

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM DISTRITOS
INDUSTRIAIS NO MUNICÍPIO DE FRANCISCO BELTRÃO – PR**

**STRATEGIC BEHAVIOR: A STUDY IN INDUSTRIAL DISTRICTS IN THE
MUNICIPALITY OF FRANCISCO BELTRÃO - PR**

Andressa Carla Palavecini¹ ; Gilberto Francisco Ceretta²; Adilson Carlos da Rocha³;

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná ((UNIOESTE) – Toledo – Paraná – Brasil
e-mail: andressapalavecini@hotmail.com

²Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e Universidade Positivo – Toledo –
Paraná – Brasil
e-mail: gilbertoceretta@gmail.com

³Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e Universidade Positivo – Toledo –
Paraná – Brasil
e-mail: adilson28@hotmail.com

Resumo

As constantes mudanças que ocorrem no cenário organizacional exigem que as empresas sejam mais competitivas no mercado, e para isso, é preciso que respondam de uma forma eficaz por meio de ações. Essas ações são as respostas dadas pelos gestores frente aos problemas que enfrentam no dia a dia das empresas, e que definem seu comportamento estratégico. Esse estudo teve por objetivo identificar o comportamento estratégico predominante em dois Distritos industriais do município de Francisco Beltrão, o Distrito Conab e o Distrito Dante Manfrói, com base nos tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978). O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Com a análise dos dados, notou-se que os comportamentos estratégicos predominantes foram divergentes nos Distritos, havendo para um o tipo Prospector, e para outro, um equilíbrio entre o tipo Defensivo e Analítico. Somado a isso as estratégias que predominaram no resultado final do estudo não condizem com as estratégias utilizadas quando consideradas as áreas do ciclo adaptativo. Para tanto, há necessidade de que os gestores das empresas verifiquem quais as ações que influenciam a organização, e consigam então, alinhar suas estratégias à estrutura, processos e tecnologia.

Palavras chaves: Distritos industriais. Comportamento. Estratégia.

1 Introdução

O ambiente no qual as empresas estão inseridas tem gerado a necessidade de estas buscarem formas de serem mais competitivas no mercado. Somado a isso, nota-se a rapidez com que as mudanças ocorrem e interferem no decorrer do processo estratégico, e demandam do empreendedor capacidade de adaptação. Essas mudanças exigem ações que resultem no sucesso do negócio, e esse depende da escolha da estratégia que melhor se adapte ao mercado e ao posicionamento da empresa no ambiente, principalmente porque, os problemas enfrentados pelas organizações não diferem em essência, mas diferem pela forma com que os dirigentes dessas empresas enfrentam essas situações.

As respostas dadas pelas empresas ao ambiente quanto às mudanças e incertezas geradas é o que gera vantagem competitiva e posicionamento saudável perante os concorrentes. Essas respostas têm relação com o comportamento apresentado pelas organizações, e a forma com que estas enfrentam seus problemas mais comuns, refletindo o alinhamento de suas estratégias em relação a sua estrutura, tecnologias e processos.

Diante desse pressuposto, faz-se necessário que os gestores tenham capacidade para adaptar a organização a esse ambiente em constante mudança, e também para solucionar os problemas cotidianos. Essa solução de problemas é o determinante para a caracterização do comportamento estratégico de uma empresa, portanto, podem não ser os problemas que diferem as escolhas estratégicas, mas sim, as propostas de soluções.

Com base no conceito de Distritos industriais, que na visão de Benko (2001), são locais que possuem uma característica interna, uma negociação entre capital e trabalho, entre a administração pública e a sociedade, surge o pressuposto de que, pelo fato de esses Distritos industriais serem compostos por organizações que respeitam características internas, entende-se que essas organizações que compõem os Distritos possuem comportamentos estratégicos semelhantes.

Esses Distritos industriais tem chamado a atenção por serem dotados de vantagem competitiva, principalmente, porque as organizações que o compõem são participantes de uma cadeia produtiva. O município de Francisco Beltrão no Paraná possui cinco Distritos industriais subsidiados pela Administração Municipal. Esses conjuntos de empresas, não respeitam uma cadeia produtiva de um mesmo ramo, sendo constituídos por indústrias dos mais diversos ramos produtivos.

Sendo, os Distritos industriais compostos por indústrias dos mais diversos segmentos, são previsíveis contextos empresariais e exigências de clientela diferenciadas, além de uma concorrência bastante acirrada quando as organizações do mesmo ramo dividem o mesmo espaço. Diante desse contexto, o ambiente exige das organizações e de seus dirigentes a capacidade de

solucionar problemas e de se adaptar ao ambiente. Para sobreviver, as organizações formulam estratégias que permitam o sucesso do âmbito de negócios.

