito de população é intuitivo; trata-se de um conjunto de indivíduos que representam em comum determinadas características para o estudo.

Os sujeitos foram selecionados para a pesquisa por meio da amostragem não probabilística por intencionalidade. Nela, segundo Gil (1991), os sujeitos que irão compor a amostra são escolhidos de acordo com determinado critério. O investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião. Para responder ao problema de pesquisa proposto neste projeto, foram selecionadas as ACFs que são associadas da ABRAPOST/MG, cuja área de atuação está distribuída em 105 municípios do Estado de Minas Gerais. Essa escolha está embasada, em primeiro lugar, no fato de que a região detém 199 das 1.466 franquias da ECT. Em segundo lugar, a escolha se justifica porque a homogeneidade socioeconômica da região favorece a obtenção de respostas mais precisas à análise proposta por Miles e Snow (2003).

A amostra final foi de 56 sujeitos de pesquisa, o que corresponde a 33,13% da população total.

4.4 Instrumento e coleta de dados

O método para coletar os dados da pesquisa é o de aplicação de questionário estruturado, enviado ao executivo responsável pela gerência da organização (ANEXO A). O uso de questionário é considerado adequado e justificável no caso deste estudo porque é um instrumento que permite atingir um grande número de pessoas, mesmo quando elas estejam

dispersas em uma área geográfica relativamente extensa como é o caso do Estado de Minas Gerais. Além disto, o uso do questionário também se justifica por que permite que os gerentes o respondam no momento em que julgarem mais conveniente. Por fim, o questionário permite o anonimato do entrevistado (GIL, 1991).

O questionário aplicado na pesquisa é o do modelo proposto no método de Miles e Snow e adaptado por DeSarbo et al. (2005). Esse instrumento foi traduzido de forma a preservar o sentido original das questões.

Foram realizados pré-testes do questionário na primeira quinzena de outubro de 2007. Os pré-testes foram aplicados em três franqueados da ECT e 13 funcionários entre atendentes, expedidores e administrativos das empresas franqueadas da ECT em Belo Horizonte, ACF Ágata Ltda e ACF Expresso Ltda. Como os dois objetivos do pré-teste foram ajustar a tradução do questionário à terminologia e à realidade das empresas e avaliar se os sujeitos entendiam o que estava sendo perguntado, a decisão de convidar funcionários de ACFs a participarem do pré teste foi acertada uma vez que foram eles os que mais contribuíram com sugestões de adaptações ao questionário para facilitar o entendimento e a compreensão das questões. Feitas as mudanças necessárias, o questionário foi entregue à ABRAPOST-MG, para ser encaminhado às ACFs associadas.

DeSarbo et al. (2005), apesar de este tipo de questionário ser mais comumente utilizado em escalas 1-6 ou 1-7, decidiram usar uma escala de 11 pontos, 0-10, para viabilizar uma melhor revelação dos níveis de concordância. A íntegra do questionário consta no ANEXO A desta dissertação e o Quadro 5 explica o que é investigado em cada uma das divisões do questionário:

Fase do questionário/Construto	Aspecto Examinado	Definição operacional de variáveis
I - Classificação Tipológica	Classificação conforme os quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (1978)	Classificação conforme os quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (1978)
II - Capacidades Estratégicas – escalas de 11 itens cada.	Capacidades Mercadológicas	Sensibilidade de mercado e conexões externas à organização. Avalia a capacidade de criar e gerenciar relacionamentos com clientes, fornecedores e canais de distribuição. Utilizada escala desenvolvida por Day's (1994)
	Capacidades Tecnológicas	Avalia a eficiência no processo de produção, redução de custos, competitividade e capacidade de predição de mudanças tecnológicas e de desenvolvimento de novos produtos. Utilizada escala desenvolvida por Day's (1994)
	Capacidades de Marketing	Avalia o conhecimento sobre os clientes, sobre os competidores, integração das atividades de <i>marketing</i> , habilidades em segmentar o mercado e eficiência das promoções de preços e campanhas de divulgação.
	Capacidades Tecnologia da Informação.	Avalia as capacidades da organização que a auxiliam a criar conhecimento técnico e de mercado bem como aperfeiçoar o fluxo de comunicação intra-organizacional. É avaliado também o domínio de sistemas de informação para o desenvolvimento de novos produtos e integração funcional e para a criação de conhecimentos tecnológicos e de mercado. Itens desenvolvidos por DeSarbo et al. (2005).
	Capacidades de Gerenciamento	Avalia a capacidade de integrar sistemas de logística, controle de custos, gerenciamento financeiro e de recursos humanos, previsão de tributação e gerenciamento de planos de <i>marketing</i> .
III - Incerteza Ambiental – três escalas de seis itens cada	Incerteza Ambiental Quanto à Tecnologia	Avalia o acesso a mudanças tecnológicas, dificuldade de previsão dos avanços tecnológicos e outros aspectos sobre tecnologia.
	Incerteza Ambiental Quanto ao Mercado	Avalia a capacidade de previsão quanto às mudanças nas preferências dos clientes, a sensibilidade destes a preços, demanda por novos produtos, mudanças na base de clientes
	Incerteza Ambiental Quanto à competição	Avalia a extensão dos impactos das guerras de preços ou promoções, habilidade em oferecer ofertas competitivas.
IV - Desempenho	Classificação das organizações mediante variáveis de faturamento e número de funcionários.	Este foi o módulo do questionário que sofreu adaptação para a realidade brasileira e das ACFs. Para manter o sigilo dos respondentes foi solicitado que o sujeito identificasse em uma tabela qual é a faixa de posicionamento no <i>ranking</i> de desempenho divulgado pela ECT em que a organização se encontra. Foram solicitados também o número de funcionários diretos e o ano de início das atividades.

Quadro 5: Atributos organizacionais investigados no questionário da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Após o ajuste do questionário, este foi enviado por e-mail às 169 agências franqueadas associadas da ABRAPOST/MG. O prazo de resposta foi de quinze dias e a tabulação dos dados de retorno dos questionários consta do Quadro 6, no item “Análise e discussão dos resultados”.

4.5 Métodos e técnicas de análise de dados.

Para analisar os dados, foi realizada primeiramente uma leitura prévia dos questionários para conhecimento geral das respostas. Os questionários válidos tiveram suas respostas tabuladas em uma planilha que pudesse ser lida pelo programa utilizado. A partir daí, retiraram-se as frequências e as tabulações cruzadas para identificação do perfil estratégico do sujeito, conforme definido no método criado por DeSarbo et al. (2005) e explicado anteriormente.

A técnica de análise dos dados coletados pelo questionário é a técnica de agrupamentos ou *cluster*. Conforme definido por Hair Jr. et al. (2005), a análise de *cluster* estuda todo um conjunto de relações interdependentes e não faz distinção entre variáveis dependentes e independentes. O objetivo principal é classificar objetos em grupos relativamente homogêneos com base no conjunto de variáveis pesquisadas. A idéia é maximizar a homogeneidade de objetos dentro de grupos e simultaneamente maximizar a heterogeneidade entre os grupos. Segundo Malhotra (2007), a análise de agrupamentos é o nome para um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem.

A Figura 2 demonstra o que, segundo Hair Jr. et al., (2005) é a forma correta de fazer uma análise de *cluster*.

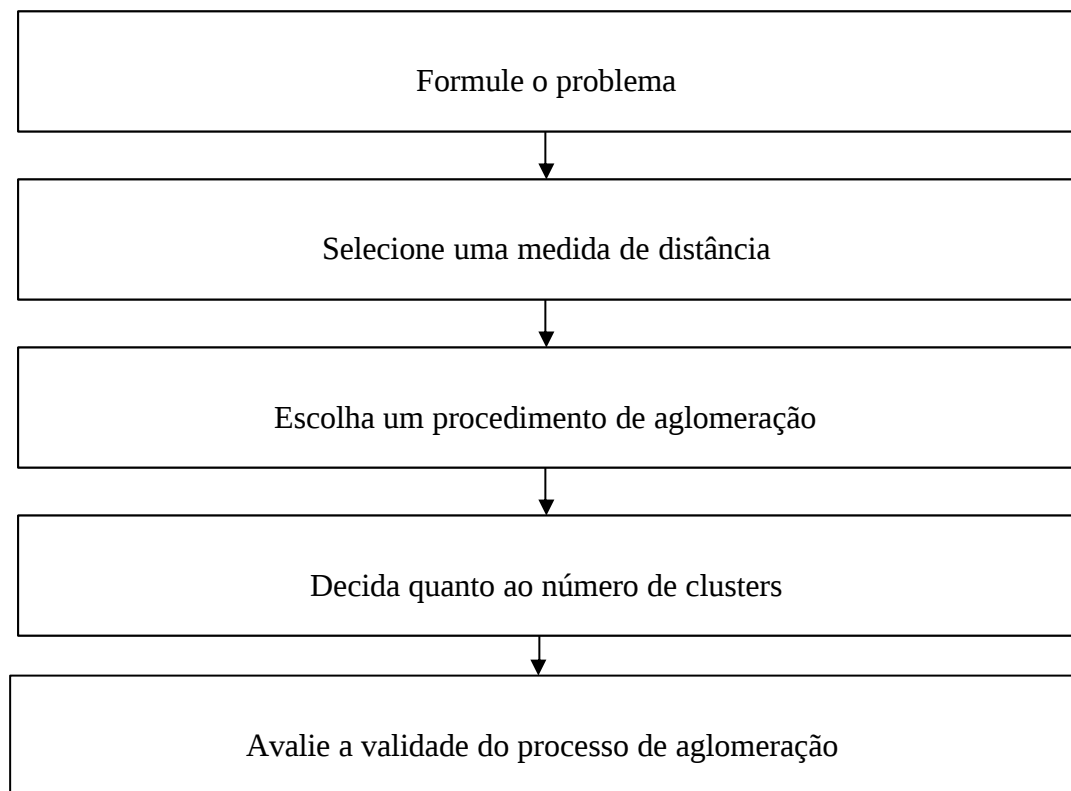


Figura 2: Como fazer uma análise de *cluster*

Fonte: Hair Jr. (2005).

A forma utilizada neste trabalho para fazer a análise de *cluster* ou agrupamento foi a seguinte:

- a) a medida de distância escolhida foi a de Ward;
- b) optou-se pelo procedimento aglomerativo por meio do método de variância que, segundo Hair Jr. (2005), é um método aglomerativo de *cluster* hierárquico, em que os *clusters* são gerados de modo a minimizar a variância dentro do *cluster*;
- c) deliberou-se a quantidade de quatro *clusters*;
- d) o processamento dos dados foi realizado por meio da utilização do programa de computador SPSS versão 12.

As etapas de uma análise de *cluster* são abordadas e ilustradas no contexto da aglomeração hierárquica utilizando um programa de computador. Ao contrário de outras técnicas que estimam empiricamente a variável estatística de agrupamento, a análise de *cluster* utiliza uma variável como especificada pelo pesquisador. Segundo Malhotra (2007), o foco da análise de agrupamentos é a comparação de objetos com base na variável estatística,

não na estimação da variável estatística em si. A partir de tal premissa, a definição da variável estatística, por parte do pesquisador, torna-se um passo crítico na análise.

Malhotra (2007) alerta para as advertências ao uso da análise de agrupamentos. São elas:

- a) a análise de agrupamentos pode ser caracterizada como descritiva, sem base teórica e não-inferencial;
- b) a técnica não tem base estatística sobre a qual esboçar inferências estatísticas de uma amostra para uma população;
- c) é usada principalmente como técnica exploratória;
- d) o acréscimo ou a eliminação de variáveis pode ter um impacto substancial sobre a solução resultante.

Com base nessas advertências, o autor sugere que o pesquisador deva tomar muito cuidado em cada decisão envolvida. Uma vez que cabe ao pesquisador tomar a decisão final quanto ao número de agrupamentos, é preciso também que esteja atento ao principal dilema em que é comum um pesquisador se envolver: a necessidade de determinar o número mínimo possível de grupos de objetos sem, contudo, promover agrupamentos de objetos pouco homogêneos.

No capítulo seguinte são realizadas a análise e a discussão dos resultados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se uma descrição dos dados da pesquisa e uma análise dos resultados. Para analisar os dados, realizou-se primeiramente uma leitura prévia dos questionários para conhecimento geral das respostas. Os cinquenta e seis questionários válidos tiveram suas respostas tabuladas em uma planilha que pudesse ser lida pelo programa de computador utilizado para fazer a análise por meio do método de análise de agrupamento ou *cluster*, conforme descrito na metodologia.

O questionário de pesquisa foi enviado por e-mail às 169 agências franqueadas associadas da Associação das Empresas Franqueadas dos Correios em Minas Gerais (ABRAPOST/MG). O prazo de resposta foi de quinze dias e a tabulação dos dados de retorno dos questionários consta no Quadro 6

Quantidade	Tipo de Retorno
58	Empresas que se negaram a responder sem identificar os motivos
15	Empresas que alegaram que o questionário é complexo e não conseguiram responder
28	Empresas alegaram que o questionário era muito extenso e portanto trabalhoso e perderam o prazo de resposta ou não enviaram
3	Empresas responderam apenas as questões sobre o negocio e não responderam as questões sobre os concorrentes sob a alegação de que eram as únicas franquias de suas cidades e não tinham concorrentes.
9	Não se manifestaram
56	Responderam corretamente e os questionários foram considerados válidos

Quadro 6: Tabulação de retorno dos questionários enviados nesta pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 56 empresas cujos questionários foram considerados válidos, apenas uma foi fundada em 1996. As demais 55 empresas foram fundadas no período entre 1991 e 1993 e têm hoje a média de tempo de funcionamento de quinze anos.

O Gráfico 1 explica a composição da amostra quanto ao número de empregados por empresa.

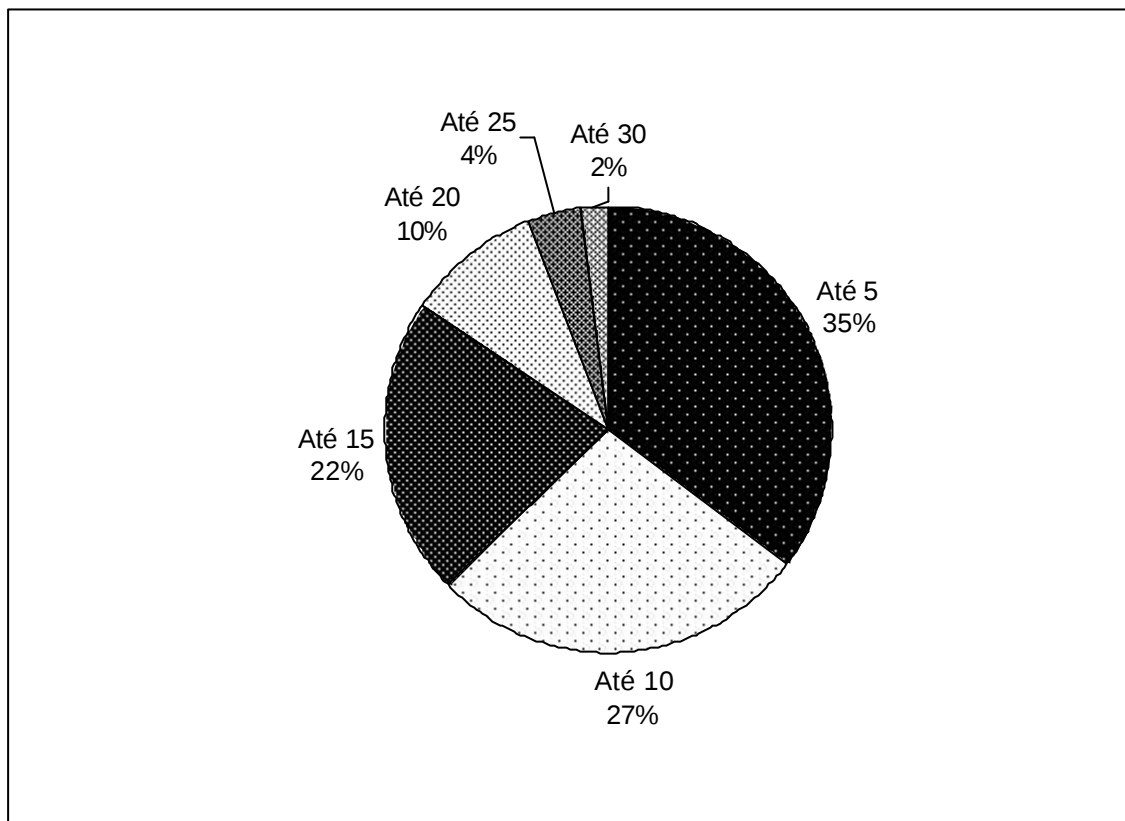


Gráfico 1: Número de empregados por empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Tomando-se por base os dados do Gráfico 1, verifica-se que a grande maioria das ACFs é composta de empresas com até 5 e até 10 funcionários. Em seguida, têm-se dois grupos: o de empresas com até 15 funcionários e o com até 20 com frequência equivalente, e depois aparecem os menores grupos, o de até 25 funcionários e o de até 30.

Não foi possível comparar os grupos com relação ao desempenho devido a alguns fatores. O primeiro é que, antes da distribuição do questionário, foi percebido pelo autor desta dissertação que não haveria retorno da pesquisa caso fossem investigados os dados de faturamento das empresas. A estratégia então foi perguntar às empresas sua faixa de posicionamento no *ranking* divulgado pela ECT e as empresas não se negaram a responder a essa questão. Porém o *ranking* é estadual e, a partir desse ponto, fica inviável comparar a posição de todas as empresas do interior e da capital no mesmo *ranking*, pois podem surgir distorções. O ideal seria que a ECT informasse um *ranking* por região do Estado de Minas Gerais ou até mesmo por cidade, mas isto não foi disponibilizado pela ECT.

Conforme explicado anteriormente, a primeira parte do questionário desenvolvido por DeSarbo et.al (2005), baseado nas 11 questões sobre tipologia estratégica de Conant et al. (1990), visa identificar os sujeitos conforme a tipologia de Miles e Snow (1978). Nessa etapa, cada uma das onze questões tem quatro opções de resposta. Cada opção corresponde a um perfil estratégico P-D-A-R, e a identificação do perfil estratégico foi realizada utilizando-se a seguinte regra: as ACFs que escolheram a maioria de respostas relacionadas com o perfil analítico foram consideradas analíticas, as que escolheram a maioria das respostas relacionadas ao perfil prospectivo foram consideradas prospectivas, e assim por diante. A Tabela 1 mostra os perfis identificados na amostra.

Tabela 1
Perfil da amostra segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)

Perfil Estratégico	Quantidade	% Sobre a amostra
Prospectivo	10	17,9 %
Analítico	14	25,0 %
Defensivo	25	44,6 %
Reativo	7	12,5 %
Total	56	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Como demonstrado na tabela 1 os perfis estratégicos presentes na amostra da pesquisa, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), são: 17,9% de prospectivos, 25,0% de analíticos, 44,6% de defensivos e 7% de reativos. De acordo com o apresentado no referencial teórico, para Hrebiniak 1995 a identificação do perfil defensivo como sendo a maioria presente na amostra sugere que o ambiente em que as ACFs atuam tem como principais características o alto determinismo ambiental e um restrito número de escolhas estratégicas. Este tipo de ambiente impõe restrições externas que limitam a autonomia de inovação ficando as pesquisas voltadas mais para o aspecto de soluções de problemas do que de inovação.