Contudo, as organizações que compõe essa aglomeração podem responder a um mesmo problema de diversas formas. Por isso, considerando que as organizações que compõe os Distritos industriais podem adotar inúmeras estratégias e inúmeras formas de responder ao ambiente, o problema dessa pesquisa envolve a seguinte questão: Qual o comportamento estratégico predominante apresentado pelos gestores de empresas localizadas em distritos industriais no município de Francisco Beltrão – PR? Buscando responder a esse questionamento, o estudo proposto tem como objetivo identificar o comportamento estratégico dos gestores das empresas localizadas nesses distritos industriais.

2 Comportamento estratégico

A estratégia em uma organização precisa ser definida por alguém com conhecimento e capacidade para essa ação, que é o gerente, que na visão de Drucker (1980), é um trabalhador com conhecimento, que em virtude de sua posição, é responsável por uma contribuição que afeta a capacidade de uma organização quanto ao trabalho e obtenção de resultados.

Para Mintzberg (2006), o trabalho de um gestor é resultado das interpretações do ambiente à sua volta, ou seja, quando o indivíduo assume um trabalho gerencial, este por meio das habilidades ou competências que foram resultado dos seus valores e experiências, obteve um conhecimento, que é usado diretamente, ou então é convertido em modelos mentais, que são os métodos pelos quais os gerentes interpretam o ambiente em que estão inseridos. A interpretação do ambiente decorre da visão que o gestor tem do ambiente de atuação da organização, sendo fundamental para a escolha da estratégia. Essa visão pode ser sistêmica ou contingencial, ou seja, o ambiente da empresa pode ser visto como um todo, ou em partes.

Simon (1979) salienta que a organização se defronta a cada momento com um grande número de alternativas de comportamento. Conforme Mintzberg (2006, p.51) “os gerentes podem administrar a ação diretamente, podem administrar pessoas e encorajá-las a realizar as ações necessárias e podem administrar as informações para influenciar as pessoas a realizar as ações necessárias”.

Os gerentes que trabalham com informação, focalizam as informações de forma indireta para fazer as coisas acontecerem. Os vários comportamentos gerados pela informação podem ser agrupados em dois papéis gerais, que são comunicação e controle. A comunicação inclui coleta e disseminação de informações para todos os integrantes da organização, e o controle além de obter e compartilhar informações, os gerentes as utilizam de forma positiva, por meio do desenvolvimento

de sistemas, pela montagem de estruturas e estabelecimento de diretrizes organizacionais (MINTZBERG, 2001).

Outro comportamento é a ação gerencial, por sua vez, compreende que se os gerentes administram por meio de pessoas, estes precisam também, gerenciar ativamente e de forma útil para estarem envolvidos na ação. O papel que esse comportamento representa é o do “fazer” que significa estar perto da ação, a um passo dela. São pessoas que gerenciam diretamente uma ação, ao invés de fazê-la por meio de pessoas ou de informações. O “fazedor” é aquele que consegue que as coisas sejam feitas (MINTZBERG, 2001).

Independente do comportamento optado pelo gestor é preciso ter em mente conforme Simon (1979), que todo o comportamento envolve seleção consciente ou não de determinadas ações entre aquelas possíveis para o agente e para aquelas pessoas, em quem ele exerce autoridade e influência. Grande parte desse comportamento é orientada por metas e objetivos, que são os critérios para determinar como as coisas serão feitas, ou seja, para determinar a melhor estratégia a ser utilizada em vista da obtenção de resultados.

2.1 O modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (2003) afirmam que uma organização é um mecanismo estabelecido para alcançar propósitos. Muitas organizações estão reavaliando os seus propósitos, e ainda, questionando e redefinindo a forma com que interagem com o ambiente, devido às transformações políticas, sociais e econômicas que de forma acelerada estão modificando o ambiente de negócios, e exigindo das organizações estratégias de sobrevivência (ALMEIDA; GOMES, 2011).

Essa busca pela sobrevivência em mercados competitivos, na visão Scherer e Mussi (2000), faz com que as empresas empreguem ações que são direcionadas por um comportamento estratégico, que se resume em um processo de adaptação da organização ao ambiente. Basicamente, o comportamento estratégico utilizado pelas empresas é a base para a vantagem competitiva em mercados turbulentos.

Segundo Verdinelli e Escobar (2011) uma estratégia é o resultado das decisões tomadas para guiar uma organização quanto ao seu ambiente, estrutura e processos. Conforme os mercados vão se tornando mais integrados, os clientes se tornam mais exigentes e demandam dos administradores um comportamento ágil e um alinhamento de suas estratégias para garantir uma posição competitiva sustentável no ambiente onde estão inseridas (GHOBRIEL; MOORI, 2007).