A segunda parte do questionário é composta de questões sobre as capacidades estratégicas das empresas, as questões para verificação da percepção da incerteza ambiental e as questões sobre o desempenho. Seguindo o modelo de DeSarbo et al. (2005), a análise desse bloco de respostas deve ser feita por agrupamento, também denominada análise de *cluster*, para que sejam assim identificados os diferentes perfis estratégicos presentes na amostra.

Da tabulação dos dados foi extraída uma matriz fazendo-se uso do Método de Ward, que, segundo Hair Jr. (2005), é um método muito popular e tende a resultar em conglomerados com aproximadamente o mesmo número de objetos.

A formação dos *clusters* pelo método de Ward é realizada por meio do seguinte procedimento:

Para cada *cluster* calculam-se as médias de todas as variáveis. Calcula-se então, para cada objeto, o quadrado da distância euclidiana¹ às médias do *cluster*. Somam-se essas distâncias para todos os objetos. Em cada estágio, combinam-se os dois *clusters* que apresentarem menor aumento na soma global de quadrados dentro dos clusters. (HAIR JR. et al., 2005, p.578).

Em resumo trata-se de um procedimento de agrupamento hierárquico, em que a distância entre agrupamentos é obtida pela soma dos quadrados entre os dois agrupamentos, feita sobre todas as variáveis. Em cada estágio do procedimento de agrupamento, a soma interna de quadrados é minimizada sobre todas as partições, sendo estes o conjunto completo de agrupamentos disjuntos ou separados, que podem ser obtidos pela combinação de dois agregados do estágio anterior.

O resultado da aglomeração hierárquica, gerado pelo *software* SPSS por meio do método de Ward, é apresentado na Tabela 2.

¹ Distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças de valores para cada variável (HAIR JR. et al., 2005).

Tabela 2
Histórico da conglomeração hierárquica segundo o Método de Ward (continua)

Etapa	Combinação de conglomerados		Coeficiente	Etapa em que a conglomeração aparece pela primeira vez		Próxima etapa
	Conglomerado	Conglomerado		Conglomerado	Conglomerado	
1	28	54	6,08	0	0	2
2	6	28	15,95	0	1	20
3	3	18	26,30	0	0	7
4	36	39	37,48	0	0	39
5	26	53	48,75	0	0	15
6	11	25	60,51	0	0	26
7	3	45	73,81	3	0	14
8	7	31	87,46	0	0	16
9	1	42	101,66	0	0	28
10	8	48	116,26	0	0	24
11	40	44	132,27	0	0	28
12	30	43	149,14	0	0	34
13	24	27	166,85	0	0	41
14	3	46	184,68	7	0	22
15	20	26	202,84	0	5	34
16	7	21	221,13	8	0	17
17	7	55	240,05	16	0	27
18	23	33	260,11	0	0	25
19	9	12	280,33	0	0	27
20	5	6	302,65	0	0	33
21	2	14	326,62	0	0	46
22	3	22	351,45	14	0	36
23	15	19	376,55	0	0	49
24	8	49	403,65	10	0	35
25	23	56	431,51	18	0	40
26	11	52	459,99	6	0	35
27	7	9	488,72	17	19	32
28	1	40	518,06	9	11	44
29	34	51	550,98	0	0	42
30	4	13	585,09	0	0	41
31	35	38	619,54	0	0	48
32	7	16	654,13	27	0	42
33	5	47	688,90	20	0	38
34	20	30	724,10	15	12	43
35	8	11	759,67	24	26	47
36	3	10	796,70	22	0	39
37	37	41	836,59	0	0	49
38	5	29	878,34	33	0	47
39	3	36	921,24	36	4	46
40	23	32	965,09	25	0	48
41	4	24	1010,89	30	13	45
42	7	34	1058,11	32	29	44
43	17	20	1113,48	0	34	45
44	1	7	1172,69	28	42	52
45	4	17	1237,21	41	43	51
46	2	3	1302,44	21	39	50
47	5	8	1371,57	38	35	53
48	23	35	1443,91	40	31	53
49	15	37	1527,20	23	37	50

Tabela 2
Histórico da conglomeração hierárquica segundo o Método de Ward (conclusão)

Etapa	Combinação de conglomerados		Coeficiente	Etapa em que a conglomeração aparece pela primeira vez		Próxima etapa
	Conglomerado	Conglomerado		Conglomerado	Conglomerado	
50	2	15	1611,32	46	49	52
51	4	50	1706,15	45	0	55
52	1	2	1803,33	44	50	54
53	5	23	1919,30	47	48	54
54	1	5	2131,87	52	53	55
55	1	4	2585,00	54	51	0

Fonte: Dados da pesquisa

O esquema de aglomeração, demonstrado na Tabela 2, indica o número de casos ou *clusters* combinados em cada estágio. A primeira linha representa o estágio 1. Neste estágio são combinadas as empresas 28 e 54, conforme mostram as colunas “Combinação de *clusters*”. O quadrado da distância euclidiana entre esses dois entrevistados é dado na coluna “Coeficiente”. A coluna “Estágio em que o *cluster* aparece pela primeira vez” indica o estágio em que primeiro se forma um *cluster*. A última coluna, “Próxima etapa”, indica o estágio em que outra ACF ou *cluster* é combinada com este. Como o número na primeira linha da última coluna é 2, vê-se que, no estágio 2, a empresa 6 é combinada com as empresas 28 e 54, já combinadas no primeiro estágio, formando um *cluster* único e assim sucessivamente.

A Figura 3 é denominada dendograma e significa uma representação gráfica equivalente ao processo aglomerativo mostrado na Tabela 2.

DENDOGRAMA

Dendograma usando o Método de Ward

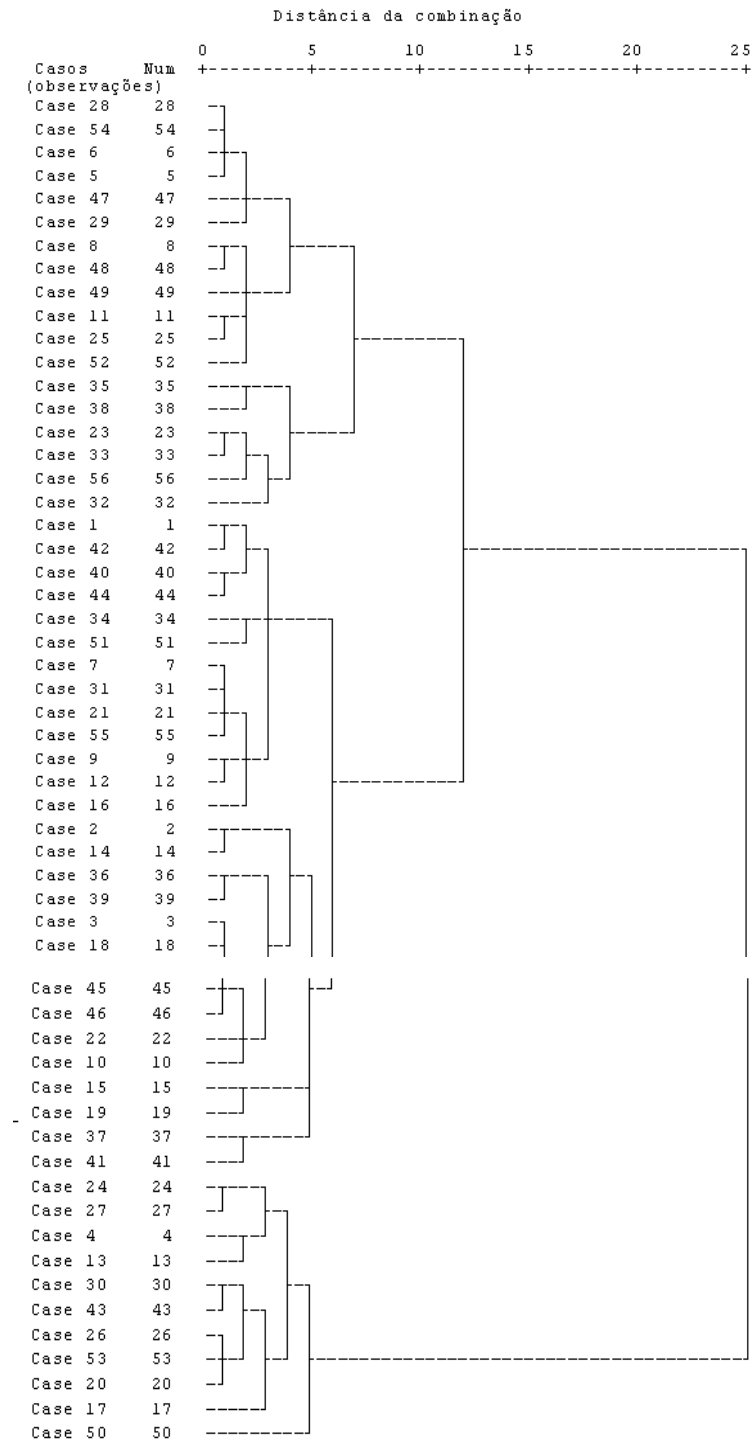


Figura 3: Dendograma
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Hair (2005), a decisão quanto ao número de *clusters* é um problema relevante e não há regras para o processo decisório, mas sim diretrizes que auxiliam o pesquisador a tomar posição. No caso de aglomeração hierárquica, podem ser usadas como critérios as distâncias em que os *clusters* são combinados. Tais distâncias são indicadas pelo valor da coluna coeficiente no relatório de “resultados da aglomeração hierárquica” constante na Tabela 2. No caso deste trabalho, vê-se que os valores na coluna coeficiente que aparecem na Tabela 2 são desenvolvidos sem grandes saltos entre um e outro, e este é um indicativo de que a opção por quatro *clusters* está adequada. A tentativa com três conglomerados também foi feita, porém optou-se pelos resultados de quatro conglomerados pela melhor distribuição dos casos nos mesmos. O tamanho relativo dos *clusters* encontrados, conforme Tabela 1, também pareceu adequado uma vez que nenhum dos quatro *clusters* tem frequência inferior a 10% da amostra.