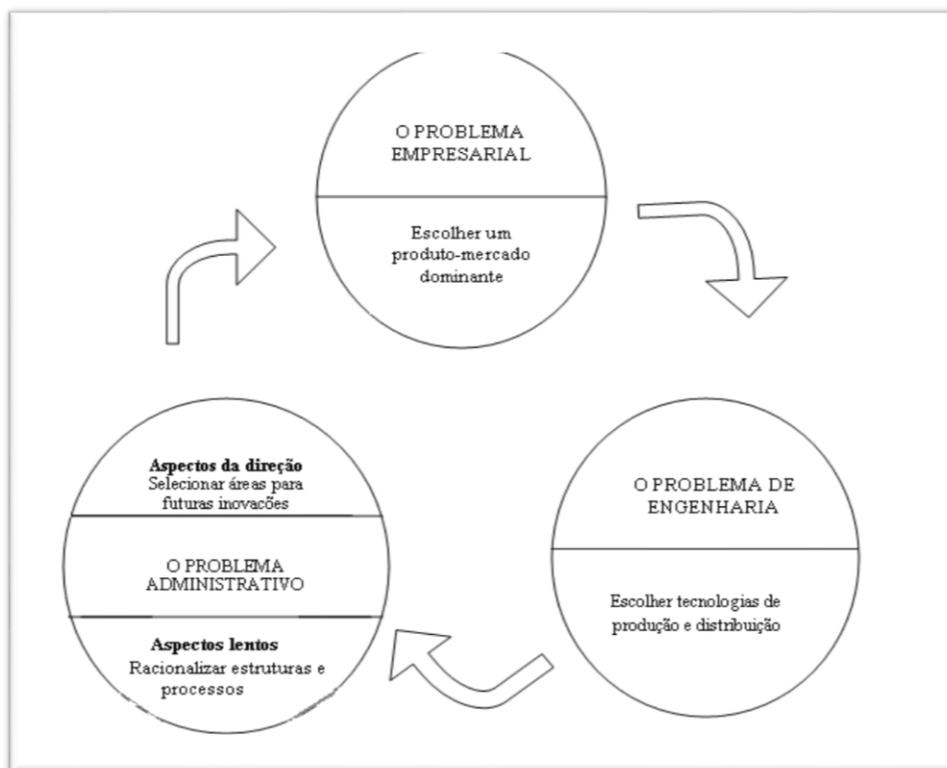
Na visão de Ghobril e Moori (2007) o alinhamento estratégico nas organizações é fundamentado por diversas abordagens, e entre estas, tem-se a abordagem mista com foco no ambiente, nos processos, na manufatura e nos recursos intra-organizacionais, que é o modelo

proposto por Miles e Snow(2003).Esse modelo possibilita classificar as organizações de acordo com sua orientação estratégica, e tem como base a ideia de que as organizações precisam estar ajustadas ao ambiente em que estão inseridas, para serem eficazes e estarem um passo à frente da concorrência.

O modelo proposto por Miles e Snow (2003) reitera que o alinhamento adequado entre a organização e o ambiente depende da forma com que estas respondem ao ciclo adaptativo. Esse ciclo apesar de evidente em todas as organizações é mais visível naquelas que estão entrando no mercado, que tiveram um rápido crescimento, ou ainda saíram de alguma crise.

O ciclo adaptativo segundo Miles e Snow (2003) é constituído por três problemas – apresentados na Figura 1 - que podem ocorrer nas organizações, sendo eles: problema empresarial, problema de engenharia, e problema administrativo, que podem ocorrer individualmente ou simultaneamente.

Figura 1 – O ciclo adaptativo.



FONTE: Miles e Snow (2003,p.24)

Quanto ao problema empresarial, Scherer e Mussi (2000), denotam que tanto em novas organizações, como naquelas já atuantes, a solução para esse problema é indicada pela aceitação gerencial de um domínio de produto ou mercado. Sendo assim, trata-se de um problema, que segundo Almeida e Gomes (2011), está relacionado ao objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa.

Miles e Snow (2003), afirmam que em organizações entrantes, as intervenções empresariais devem ser concretizadas após a definição de um domínio organizacional, um produto ou serviço e um mercado, enquanto nas organizações já atuantes, o problema empresarial possui uma dimensão adicional, principalmente, conforme reitera Gomes (2004), as empresas antigas possuem vícios, que são nesse caso, as ações de gerenciamento aceitas.

Esses vícios são difíceis de serem contornados, pois na visão de Miles e Snow (2003) nas organizações atuantes, normalmente as soluções para os problemas de engenharia e administrativo já terão sido definidos, portanto, um novo impulso empresarial dificilmente acontecerá. Ou seja, em organizações que já possuem mercados, produtos e serviços definidos, e as outras fases do ciclo concretizado, tentar introduzir qualquer inovação nos processos empresariais irá acarretar mudanças, que podem dificultar ou até mesmo impedir a solução do problema empresarial nessas organizações.