A interpretação e a definição do perfil dos *clusters* envolvem o exame dos respectivos centróides que representam os valores médios dos objetos contidos no *cluster*, em cada uma das variáveis. A Tabela 3 mostra os centróides de cada *cluster* e indica as características dos membros do *cluster* em cada pergunta do questionário.

Tabela 3
Centros finais dos conglomerados

Variáveis	Conglomerados			
	1,0	2,0	3,0	4,0
M1	8,60	8,09	6,00	8,55
M2	7,50	7,39	4,75	7,27
M3	7,20	6,96	4,67	6,82
M4	6,80	7,17	3,50	7,82
M5	7,10	8,04	6,08	8,64
L1	7,40	7,48	5,08	8,09
L2	8,90	8,52	4,75	7,45
L3	8,80	7,83	5,58	8,64
L4	9,10	8,26	7,17	7,73
L5	9,00	8,35	6,50	8,82
L6	9,00	7,87	6,83	7,73
I1	7,80	7,78	5,00	8,18
I2	7,50	7,74	5,25	8,09
I3	7,70	7,83	4,58	8,00
I4	6,70	7,30	3,58	7,73
I5	7,20	7,65	4,58	7,09
I6	8,00	7,57	4,67	8,45
T1	7,70	7,22	5,67	7,00
T2	8,80	4,48	6,08	8,64
T3	7,30	7,39	4,33	7,82
T4	6,90	7,43	4,17	7,73
T5	7,90	7,74	5,33	8,45
T6	8,80	8,74	6,08	8,82
G1	8,40	9,26	6,67	9,18
G2	8,40	8,04	6,50	8,64
G3	8,90	8,35	6,25	8,73
G4	8,90	8,30	5,50	8,82
G5	8,40	4,48	6,08	8,55
G6	6,00	6,96	4,50	8,27
A1	2,60	4,65	3,33	8,18
A2	6,60	5,61	4,92	8,82
A3	8,40	8,83	8,42	9,00
A4	7,50	5,70	5,00	6,73
A5	3,70	4,70	4,92	9,36
A6	3,40	5,26	3,83	9,00
C1	4,70	6,43	3,75	6,18
C2	8,70	5,91	5,75	9,27
C3	3,70	5,78	5,00	9,00
C4	9,40	8,17	8,42	9,55
C5	4,20	4,30	4,58	8,91
C6	4,50	6,22	5,67	6,27
P1	6,40	9,65	9,17	7,36
P2	2,00	7,87	6,83	5,45
P3	3,80	6,74	5,75	8,73
P4	2,30	7,91	5,92	6,36
P5	2,90	7,52	4,25	7,64
P6	2,30	2,09	2,75	6,45

Fonte: Dados da pesquisa

Como a primeira e a segunda parte do questionário são independentes e ainda a segunda parte é uma proposta de DeSarbo et al. (2005) para complementar a tipologia de Miles e Snow (1978), a mesma amostra apresenta classificações diferentes para as empresas que participaram da pesquisa, sendo uma classificação segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) e outra segundo DeSarbo et al. (2005). A Tabela 4 indica como cada um dos quatro grupos correspondentes à tipologia P-D-A-R de Miles e Snow (1978) ficou distribuído nos quatro agrupamentos apurados segundo o método de DeSarbo et al. (2005).

Tabela 4
Correspondência entre os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) e os agrupamentos de DeSarbo et al. (2005)

Miles e Snow (1978)		DeSarbo et al. (2005)							
		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
		Quant.	%grupo	Quant.	%grupo	Quant.	%grupo	Quant.	%grupo
Prospectivo	9	4	14,8	1	9,1	2	16,7	2	33,0
Analítico	13	7	25,9	1	9,1	2	16,7	3	50,0
Defensivo	26	12	44,4	8	72,7	5	41,6	1	16,7
Reativo	8	4	14,8	1	9,1	3	25,0	0	0,0
Total	56	27	100,0	11	100,0	12	100,0	6	

Fonte: Dados da Pesquisa

O grupo 1 é composto de 14,8% de empresas prospectivas, 25,9% de analíticas, 44,4% de defensivas e 14,8% de empresas com perfil reativo. O grupo 2, o segundo menor em frequência absoluta, tem três perfis com a mesma participação, - 9,1% para cada grupo de prospectivos, analíticos e reativos, e a grande maioria, 72,7%, foi classificada como defensiva. O grupo 3 é formado por 16,7% de prospectivos e um percentual igual para analíticos. A grande maioria do grupo é de defensivos, 41,7%, e, com a segunda maior participação, vêm os reativos com 25% da frequência. O grupo 4 aparece como o de menor número de empresas e tem 33,3% de empresas prospectivas, 50% de analíticas, 16,7% de defensivas e nenhum membro reativo.

Em resumo, os grupos 1, 2 e 3 são formados primariamente por empresas de perfil defensivo, sendo o grupo 2 o de maior participação percentual de defensivos e o grupo 1 o que tem participação mais homogênea entre os quatro tipos P-D-A-R de Miles e Snow (1978). O maior número absoluto de empresas prospectivas aparece no grupo 1, mas a maior

participação percentual de prospectivos é percebida no grupo 4. Da mesma forma é percebida a presença de analíticos nos mesmos grupos 1 e 4. O grupo 4 também se destaca por não apresentar empresas reativas entre seus membros.

A seguir são apresentadas e comentadas as Tabelas de 5 a 9, que contêm informações adicionais que permitem caracterizar cada um dos quatro agrupamentos encontrados em termos de suas capacidades estratégicas agrupadas por tema. Observa-se que o grupo 4 supera os demais grupos em todas as notas em qualquer capacidade estratégica investigada. Por sua vez, o grupo 2 aparece com desempenho inferior aos demais em todas as capacidades verificadas. A Tabela 5 mostra as médias de cada grupo quanto a suas capacidades de *marketing*.

Tabela 5
Médias das capacidades de *marketing*

Capacidade de Marketing	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Conhecimento dos clientes	8,1	<u>5,7</u>	8,0	9,6
Conhecimento dos competidores	7,1	<u>4,6</u>	7,3	8,3
Integração das atividades de marketing	6,2	<u>4,7</u>	7,5	8,8
Sucesso das promoções de prazo de pagamentos e de preços de serviços agregados	7,2	<u>3,3</u>	6,8	7,6
Sucesso das visitas comerciais	7,2	<u>6,1</u>	8,8	9,1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

Destaca-se na Tabela 5 o baixo desempenho do grupo 2 em relação aos demais no quesito “Sucesso das promoções de prazo de pagamentos” e no quesito “Sucesso das visitas comerciais”. A nota dos grupos 1, 2 e 3 no quesito “Sucesso das promoções de prazo de pagamento” também se destaca pela proximidade dos valores, o que pode indicar que a competição no setor não é travada nestes aspectos de preço e prazo de pagamento.

A Tabela 6, abaixo, mostra as médias de cada grupo quanto a sua capacidade de conectar ações de *marketing*.

Tabela 6
Médias das capacidades de conectar ações de marketing

Capacidade de conectar ações de marketing	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Perceber tendências do mercado	6,9	<u>5,2</u>	7,9	9,3
Criar vínculos com os clientes (ex: assumir terceirizações)	8,7	<u>4,5</u>	7,7	7,5
Criar relacionamentos duradouros com os fornecedores	7,0	<u>4,9</u>	8,4	9,3
Reter clientes.	8,0	<u>7,1</u>	8,2	10,0
CRIAR relacionamentos duradouros com o pessoal de empresas, com políticos e com a franqueadora.	8,4	<u>6,4</u>	8,2	9,8
MANTER bom relacionamento com o pessoal de empresas, com políticos e com a franqueadora.	7,7	<u>6,8</u>	7,8	10,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

A Tabela 6 demonstra que os grupos 1 e 3 têm mais facilidade de criar do que de manter bom relacionamento com os clientes. Já os grupos 2 e 4 têm mais facilidade de manter os relacionamentos do que criar outros novos. O desempenho de todos os grupos em relação à manutenção de relacionamentos com clientes está proporcional ao desempenho destes em manter relacionamentos com os fornecedores.

Em seguida, a Tabela 7 mostra as médias de cada grupo quanto a sua capacidade de tecnologia da informação.

Tabela 7
Médias da capacidade de tecnologia da informação

Capacidade de Tecnologia da Informação	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Sistemas de tecnologia da informação para o desenvolvimento e novos serviços	7,0	<u>5,0</u>	8,7	9,5
Sistemas de tecnologia da informação para facilitar a integração das áreas da empresa	7,0	<u>5,1</u>	8,6	9,5
Sistemas de tecnologia da informação para facilitar a geração de conhecimento na empresa	7,0	<u>4,9</u>	8,4	9,3
Sistemas de tecnologia da informação para facilitar a geração de conhecimento a respeito do mercado	6,1	<u>3,8</u>	8,5	9,3
Sistemas de tecnologia da informação para comunicação interna (entre setores ou departamentos, etc.)	6,8	<u>4,4</u>	8,4	7,8
Sistemas de tecnologia da informação para comunicação externa (com fornecedores, clientes, etc.)	7,1	<u>4,5</u>	8,6	9,6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

A Tabela 7 mostra, de forma clara, a distinção entre a capacidade dos grupos em lidar com a tecnologia da informação. Nessa tabela está bem nítida a separação de identidade entre os grupos 1 e 3, que até então estavam caminhando com notas muito próximas.