O problema de engenharia, de acordo com Miles e Snow (2003) envolve a criação de um sistema de soluções para dificuldades levantadas pelo problema administrativo e empresarial, sendo exigida a seleção de uma tecnologia apropriada que seja capaz de produzir e distribuir produtos com informação, comunicação e controle. Para Gomes (2004) se a administração modificar sua forma de atuação, a engenharia precisa criar estruturas e sistemas que acompanhem essas mudanças.

Miles e Snow (2003) afirmam que a solução para esse problema se iniciam com a implementação desse sistema na organização, porém, não há garantias de que a estrutura permanecerá a mesma após a solução. Por isso, é importante levar em consideração o problema de engenharia, pelo fato da estrutura atual da empresa, definir a forma como será o relacionamento com o ambiente e os processos de controle e coordenação das operações internas.

O problema administrativo, conforme Lopes, Moura e Oliveira (2010), compreende a forma de organizar e gerenciar o trabalho nas empresas. Para Miles e Snow (2003), o problema administrativo é definido como um processo composto por atividades que possam resolver os problemas gerados pela organização durante a fase de solução de problemas empresariais e de engenharia.

Esse modelo denominado ciclo adaptativo, de acordo com Ghobril e Moori (2007), conecta o ambiente da organização, as crenças do executivo e como este percebe as incertezas do ambiente quanto à sua estratégia competitiva, e como essa estratégia se relaciona com a estrutura, sistemas e processos organizacionais. Uma vez que as organizações decretam seus ambientes, é teoricamente impossível que existam duas estratégias organizacionais. Isto é, todas as organizações escolhem seu mercado, desenvolvem seu próprio conjunto de produtos ou serviços, e essas decisões devem ser sustentadas por decisões apropriadas relativas à tecnologia, estrutura e processos (MILES; SNOW, 2003).

Porém, as escolhas quanto ao ambiente, ocorrem entre diversas alternativas, e então as possíveis alternativas estratégicas são vastas. Miles e Snow (2003) afirmam que é possível identificar quatro tipos de estratégia que dependem da forma com que as empresas respondem ao ambiente, e cada uma possui uma configuração particular de alinhamento estratégia – estrutura – tecnologia, denominadas: Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa.

Quanto à estratégia Defensiva, Miles e Snow (2003), dissertam que as organizações que utilizam essa estratégia, possuem um estreito domínio de produto-mercado, e não buscam oportunidades fora desses domínios, devido a isso raramente efetuam mudanças em sua tecnologia, estrutura ou método de operações, permitindo focar na precisão das operações.

Esse tipo de organização, segundo Miles e Snow (2003), são aquelas que criam estabilidade por meio de ações e decisões que diminuem a vulnerabilidade no ambiente empresarial. É uma estratégia, na visão de Almeida e Lopes (2009), que normalmente surge em mercados já conquistados, onde a empresa compete em qualidade e preço para conquistar uma clientela específica, focando em controle de qualidade e eficiência com baixos custos, limitando de certa forma a flexibilidade operacional e, com tendência a centralização de controle e tomada de decisão.

De acordo com Miles e Snow (2003) a escolha dessa estratégia permite manter uma postura mais agressiva no segmento escolhido, principalmente, quanto ao contínuo e intenso esforço dessas empresas em melhorar suas tecnologias. Além disso, há uma tendência por parte dessas organizações, de ignorar o desenvolvimento fora do seu domínio de mercado, restringindo sua percepção apenas a uma parcela de questões externas que podem influenciar a organização.

Para crescer, as organizações Defensivas penetram mais profundamente em seu domínio de mercado. Esse tipo de crescimento é facilitado pelo relacionamento mais estreito e conhecimento das necessidades dos clientes. Além do mais, trata-se de um crescimento cauteloso, pois os defensores não são capazes de manter seu ritmo se o crescimento em seu mercado for muito acelerado.

Para Miles e Snow (2003) são empresas que buscam a melhor forma de produzir e distribuir seus produtos baseado em uma tecnologia eficiente ao menor custo possível, possibilitando assim, a estabilidade que é característica dessa estratégia. Devido a essa estabilidade e tecnologia eficiente, a área de finanças e de produção é considerada pontos fortes na organização defensiva.

O segundo tipo é a estratégia Prospectora, na qual Gomes (2004) afirma que as empresas que adotam essa estratégia são aquelas que estão sempre ampliando sua linha de produtos ou serviços. De acordo com Miles e Snow (2003) são organizações que criam mudanças e incertezas no ambiente, para as quais, os concorrentes devem responder. Além disso, são empresas que concentram seus esforços na inovação, por isso, não são completamente eficientes.

A organização Prospectora conforme Gulini (2005) investe alto em pesquisa e desenvolvimento e possui uma postura agressiva na busca por novos mercados. Essa busca por novas áreas de atuação, na visão de Miles e Snow (2003) gera o desenvolvimento de uma capacidade de monitorar as condições, tendências e os eventos do ambiente. O crescimento dessas empresas ocorre a partir dessa localização da nova área de atuação, e sua penetração nesse novo mercado, ao contrário das empresas Defensoras, respeita uma postura agressiva.