A Tabela 8, adiante, mostra as médias de cada grupo quanto sua capacidade tecnológica.

Tabela 8
Médias das capacidades tecnológicas

Capacidades Tecnológicas	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Desenvolver novos serviços.	6,7	<u>5,8</u>	6,8	10,0
Ter conhecimento operacional/produção/prestação dos serviços que a empresa já oferece	8,3	<u>6,0</u>	8,6	9,5
Desenvolver novas tecnologias.	6,5	<u>4,5</u>	8,3	9,1
Prever mudanças na tecnologia utilizada pelo setor.	6,5	<u>4,4</u>	8,4	8,1
Modernização das instalações da empresa.	7,2	<u>5,4</u>	8,5	9,5
Controlar a qualidade dos serviços prestados.	8,4	<u>6,0</u>	8,7	10,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

Na Tabela 8, o grupo 2, formado basicamente por empresas de perfil defensivo, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) apresenta as mais baixas médias de capacidade tecnológicas. Essa indicação corrobora uma das principais características do perfil defensivo na tipologia de Miles e Snow (1978). Por outro lado, o mesmo grupo 2 não apresenta boa média no quesito “Controlar a qualidade dos serviços prestados”, e isto não é esperado para as empresas de perfil defensivo. O grupo 4, com maioria analítica e prospectiva, apresenta médias muito boas em relação ao desenvolvimento de novas tecnologias, também corroborando a tipologia de Miles e Snow (1978).

A Tabela 9, a seguir, mostra as médias de cada grupo quanto a sua capacidade gerencial.

Tabela 9
Médias das capacidades gerenciais

Capacidades Gerenciais	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Eficiência das rotas de coletas	8,7	<u>6,4</u>	9,3	10,0
Controlar custos	7,7	<u>6,4</u>	9,0	9,2
Gerenciar as finanças	7,9	<u>6,4</u>	9,2	9,6
Gerenciar os recursos humanos	8,0	<u>5,4</u>	9,2	9,5
Precisão das previsões sobre receitas e lucratividade da empresa	7,9	<u>5,9</u>	9,1	9,6
Processo de planejamento de <i>marketing</i>	5,9	<u>4,5</u>	8,6	8,6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

A Tabela 9 apresenta resultados muito diferentes do que seria esperado tomando-se por base a tipologia de Miles e Snow (1978). O grupo 4 com perfil prospectivo/analítico supera o grupo 2, que tem 72,7% de empresas com perfil defensivo, em todas as médias das capacidades gerenciais. Por outro lado, o grupo 1 com 44,4% de defensivos e o grupo 3 com 41,6% de defensivos têm nas médias das capacidades gerenciais seus mais altos desempenhos dentre todas as demais médias explicadas nas Tabelas 5 a 9, e essa conclusão está de acordo com a Tipologia de Miles e Snow (1978) em que os defensivos são considerados os mais eficientes e lucrativos justamente por focarem em suas capacidades gerenciais..

A terceira parte do questionário investiga como as empresas percebem seu ambiente. A pesquisa avalia a percepção ambiental em três temas separados: ambiente de *marketing*, ambiente tecnológico e ambiente competitivo.

A Tabela 10 abaixo contém dados sobre as percepções das empresas quanto às incertezas ambientais em relação ao *marketing*.

Tabela 10
Percepções da amostra quanto aos riscos ambientais em relação ao *marketing*

Ambiente de Marketing	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
No nosso negócio, as preferências dos clientes mudam bastante ao longo do tempo.	4,3	<u>3,4</u>	6,8	4,5
Nossos clientes tendem a buscar novos serviços o tempo todo.	5,7	<u>5,4</u>	7,4	7,8
Algumas vezes, nossos clientes dão muita importância ao preço dos serviços; outras vezes, o preço parece não ser tão importante.	8,7	8,3	9,5	<u>7,5</u>
Novos clientes tendem a querer serviços diferentes daqueles já oferecidos.	6,1	5,4	7,1	<u>4,6</u>
Nós temos hoje tantos clientes como costumávamos ter no passado.	4,4	5,4	7,0	7,2
É muito difícil prever quaisquer mudanças no mercado em que atuamos.	5,0	<u>4,2</u>	6,8	5,8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

A Tabela 11, a seguir, contém dados sobre as percepções das empresas quanto às incertezas ambientais em relação à tecnologia.

Tabela 11
Percepções da amostra quanto à tecnologia

Ambiente Tecnológico	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A tecnologia no nosso setor muda rapidamente.	5,3	<u>3,2</u>	9,0	3,5
Mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades no nosso setor.	6,1	6,2	8,7	9,5
É muito difícil prever aonde a tecnologia do nosso setor chegará daqui a dois ou três anos.	<u>4,4</u>	5,4	8,63	8,0
Um grande número de serviços tornou-se possível no nosso setor graças ao desenvolvimento da tecnologia.	8,2	8,3	9,6	10,0
O desenvolvimento de novas tecnologias no nosso setor é pequeno.	5,3	5,0	<u>4,6</u>	7,0
As mudanças tecnológicas no nosso setor são freqüentes.	4,9	5,5	9,4	<u>3,0</u>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

A Tabela 11 mostra, de maneira clara, a distinção entre as percepções de risco tecnológico entre os grupos 3 e 4. Com médias 9,0 e 9,41 para a primeira e a última questões respectivamente, o grupo 3 considera que a tecnologia no segmento muda rapidamente e que as mudanças são freqüentes. Já o grupo 4, que teve as médias mais altas na Tabela 8, que trata das capacidades tecnológicas, apresenta aqui médias 3,5 e 3,0 para as mesmas questões, o que demonstra que o grupo não percebe como alto o risco do ambiente tecnológico. Os grupos 1 e 2 apresentam médias de percepção de risco tecnológico muito próximas.

A Tabela 12, a seguir, contém dados sobre as percepções das empresas quanto às incertezas ambientais em relação à competição no segmento.

Tabela 12
Percepções da amostra quanto à competição no segmento

Ambiente Competitivo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A competição no nosso setor é intensa.	8,51	9,1	9,6	<u>5,3</u>
No nosso setor, os concorrentes fazem muitas promoções.	6,1	7,0	7,4	<u>2,2</u>
Qualquer coisa que um concorrente oferece os outros também podem oferecer com rapidez.	6,2	5,8	8,2	<u>4,6</u>
Competição de prazos e preços é uma característica do nosso setor.	6,2	5,5	8,5	<u>2,6</u>
No nosso setor, ouvimos falar sobre novas estratégias dos concorrentes quase todos os dias.	5,6	4,5	8,5	<u>5,3</u>
Nossos concorrentes são relativamente fracos.	2,5	3,0	4,1	<u>4,2</u>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

A primeira questão da Tabela 12 mostra que os grupos 1,2 e 3 percebem que a competição no segmento é intensa e que os concorrentes fazem muitas promoções. O grupo 4 atribuiu média bem inferior do que os demais grupos para essas duas primeiras questões. Como demonstrado nas Tabelas 10 e 11, sobre dados de percepção de risco ambiental, o grupo 3 destaca-se dos demais por demonstrar grande percepção de incerteza no ambiente. Na última questão da Tabela 12, os quatro grupos demonstram considerar que os competidores não são relativamente fracos.

Em resumo, os quatro grupos identificados por meio da solução proposta por Desarbo et al. (2005) apresentam médias de capacidades estratégicas e de incerteza ambiental bem distintas e assim foi possível identificar diferentes perfis estratégicos na amostra em que o método foi testado. A exemplo dos resultados verificados no trabalho de Desarbo et al. (2005), os grupos inicialmente se parecem com os tipos P-D-A-R da tipologia de Miles e Snow (1978). Entretanto foram verificadas diferenças entre os grupos, explicadas em termos de capacidades estratégicas e incerteza ambiental.

O grupo 1, o maior em número absoluto de empresas e com predominância de participantes com perfil analítico e defensivo, assumiu posição intermediária entre os demais grupos e, em nenhum momento, apresentou médias plenamente superiores ou inferiores às dos demais grupos. Apresentam-se relativamente fracos em suas capacidades tecnológicas e também não percebem o ambiente como sendo de grandes riscos.

O grupo 2, com 72% de participação de empresas com perfil defensivo, apresentou, em todas as dimensões de capacidades estratégicas avaliadas, as mais baixas médias entre todos os grupos. Suas fraquezas mais significativas aparecem na avaliação de capacidade de *marketing* e capacidade de tecnologia da informação. Na avaliação de percepção dos riscos ambientais, o grupo demonstrou considerar como maior risco a ação dos competidores, e tal conclusão é obtida devido ao fato de suas maiores médias aparecerem nas questões de ambiente competitivo.

O grupo 3 é o segundo maior em número de participantes e tem maioria, 47%, de empresas defensivas e 25% de empresas reativas, a maior frequência de reativos entre todos os grupos. É um grupo que supera os grupos 1 e 2 em todas as médias de capacidades estratégicas, mas é superado também em todas as questões pelo grupo 4. Devido à forte presença de reativos no grupo, as altas médias nas capacidades estratégicas - entre elas as capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e gerenciais - significam um resultado expressivo tendo em vista as afirmações de Miles e Snow (1978) de que as empresas reativas não seriam viáveis sob quaisquer aspectos. O grupo apresenta as maiores avaliações de incerteza nos ambientes de *marketing*, tecnológico e competitivo, o que pode explicar, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), a forte presença de reativos.

O grupo 4 é o menor em número de participantes. Possui a maior participação porcentual de empresas prospectivas, 33%, e também a maior participação porcentual de analíticos, 50%, e nenhuma empresa reativa. O grupo supera os demais em todas as capacidades estratégicas pesquisadas, incluindo as capacidades gerenciais, nas quais era esperado que as melhores médias pertencessem ao grupo de perfil de maioria defensiva. O grupo tem as segundas maiores médias de incerteza no ambiente de *marketing* e no ambiente tecnológico, porém o grupo não percebe como relevante o risco ambiental imposto pelos concorrentes – incerteza do ambiente competitivo. Tal constatação é consistente com o fato de que o grupo superou os demais em termos de capacidades estratégicas.

O capítulo seguinte descreve a conclusão e as limitações da pesquisa e faz recomendações para futuros trabalhos.

6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa foi realizada com as Agências de Correios Franqueadas (ACFs) empresas que atuam como franqueadas da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), associadas da Associação Brasileira de Prestadores de Serviços Postais (ABRAPOST) e localizadas em municípios do Estado de Minas Gerais. O objetivo do trabalho foi responder à questão se a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005), a partir do trabalho de Miles e Snow (1978), é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de uma amostra de empresas franqueadas dos Correios.

Para tal utilizou-se, como base metodológica, uma pesquisa de natureza aplicada, cuja forma de abordagem do problema é quantitativa. Quanto ao objetivo, é uma pesquisa descritiva e quanto aos procedimentos técnicos este trabalho é classificado como levantamento. O instrumento de coleta de dados utilizado no trabalho é o mesmo proposto por DeSarbo et al. (2005), traduzido para o Português. O método de análise de dados utilizado foi o de análise de *cluster* por meio do uso da ferramenta SPSS versão 12.

Desde sua criação em 1978, a tipologia prospectivo-analítico-defensivo-reativo (P-D-A-R) tem sido amplamente abordada, utilizada e discutida e vem recebendo atenção por parte de vários pesquisadores em diversos países, conforme demonstrado na revisão teórica desta dissertação. Porém as críticas e as considerações ao método de Miles e Snow (1978), apresentadas na revisão teórica, sugerem que existem relações mais complexas na identificação do tipo estratégico e das três dimensões de estratégia empresarial, como capacidades estratégicas, incerteza ambiental e avaliação de desempenho, e que essas relações não eram devidamente investigadas no método original.

Críticos como Zajac e Shortell (1989), DeSarbo et al.(2005) e Hambrick (1983) têm afirmado que o quadro teórico original proposto por Miles e Snow (1978) tem aplicabilidade limitada a um certo número de segmentos e à quantidade de capacidades a serem estudadas nas empresas. Assim, eles argumentam que a teoria poderia não ser suficiente para descrever os tipos estratégicos que existem em outros setores da economia. Outra crítica de Hambrick (1983) ao trabalho de Miles e Snow (1978) é que a tipologia não conceitua e tampouco leva em consideração o tema *capacidades estratégicas* como um diferencial entre os quatro perfis estratégicos propostos. Segundo o autor, prospectivos, analíticos e defensivos deveriam ter diferentes alinhamentos de capacidades estratégicas para com o ambiente e seria esta uma lacuna da teoria. As capacidades estratégicas, que então diferenciam as organizações, foram

conceituadas por ele. São elas: os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, gastos com propaganda, utilização da capacidade operacional e integração organizacional. O autor também critica a tipologia de Miles e Snow (1978) porque ela não conceitua nem tampouco leva em consideração as incertezas ambientais e o desempenho organizacional de cada um dos perfis estratégicos apresentados na teoria.

Também foi demonstrada na revisão teórica desta dissertação a preocupação sempre presente dos autores em buscar determinar e comparar o desempenho dos tipos estratégicos nos diversos segmentos da economia. Também foi identificada uma linha de pesquisa cuja preocupação é a de avaliar o quadro teórico de Miles e Snow (1978) quanto a sua capacidade de apurar a percepção de incerteza ambiental.

Outra crítica à tipologia P-D-A-R feita por Zajac e Shortell (1989), DeSarbo et al. (2005) e Hambrick (1983) é que Miles e Snow (1978) não determinam empiricamente se, por exemplo, prospectivos obrigatoriamente superam os defensivos, sob algumas circunstâncias, em relação à participação de mercado, lucratividade e produtividade. De fato, a visão mais comum na literatura de desempenho organizacional, a de que o ambiente favorece certos tipos de estratégia, não coincide com a conclusão de Miles e Snow (1978) de que vários tipos estratégicos podem se desempenhar igualmente bem em qualquer ambiente, desde que a estratégia seja bem implementada.

A escolha de realizar um teste da metodologia de DeSarbo et al. (2005) como tema deste trabalho se deve às características da metodologia proposta por eles. O objetivo do trabalho desenvolvido por estes autores é introduzir uma nova metodologia que possa traçar tipos estratégicos de forma empírica e resolver as críticas feitas ao método original de Miles e Snow (1978) ao longo dos anos. Visando atender aos pontos abordados por Hambrick (1983), DeSarbo et al. (2005) incluíram na pesquisa questões sobre capacidades estratégicas, percepção de riscos ambientais e verificação de desempenho individual a serem apuradas via uma objetiva metodologia quantitativa.

Além deste aspecto, o estudo também procurou preencher uma lacuna percebida pelo autor deste trabalho. Trata-se da percepção de que, apesar de os críticos já demonstrarem preocupação quanto a possíveis limitações de tipos de segmentos em que a tipologia poderia ser testada, não foram encontrados estudos ou comentários sobre a identificação de tipos estratégicos em redes de franquias, fossem elas franqueadas de empresas privadas ou de empresas públicas. Talvez essa lacuna seja devido ao fato de que as empresas franqueadas sejam consideradas empresas que estão obrigadas a seguir determinado padrão de comportamento, previamente definido em contrato ou até limitado pela legislação vigente em

cada país, e assim a possibilidade de identificação de diferentes perfis estratégicos em redes de franquias tenha sido ignorada nos estudos já realizados.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado uma vez que foi possível identificar diferentes perfis estratégicos na amostra pesquisada. São contribuições desta pesquisa as constatações de que os resultados obtidos com a aplicação do questionário adaptado, apresentados na seção de descrição e análise de dados, não apenas permitem concluir que a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de empresas de uma rede de franquias, mas também permitem considerar relevante e enriquecedora a investigação das capacidades estratégicas e das incertezas ambientais propostas no método que foi testado.

Ao utilizar-se o método de DeSarbo et al. (2005), viabilizou-se uma descrição em detalhes, conforme consta no capítulo anterior deste trabalho, das características das capacidades estratégicas das organizações pesquisadas. Foi possível encontrar e comparar as diferenças de foco de cada grupo de empresas em determinadas capacidades estratégicas, como *marketing*, tecnologia e capacidade gerencial. Também foi considerada satisfatória a verificação de que as empresas atribuem pesos diferentes para cada um dos riscos ambientais que foram investigados. Salienta-se, entretanto, que o leque de riscos ambientais a verificar poderia ser ampliado para que fosse possível investigar a percepção de outros tipos de riscos, como, por exemplo, os riscos políticos e governamentais a fim de enriquecer a pesquisa.

Faz-se necessário registrar que não foi abordado pelo método de DeSarbo et al. (2005) a investigação de uma dimensão organizacional que recebe muita atenção do quadro teórico de Miles e Snow (1978). Trata-se da verificação sobre o nível de concentração de poder dentro da organização. Esse aspecto é amplamente abordado tanto no livro original sobre a tipologia de Miles e Snow (1978) quanto em sua reedição de 2003, pois a centralização ou não de poder na empresa é considerada uma das principais diferenças entre os tipos P-D-A-R. Porém DeSarbo et al. (2005) não investigam este assunto.

A pesquisa sofreu algumas limitações. A primeira delas é que havia a percepção inicial de que era necessário preservar o anonimato dos participantes para garantir bom nível de participação. Era percebido também que não haveria participação caso fossem questionados dados de faturamento das empresas. Mesmo tendo assegurado o anonimato dos respondentes e perguntando o faturamento da empresa de uma forma indireta, o alto índice de empresas que se negaram a responder o questionário, 34,3%, somados aos 5,32% que não se manifestaram, demonstram a dificuldade de obter participação empresarial em pesquisas com esse perfil.

Devido a esse fato não foi possível verificar e comparar as possíveis diferenças de desempenho entre os grupos identificados.

Uma segunda limitação da pesquisa deve-se ao fato de que a rede franqueada, no momento da aplicação do questionário, se encontrava em um momento de tensão, em função da proximidade do vencimento dos contratos de franquia com o franqueador. O assunto não tinha definição governamental e não se sabia qual destino as empresas poderiam vir a ter. Em um momento como este, a abertura de informação estratégica organizacional pode ter sido considerada inapropriada.

Uma fatia considerável da amostra, 16,6%, alegou que não iria responder ao questionário porque este era muito extenso e, portanto, trabalhoso, e que não haveria tempo para atender ao prazo de resposta. Apesar de o prazo de resposta ter sido prorrogado, essas empresas não enviaram seus questionários. Tem-se a impressão de que, se o questionário tivesse sido enviado via postal, esse problema poderia ter sido minimizado. Por outro lado, poderiam surgir complicações, em consequência de uma possível maior restrição ao fornecimento de informação por escrito, acrescidas de carimbo de data e local de postagem do retorno do questionário. Também foi observado que as empresas muito pequenas se negaram a participar por considerarem o questionário inadequado a suas realidades empresariais de microempresas.

Esta pesquisa se propôs a testar o método de DeSarbo et al. (2005) em sua forma original. Porém recomenda-se que, nos próximos trabalhos, os pesquisadores busquem acrescentar questões diretamente relacionadas com a realidade da amostra, acrescentando ou substituindo dimensões de capacidades estratégicas e de percepção de outros riscos ambientais.