Ainda conforme Miles e Snow (2003), essas organizações concentram boa parte de sua tecnologia no desenvolvimento de protótipos de produtos, e por isso, não possuem um único tipo de tecnologia, mas sim vários, para que possam sustentar diferentes produtos ao mesmo tempo. Na visão de Gomes (2004) são empresas que valorizam o fato de serem as primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que não se mostrem altamente lucrativos.

Para Gulini (2005) o controle dessas organizações é descentralizado, com amplo planejamento, maiores custos, e menor eficiência, causada pela constante busca por inovações. Miles e Snow (2003) afirmam que possuem um baixo grau de formalização, e no momento de solucionar conflitos, encontram dificuldade devido às constantes mudanças ocorridas quanto ao ambiente de atuação.

A organização Prospectora atua em um ambiente mais dinâmico. Esse contínuo processo de modificar o domínio de produto-mercado tem a vantagem das oportunidades percebidas, de enfatizar uma tecnologia flexível, que facilita o ajuste da estrutura e dos processos administrativos ao ambiente (MILES; SNOW, 2003).

Segundo Miles e Snow (2003) as organizações Defensiva e a Prospectora são dois tipos opostos no processo de alinhamento estratégico. Porém, entre esses dois extremos, surge o terceiro tipo de organização que é a Analítica, sendo a única combinação entre os dois tipos e representando uma alternativa viável de estratégia, operando com dois tipos de produto-mercado, um estável e outro em mudança. Na visão de Almeida e Gomes (2011) esse tipo é uma mistura da estratégia Prospectora e Defensiva, pois essas organizações, ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, buscam manter um domínio estável de produtos e clientes, por meio de suas habilidades e competências.

Quanto ao produto-mercado estável, Bottet *al.*(2006) consentem que são utilizados estruturas e processos formalizados e padronizados, e ao produto-mercado em mudança, as estratégias mais promissoras adotadas pelos concorrentes são seguidas pelas organizações Analíticas. São empresas que minimizam o risco e maximizam as oportunidades, gerando assim, o intermediário entre Prospectivo e Defensivo. Podem crescer por meio de penetração de mercado, desde que o foco esteja nos produtos e clientes tradicionais da empresa, ou também, crescem por meio de desenvolvimento de novos produtos e mercados de atuação (MILES; SNOW, 2003).

A organização Analítica domina, conforme Miles e Snow (2003), uma tecnologia estável e flexível ao mesmo tempo. A tecnologia estável se apresenta na capacidade de criar produtos e serviços com uma base padronizada, enquanto a tecnologia flexível permite a adaptação da mesma aos novos produtos ou serviços, permitindo a produção de seus produtos ou serviços tradicionais de forma eficiente, sem perder o ritmo de busca por novos mercados.

O quarto tipo de estratégia é a Reativa, que segundo Miles e Snow (2003) são organizações em que os administradores percebem as mudanças e incertezas do ambiente, mas não sabem responder de forma eficaz, por não possuírem mecanismos de resposta que possam ser colocados em prática, respondendo a essas mudanças, apenas quando pressionadas pelo ambiente. Martins *et al.* (2008) afirma que se trata de uma não-estratégia, pois a empresa não possui nenhum método coerente que permita competir ou se adaptar ao mercado.

É um tipo de comportamento exercido pelas organizações, de acordo com Miles e Snow (2003), quando estas são incapazes de exercer os outros três tipos de estratégia, e por isso na visão de Gulini (2005) sofrem ataque dos Prospectores e não conseguem atingir o mercado que é protegido pelos Defensores e Analíticos.

Tem-se em Miles e Snow (2003) que dentre as várias razões para uma organização utilizar uma estratégia Reativa, destacam-se três, que incluem: uma falha na administração ao articular uma estratégia, ou então, a estratégia é articulada, mas o administrador não molda a tecnologia, estrutura e processos de forma apropriada, ou ainda, a administração mantém uma estratégia que não consegue responder às mudanças nas condições ambientais.

Gimenez *et al.* (1999) afirmam que dos tipos de estratégia, três foram considerados formas estáveis de organização, que são Defensiva, Prospectora e Analítica, portanto, se houver o alinhamento entre a estratégia, os processos e a estrutura, qualquer uma dessas pode levar a empresa a ser um competidor de sucesso. O não-alinhamento, por sua vez, resulta nas formas instáveis de organização, que são aquelas chamadas de Reativas.

3 Método do estudo

O presente estudo se caracteriza como descritivo com um corte transversal, e abordagem qualitativa. A escolha desta abordagem se deve “[...] na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que atribuem a seus atos”. (MICHEL, 2009, p. 37).