Com relação às implicações gerenciais da pesquisa, considera-se que o teste da tipologia de DeSarbo et al. (2005) em empresas brasileiras foi satisfatório e que a tipologia pode enriquecer em muito os estudos sobre estratégia empresarial no país. Também se considera que a possibilidade real de identificar e explorar diferentes perfis estratégicos em redes de empresas franqueadas abre uma possibilidade de que numerosos estudos neste sentido possam vir a ser desenvolvidos.

Constatou-se a satisfação de algumas empresas que participaram da pesquisa, uma vez que estas declararam verbalmente que o ato de responder ao questionário se traduziu em uma oportunidade de repensar a empresa e enxergá-la de um prisma diferente, mais profissional, técnico e enriquecedor. Algumas empresas comentaram o quão interessante é utilizar um

instrumento teórico, no caso o questionário, na condução de um processo de reflexão sobre as atividades e posturas da organização.

Finalmente, deve-se ressaltar a importância de que outros levantamentos, ligados à identificação de perfis estratégicos em segmentos empresariais, como o que foi abordado nesta dissertação, sejam realizados em outros segmentos. Novas pesquisas podem ser levadas a efeito, tanto no sentido de refinar e agregar outras dimensões ao modelo utilizado, testando-o em outros contextos e tipos de empresa, quanto no sentido de avaliar as relações possíveis entre capacidades estratégicas, percepção de riscos ambientais e desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRAPOST. Associação Brasileira de Empresas Prestadoras de Serviços Postais. **Correspondente 2**. Belo Horizonte: PartneersNet., 2004. p. 10.
- ABRAPOST. Associação Brasileira de Empresas Prestadoras de Serviços Postais. **Folheto Institucional**, Belo Horizonte, 2006.
- BLALOCK, H. **Theory Construction: from Verbal to Mathematical Formulations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- BOENTE Alfredo; BRAGA Gláucia. **Metodologia científica contemporânea para universitários e pesquisadores**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2004.
- BRANDENBURGER, Adam; HARBORNE Jr., Stuart W. Value Based Business Strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**, 1996; v.5, p.5-29.
- BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 2301/2007. Plenário. Ministro Relator Raimundo Carreiro. 2007. Disponível em:
<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>
- CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma Teoria Histórica da grande Empresa**. Belo Horizonte: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1962
- CHILD, John.; FAULKNER, David. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. New York: Oxford University Press Inc: 1998.
- CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology**, v.5, p.1-22, 1972.
- CONANT, Jeffrey S.; VARADARAJAN, P. Rajan; MOKWA, Michael P. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study. **Strategic Management Journal**, v. 11. p. 365-383, 1990.
- DESARBO, Wayne S.; BENEDETTO, C. Anthony di; SONG, Michael; SINHA, Indrajit. Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. **Strategic Management Journal**, 26, p.47-74, 2005.
- DUPAS Gilberto. O Brasil, suas Empresas e os desafios da Competição Global. In TANURE, Betania (Org). **Fusões Aquisições e Parcerias**. Belo Horizonte: Ed Atlas, 2001.
- GALBRAITH, J. R. **Designing Organizations** – an executive briefing on Strategy, Structure and Process. San Francisco: Jossey Bass, 1995. Caps. 1, 2 e 3
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRUGER, Eugenio G. S.; HAYASHI Jr, Paulo. Estratégia em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

HAIR, Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, Donald C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's strategic Types. **Academic Management Journal**. Mississip: Mississip State university, v. 25 n. I, p.5-26, 1983.

HERBERT, T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v.8, p.135-147, 1987.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organization Adaptation: Strategic choice and Environmental Determinism. **Administrative Science Quartely**, Cornell university, v.30, p.336-349, 1985 336-349

ETTLIE, J. E. Organization, strategy and strutral. Differences for radical versus incremental innovation. **Management Science**, 30(6) 682-695, 1983.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva. 1994, p. 9-77.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

LEITE, Valdecy F. **Adoção do sistema de franquia nos correios do Brasil :um estudo sobre a qualidade e produtividade no setor público**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - COPEAD 2/0, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LOPES, Humberto E. G.; **A Força dos Contatos: Um Estudo das Redes Interpessoais de Profissionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2001. 291f. Tese (Doutorado) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em: www.ufmg.cepead.br/bancodeteses . Acesso em: 15 jun. 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARSHALL, Alfred. **Principles economics**. London: Macmillan, 1890.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Stanford: Stanford University Press, 1978

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Stanford: Stanford University Press, 2003

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**. New York: free press, 1980.

PUGH, Derek; HICKSON, David. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v.7, n.1, p.70-81, 2005.

TAYLOR, Frederick. **The Principles of Scientific Management**. New York: Haper & Brothers, 1911.

TANURE, Betania (Org). **Fusões Aquisições e Parcerias**. Belo Horizonte: Ed Atlas, 2001.

THOMPSON, J.D.; **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.; Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2004, 84 p.

WEBER, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1947.

ZAJAC, Edward J.; SHORTELL, Stephen M. Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications. **Strategic Management Journal**, v.10, p.413-430, 1989.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



QUESTIONÁRIO – FRANQUEADO DOS CORREIOS

Prezado Associado:

Este questionário é parte de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado em Administração da PUC Minas pelo nosso Diretor Administrativo Thelmo Moura. A sua colaboração é muito importante para que os objetivos sejam alcançados. Não é necessário se identificar e as questões devem ser respondidas ou pelo GERENTE ou pelo PROPRIETÁRIO da ACF. Esperamos que o ato de responder ao questionário seja uma útil e prazerosa oportunidade para uma reflexão sobre a postura estratégica de cada franquia. Os resultados apurados serão informados a todos os que responderem as questões. Asseguramos-lhe que as informações aqui coletadas serão utilizadas para fins acadêmicos. Antecipadamente, agradecemos a atenção em responder a todas as perguntas.

Obs: - Considere como competidores os demais franqueados da ECT.

Leia atentamente as afirmações e marque aquela que **MELHOR** descreve a sua franqueada.

PARTE I – Tipologia estratégica

- 1) ***Em comparação com as demais franqueadas, os serviços oferecidos pela sua ACF podem ser descritos como:***
 - a) Altamente inovadores e em constante mudança, com o intuito de serem aperfeiçoados.
 - b) Sem inovações para alguns clientes, mas altamente inovadores para outros clientes.
 - c) Sem inovações, mas que atendem aos vários tipos de cliente.
 - d) Ainda em fase de implantação, razão pela qual se adaptam de acordo com as oportunidades e ameaças do mercado.
- 2) ***Contrastando com seus competidores, a imagem de sua ACF no mercado é a de uma empresa que***
 - a) oferece pouca diversidade de serviços, porém selecionados e de alta qualidade.
 - b) adota novas idéias e inovações, mas apenas depois de elas serem cuidadosamente analisadas.
 - c) reage às oportunidades e ameaças do mercado, a fim de manter ou melhorar a sua posição neste mercado.
 - d) tem a reputação de ser inovadora e criativa.

- 3) ***Como pode ser mais bem descrito o tempo que sua ACF gasta em monitorar mudanças e tendências no mercado:***
- a) Contínuo. Nós monitoramos o mercado continuamente.
 - b) Mínimo. Na verdade, nós não passamos muito tempo monitorando o mercado.
 - c) Médio. Nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.
 - d) Esporádico: Algumas vezes, nós gastamos muito tempo monitorando o mercado; outras vezes, muito pouco.
- 4) ***Em comparação com seus competidores, os aumentos ou reduções de demanda vivenciados por sua ACF nos últimos tempos foram MAIS PROVAVELMENTE causados pelo hábito de***
- a) buscar aumentar a participação de sua ACF nos mercados em que já atua.
 - b) reagir às pressões do mercado, assumindo poucos riscos.
 - c) entrar agressivamente em outros mercados, já oferecendo novos serviços.
 - d) priorizar o mercado em que já atua, oferecendo novos serviços somente após um estudo cuidadoso do seu potencial de sucesso.
- 5) ***Em comparação com seus competidores, qual é o objetivo mais importante da sua ACF ?***
- a) Manter a oferta de serviços para o atual perfil de clientes e os custos sob controle.
 - b) Analisar cuidadosamente custos e receitas, a fim de manter os custos sob controle, mas, ao mesmo tempo, permitindo a criação de novos serviços e a entrada em novos mercados.
 - c) Garantir que os recursos humanos, os demais recursos e os equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e entrar em novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
 - d) Ter a certeza de que a empresa está alerta para qualquer ameaça séria do mercado, podendo tomar as ações necessárias para combatê-la.
- 6) ***Contrastando com seus competidores, como podem ser mais bem descritas as competências dos gerentes de sua ACF?***
- a) Analíticas. Suas competências os capacitam tanto para identificar tendências quanto para explorar novos serviços ou mercados.
 - b) Especializadas. Suas competências estão concentradas em uma ou em poucas áreas específicas.
 - c) Amplas e empreendedoras. Suas competências são diversas, flexíveis e permitem que mudanças sejam feitas rapidamente.
 - d) Fluidas: suas competências ajudam a empresa a atender apenas as demandas de curto prazo do mercado.
- 7) ***O que MAIS protege sua ACF dos seus competidores ?:***
- a) Sua capacidade de analisar cuidadosamente as tendências que surgem no mercado e implantar apenas aquelas que tenham potencial.
 - b) Sua capacidade de executar excepcionalmente bem um número restrito de serviços.
 - c) Sua capacidade de responder às tendências do mercado mesmo quando elas aparentemente têm um potencial de sucesso moderado.
 - d) Sua capacidade de sempre desenvolver novos serviços e explorar novos mercados.

- 8) ***Mais do que ocorre com seus competidores, em que os gerentes e funcionários da sua ACF tendem a se concentrar?***
- a) Manter uma posição financeira segura, por meio do controle de custos e da qualidade.
 - b) Analisar oportunidades de mercado e selecionar apenas aquelas que tenham potencial de sucesso.
 - c) Identificar atividades ou funções que possam ajudar a enfrentar problemas ou aproveitar oportunidades no mercado.
 - d) Desenvolver novos serviços e expandir a atuação da empresa para novos mercados ou novos segmentos.
- 9) ***Contrastando com seus competidores, a sua ACF está se preparando para o futuro ao identificar***
- a) as melhores soluções possíveis para os problemas ou desafios que exigem atenção imediata.
 - b) tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de novos serviços ou no atendimento de novos mercados.
 - c) problemas que, se resolvidos, podem manter e melhorar a oferta de serviços e da posição no mercado.
 - d) as tendências que os competidores já admitiram ter potencial de sucesso no longo prazo, ao mesmo tempo em que trabalha para resolver problemas relacionados aos serviços atuais e a sua posição no mercado.
- 10) ***Em comparação com a de seus competidores como é a estrutura da sua ACF?***
- a) Organizada em departamentos, setores ou seções que atendem a todos os tipos de clientes.
 - b) Organizada em função de tipos específicos de serviços ou de mercados que atendemos (ex: um setor voltado apenas para o Varejo ou para atender os grandes clientes).
 - c) Organizada em departamentos, setores ou seções com funções específicas, mas também tem algumas áreas mais flexíveis voltadas para tipos especiais de serviços ou de mercados.
 - d) Muda constantemente, para permitir que possamos resolver problemas e aproveitar oportunidades, à medida que eles aparecem.
- 11) ***Contrastando com seus competidores, como podem ser mais bem descritos os procedimentos que sua ACF usa para avaliar o próprio desempenho?***
- a) Descentralizados e participativos, encorajando nossos funcionários a se envolverem efetivamente e a tomar decisões.
 - b) Altamente orientados para os aspectos que exigem atenção imediata.
 - c) Altamente centralizados e sob a responsabilidade de um funcionário mais graduado ou do dono da franqueada.
 - d) Centralizados no que se refere aos serviços já consolidados no mercado e mais participativos em relação aos serviços novos.

Classificação das respostas das questões 1 a 11 do questionário:

<u>Questão</u>	<u>Classificação</u>
1	P-D-R-A
2	D-A-R-P
3	P-D-A-R
4	D-R-P-A
5	D-A-P-R
6	A-D-P-R
7	A-D-R-P
8	D-A-R-P
9	R-P-D-A
10	P-D-A-R
11	P-R-D-A

P= Prospectivo, D= Defensivo, A= Analítico, R= Reativo

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

PARTE IV – Medidas de desempenho

Em qual faixa de posicionamento a sua ACF situou-se no ultimo *ranking* de faturamento da ECT? Marque um x abaixo da posição correspondente.

Entre 100° a 25°	Entre 24°-20°	Entre 19°-15°	Entre 14°-10°	Entre 9°-5°	Entre 4°-1°

Características de sua ACF:

- Em que ano sua ACF iniciou as atividades como franqueada da ECT?: _____
- Quantos funcionários atuam diretamente na sua ACF? _____

Obrigado pela sua participação nesta pesquisa!!!!

ANEXO B – Quadro 7

(Continua)

Tipo de coleta de dados	Descrição da coleta de dados	Estudos ilustrativos	Pontos Fortes	Limitações
1ª. Auto preenchimento	Respondentes solicitados a classificar suas organizações como defensivos, prospectivos, analíticos ou reativos baseado em parágrafos com descrições dos quatro tipos estratégicos	Snow e Hrebiniak (1980) Macdaniel e Kolari (1987) Segev (1987 ^a) Zahara (1987)	Facilidade de completar e interpretar; Todos os quatro tipos podem ser capturados; útil para grandes amostras	Escala de um único item Excessiva simplificação dos arquétipos em apenas um parágrafo Captura somente duas ou três das onze dimensões do ciclo adaptativo Inclinado à descrição dos Reativos.
Auto-preenchimento, complementado por regras de decisão especificadas pelo investigador.	Escala multi-item, com âncoras nos extremos. O grau geral no qual a estratégia da firma se encaixa em um dos tipos P-D-A-R é inferido a partir de escalas do tipo Likert desenvolvidas para medir cada um desses tipos.	Segev (1987b)	Escala multi-item Captura todos os quatro tipos Útil para grandes amostras	Simplificação dos contrutos dos arquétipos Itens da escala não capturam todas as 11 dimensões do ciclo adaptativo Escala inconsistente – número de itens varia de acordo com o tipo estratégico (nove para defensivos, oito para prospectivos, sete para analíticos quatro para reativos)
Auto-preenchimento, complementado por regras de decisão especificadas pelo investigador..	Escala multi-item, com âncoras nos extremos. A escala é formada por categorias do tipo Likert relacionadas aos componentes de empreendedorismo e engenharia do ciclo adaptativo. A análise de <i>cluster</i> é utilizada para classificar as firmas nos quatro grupos estratégicos. Os <i>clusters</i> são então arranjados com base no somatório do escore das 11 categorias da escala. O <i>cluster</i> com o maior somatório é classificado como prospectivo, o segundo maior, como analítico, o terceiro como defensivo e o último, como reativo.	Smith <i>et al</i> (1986)	Escala multi item Captura todos os quatro tipos Conceitualmente ancorada	Desafios de interpretação. Tipificação estratégica baseada somente nas respostas de itens relacionados aos problemas empreender e engenharia.

(Conclusão)				
Tipo de coleta de dados	Descrição da coleta de dados	Estudos ilustrativos	Pontos fortes	Limitações
Indicadores objetivos	Porcentual de vendas derivado de novos produtos. Intervalo de medida em medida ordinal	Hambrick (1953)	Útil para grandes amostras Fácil interpretação.	Conceituação unidimensional de um construto multidimensional Somente prospectivos e defensivos podem ser identificados usando a proposta decision rule
Acesso externo	Acesso ao respondente via painel de especialistas e posterior preenchimento de questionário.	Meyer (1982)	Acessos imparciais. É possível identificar todos os quatro tipos. Potencialmente útil para grandes amostras.	Consome muito tempo. Os especialistas devem ser identificados e seu envolvimento, assegurado. É preciso desenvolver um processo pelo qual as decisões de classificação serão tomadas.
Inferência do investigador	Inferências do investigador baseadas em entrevistas com os executivos da empresa.	AUTORES	É de certa forma objetiva. É capaz de identificar todos os quatro tipos.	Consome muito tempo. Sua utilidade está restrita a pequenas amostras.
Inferência do investigador, moderada por acesso externo e indicadores objetivos.	Entrevistas com os executivos das empresas e especialistas dos setores, além de pesquisa em relatórios anuais, documentos governamentais e <i>press releases</i> .	Miles and Cameron (1982)	Captura todos os quatro tipos. Análise em profundidade. Abordagens de múltiplas medidas.	Dispendiosa e consumidora de tempo. Sua utilidade está restrita a pequenas amostras.
Indicadores objetivos, acesso externo e inferência do investigador	Dados quantificáveis publicados nos relatórios anuais do setor sobre lançamentos de produtos ou de mercado. Acesso por painel de especialistas e inferências do investigador baseadas em entrevistas com os executivos principais.	Hambrick (1981) Hambrick (1982)	O uso de múltiplas abordagens de mensuração facilita a identificação dos tipos estratégicos “relativamente puros”.Hambrick (1981) Hambrick (1982)	Unidimensionalidade do indicador objetivo. Consome tempo. Sua utilidade está restrita a pequenas amostras. Conflito de amostras: a amostra final provavelmente será substancialmente menor do que a originalmente prevista.

Quadro 7: Operacionalizações da tipologia de Miles e Snow (1978): estudos ilustrativos, forças e limitações.

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), p.369-370.

ANEXO C – Quadro 8

1) O desenvolvimento de uma tabela de remuneração justa para a ECT e para a rede terceirizada;
2) A definição de um processo de licitação que priorize a escolha dos melhores pontos e melhores parceiros para a Empresa;
3) O desenvolvimento de sistemas que possibilitem o acesso às informações comerciais necessárias à gestão da rede e à tomada de decisão;
4) Adoção de mecanismos de controle suficientes para o acompanhamento do desempenho comercial e da qualidade das operações da rede terceirizada;
5) A definição dos objetivos estratégicos da ECT para a rede de atendimento, com o esclarecimento dos papéis das unidades próprias e terceirizadas no atendimento ao mercado e aos segmentos de clientes da ECT;
6) O estabelecimento de um contrato em que os direitos e deveres de ambas as partes estejam mais claros e objetivamente colocados e que contemplem todos os aspectos da relação entre as empresas parceiras: padronização visual, operacional e de sistemas de automação, uso de marcas, tratamento de irregularidades financeiras e não financeiras; aquisição de produtos e materiais, taxas e encargos pertinentes à permissão do serviço, processos administrativos etc.;
7) Aprimoramento dos mecanismos de proteção da empresa contra eventual inadimplência de uma unidade terceirizada perante a ECT e mecanismos para a inibição dessas ocorrências;
8) Atender ao mercado e ser competitivo diante da concorrência;
9) Manter, no mínimo, a capacidade de atendimento atual da rede;
10) Economizar e otimizar os recursos;
11) Definir claramente os papéis das unidades próprias e terceirizadas comerciais;
12) Regulamentação atual da terceirização de agências de Correios;

Quadro 8: Questões-chave para modelagem da terceirização de Agências de Correios

Fonte: Brasília, 2007.