A pesquisa foi composta por 19 empresas localizadas em dois distritos industriais do município de Francisco Beltrão – PR (Distrito industrial Conab e Distrito industrial Dante Manfrói). A seleção das mesmas ocorreu de forma não probabilística, por acessibilidade. Os dados sobre as

empresas que compõe cada um dos Distritos foram coletados junto a Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal.

A operacionalização da coleta de dados ocorreu através da técnica *survey*, com aplicação de questionários autoadministráveis. Segundo Malhotra (2012) o questionário é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações do respondente. Os questionários autoadministráveis são aqueles respondidos sem a intervenção do pesquisador (HAIR JR. et. al. (2005). O modelo de questionário utilizado foi embasado em Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). de três blocos: 1º) tratou da caracterização da empresa onde foi requisitado o tempo de atividade da empresa, o setor de atuação, número de funcionários, abrangência dos negócios 2º) perfil do respondente, onde foram coletadas informações como gênero da pessoa, idade, formação acadêmica e fator motivador que o levou a empreender;3º) Esse questionário é composto por onze questões que permitem verificar as escolhas estratégicas dos administradores. Essas questões são divididas em três áreas que correspondem ao ciclo adaptativo e às características dos tipos estratégicos apresentados por Miles e Snow (2003), sendo quatro questões voltadas ao problema empreendedor, três questões voltadas para o problema de engenharia, e quatro questões voltadas ao problema administrativo.

A coleta procedeu-se entre os meses de agosto a setembro de 2014, caracterizando-se como uma pesquisa transversal. O levantamento consistiu com a aplicação nas empresas pertencentes aos dois distritos industriais intencionalmente escolhidos. A distribuição dos respondentes teve a seguinte proporção, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – distribuição das populações e amostras dos distritos industriais

DISTRITO INDUSTRIAL	POPULAÇÃO	AMOSTRA	%
CONAB	14	8	57,14%
Dante Manfroi	19	11	57,89%
Total	33	19	57,58%

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para análise dos dados, primeiramente as respostas dos participantes ao questionário foram tratadas e registradas em um arquivo tipo planilha do *Microsoft Office-Excel*® versão 2007. Tanto os dados de caracterização dos empreendimentos, perfil dos respondentes e para classificar as empresas em Defensivas, Analíticas, Prospectoras, ou Reativas, foi utilizada a frequência percentual.

4. Análise dos resultados

A primeira parte do instrumento de coleta de dados tinha por objetivo caracterizar as empresas de cada Distrito e obter um perfil seus gestores. Após a caracterização, a análise teve foco

no comportamento estratégico dos gestores das empresas que compõem os Distritos industriais, sendo analisadas as respostas dadas pelos gestores em cada uma das onze questões, conforme o ciclo adaptativo, para caracterizar essas organizações em Defensivas, Reativas, Prospectoras ou Analíticas referentes ao Modelo de Miles e Snow (2003).

4.1. Distrito industrial Conab - caracterização das empresas e de seus gestores

Criado com base na Lei Orgânica nº 2629/97 que dispõe sobre a Política de Industrialização do Município, sancionada em 10 de setembro de 1997, segundo Moresco (2007) foi o terceiro Distrito a ser criado no município de Francisco Beltrão. Esse Distrito atualmente abriga empresas que atuam na fabricação de exaustores, fibras, bolas, alumínio, tapetes, caixas de papelão, confecções, móveis, além de serviços prestados em metalurgia e funilaria.

Em relação ao tempo de existência as empresas possuem mais de 02 anos de atuação, foi possível concluir que a média de tempo de existência dessas empresas é 10 anos. Empresas com mais de 02 anos de existência não são mais consideradas entrantes no mercado de atuação. Moresco (2007), em uma pesquisa sobre os Distritos industriais do município de Francisco Beltrão observou que o incentivo industrial é oferecido às organizações mais sólidas, com condições reais de crescimento, geração de emprego e renda para a economia local.

Notou-se ainda, que no caso do Distrito industrial Conab, o tempo de serviço dos gestores é o mesmo em relação ao tempo de existência da empresa, o que possibilita afirmar que os gestores são os fundadores das mesmas. Em relação ao gênero dos gestores 100% dos respondentes do Distrito correspondem ao sexo Masculino, onde 37,5% têm entre 40 e 49 anos, 25% têm idade acima de 60 anos, e os outros 37,5% são referentes a gestores abaixo de 30 anos, entre 30 e 39 anos, ou 50 a 59 anos, cada um representando 12,5%.

Em relação à escolaridade dos respondentes, a maior parte dos gestores possui o Ensino fundamental, correspondendo a 50% da amostra. As alternativas assinaladas pelos gestores, além de ensino fundamental, foram ensino médio, graduação incompleta, pós-graduação, e aqueles que não responderam a esse questionamento, correspondendo a 12,5% da amostra.

Quando questionado aos respondentes do Distrito industrial Conab, sobre os motivos que os levaram a entrarem no segmento que atuam 37,5% da amostra afirmam que foi por possuírem conhecimentos anteriores sobre o segmento, e outros 37,5% afirmaram que foi devido ao fato de seus familiares atuarem nesse segmento, enquanto, outros 12,5% referem-se a uma grande oportunidade de negócio. Os respondentes que assinalaram a opção “Outros” correspondem a 12,5% e especificaram que o motivo era a não existência de produto igual na região.

4.2.1 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área empresarial

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos adotados pelas empresas, na área empreendedora no Distrito industrial Conab, apresentaram-se todas as estratégias do modelo de Miles e Snow (2003). A predominância, entretanto, foi quanto à estratégia Analítica e Reativa, equilibradas com 25% e a estratégia Defensiva com 50%, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – resultados das questões sobre o problema empresarial quanto ao distrito industrial CONAB

QUESTÕES	ESTRATÉGIAS			
	ANALÍTICA	DEFENSIVA	PROSPECTORA	REATIVA
Produtos e serviços ofertados	25%	37,5%	12,5%	25%
Imagem da empresa	75%	-	12,5%	12,5%
Monitoramento de mudanças e tendências	12,5%	12,5%	25%	50%
Aumento ou diminuição de clientes	25%	62,5%	12,5%	-

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

A análise do quadro permitiu concluir que para o problema empresarial houve predominância das estratégias Defensiva, Analítica e Reativa. A estratégia Prospectora embora não predominante nas respostas dadas pelos gestores, foi abordada em todas as questões do problema empresarial, por alguns gestores.

O problema empresarial, conforme visto anteriormente está relacionado ao objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa, por meio de um domínio de produto - mercado. Em casos de organizações entrantes, a solução desse problema é mais simples, mas como visto, as organizações pesquisadas possuem em média 10 anos de existência no mercado, o que torna esse domínio passível dos vícios.

A solução do problema empresarial no caso do Distrito Conab mostrou um equilíbrio entre a estratégia Analítica e a Defensiva. A estratégia Defensiva é visualizada por meio da questão dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, onde a grande maioria das empresas do Distrito possui produtos e serviços sem muitas modificações. Esse equilíbrio entre as duas estratégias é justificado pelo fato de a estratégia Analítica trabalhar com um domínio de produto-mercado estável assim como a Defensiva, mas também, se envolver na exploração de novos produtos e mercados, como a estratégia Prospectora.

Miles e Snow (2003) compreendem que organizações com uma estratégia Defensiva buscam manter uma postura mais agressiva no segmento escolhido e também, penetram mais profundamente em seu domínio de mercado, o que ocorre com os produtos e serviços das empresas

do Distrito Conab, que afirmam possuir serviços específicos para cada segmento de mercado que atuam.

Outra característica que afirma essas organizações como Defensivas quanto ao problema empresarial é a questão do uso de práticas de concentração, desenvolvidas predominantemente nos mercados em que atuam que foi apontada pelos gestores quando questionados sobre aumento ou diminuição de clientes. De acordo com Miles e Snow (2003) essa prática de concentração voltada a uma clientela específica são aquelas que permitem o crescimento dessas organizações pelo relacionamento mais estreito e conhecimento das necessidades dos clientes.

Para o aumento ou diminuição de clientes, a estratégia Reativa não foi apontada pelos gestores, pois estes afirmam que não reagem às pressões do mercado, mas sim, possuem práticas de concentração, o que permite que essas organizações não fiquem estagnadas no mercado, e assim atraiam novos clientes.

A estratégia Analítica, por sua vez, apresenta-se quando a maior parte das organizações afirma que buscam sempre adotar as novas ideias e inovações do mercado, mas antes de prestar o serviço ele é cuidadosamente analisado, por isso, essa estratégia é o meio termo entre a estratégia Defensiva e a Prospectora, devido ao fato de que ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, buscam manter um domínio estável de produtos e clientes.

O fato de estar sempre em busca de novas ideias e inovações no mercado, fez com que a opção de estratégia Defensiva não fosse optada por nenhum dos gestores do Distrito industrial Conab em relação à imagem que a empresa passa para o mercado, isso significa que as empresas estão se adaptando mais facilmente as mudanças e atendendo as necessidades dos clientes, tanto potenciais como específicos, ao invés de optarem por um domínio mercado mais estreito.

Segundo Miles e Snow (2003) organizações que utilizam a estratégia Reativa são organizações em que os administradores percebem as mudanças e incertezas do ambiente, mas não sabem responder de forma eficaz, e respondem apenas quando pressionadas pelo ambiente, conforme percebido quando perguntado aos gestores sobre o monitoramento do ambiente quanto às mudanças. O resultado foi que a maior parte das organizações só monitorava as mudanças quando identificavam algum fato que interessava, caracterizando-as como Reativas.

4.2.3 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área de engenharia

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos adotados pelas empresas, na área de engenharia no Distrito industrial Conab, apresentaram-se todas as estratégias referentes ao modelo de Miles e Snow (2003), porém, a estratégia Defensiva teve predominância de 50% em todas as respostas nas questões abordadas sobre esse problema, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 – resultados das questões sobre o problema de engenharia quanto ao distrito industrial CONAB

QUESTÕES	ESTRATÉGIA			
	ANALÍTICA	DEFENSIVA	PROSPECTORA	REATIVA
Dedicação e compromisso	37,5%	50%	-	12,5%
Competências e habilidades	-	50%	12,5%	37,5%
Proteção contra os concorrentes	-	50%	12,5%	37,5%

FONTE: Dados da Pesquisa (2014)

Com a análise do quadro constatou-se que a predominância em relação à solução do problema de engenharia nas empresas que compõe o Distrito industrial Conab é quanto ao uso de uma estratégia Defensiva. Para Miles e Snow (2003) o problema de engenharia envolve uma seleção de tecnologias capazes de distribuir produtos com informação, comunicação e controle.

O questionamento sobre dedicação e comprometimento, mostrou que essas empresas se preocupam em manter os custos sob controle, mas sem ter certeza de quais as vantagens que essa prática pode gerar. As organizações do Distrito Conab quando somente mantêm os custos sob controle limitam suas operações por não perceberem que uma análise dos custos pode trazer benefícios, gerar novos produtos e permitir a entrada da empresa em novos mercados.

Outra questão que caracteriza essas empresas como defensivas, é o fato de canalizarem suas competências em uma ou poucas áreas específicas e também fazerem um limitado número de coisas bem feitas. Isso mostra que essas empresas têm foco em um cliente específico, um produto específico baseado em uma tecnologia específica, onde as estruturas e os processos não sofrem modificações, e acabam ignorando o desenvolvimento que ocorre fora do seu domínio de mercado.

São empresas que limitam suas ações para que possam atender de forma satisfatória as necessidades do seu mercado específico, e devido a essa concentração, que essas empresas conseguem aumentar a sua clientela, e também, crescer de uma forma cautelosa, para que possam acompanhar o mercado.

Por isso, em relação às competências, a estratégia prospectora não foi pontuada, por ser caracterizada conforme Miles e Snow (2003), como aquelas que estão sempre em busca de novos domínios de mercado. As competências das empresas que compõem o Distrito industrial, não são diversas e flexíveis e sim concentradas, por isso a dificuldade em inovar os processos empresariais.

As empresas do Distrito industrial Conab, conforme apontam seus gestores, são hábeis em fazer um número limitado de coisas muito bem feitas, e assim se protegem contra os concorrentes, sendo caracterizadas como defensivas.

4.2.3 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área administrativa

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos adotados pelas empresas, em relação ao problema administrativo no Distrito industrial Conab, apresentaram-se as estratégias reativa correspondendo a 50% da amostra, e as estratégias analítica e prospectora com 25% cada uma, na Tabela 4 são apresentados os resultados da área em pauta.

Tabela 4 – resultados sobre as questões do problema administrativo quanto ao distrito industrial Conab

QUESTÕES	ESTRATÉGIA			
	ANALÍTICA	DEFENSIVA	PROSPECTORA	REATIVA
Equipe de administradores e funcionários	25%	-	25%	50%
Preparação para o futuro	37,5%	12,5%	25%	12,5%
Estrutura da empresa	25%	12,5%	12,5%	50%
Participação na tomada de decisões e controle	25%	25%	37,5%	12,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Os resultados acima mostraram que todas as estratégias referentes ao modelo de Miles e Snow (2003), foram assinaladas pelos gestores em algum momento. Contudo, a predominância em relação aos resultados em cada uma das questões propostas, foi somente para as estratégias reativa, prospectora e analítica, enquanto a estratégia defensiva não foi a mais indicada pelos gestores, ao contrário do problema de engenharia onde essa estratégia foi a mais referenciada.

Na visão de Martins *et al.* (2008), a estratégia Reativa se trata de uma não-estratégia, pois a empresa não possui nenhum método coerente que permita competir ou se adaptar ao mercado. Isso é notório quando questionado sobre a equipe de funcionários e de administradores, e a maior parte dos gestores respondeu que estão voltados às atividades internas ou aos negócios.

Em relação à preparação para o futuro, os gestores em grande maioria, afirmaram que identificam tendências de mercado que outras empresas já comprovaram ter potencial, enquanto também solucionavam os problemas correntes. Basicamente, são empresas que operam com seu mercado estável e buscam mudanças penetrando em mercados que são visionados também por seus concorrentes, por isso fazem uso de uma estratégia Analítica.

Sobre a estrutura das empresas, a predominância foi para a estratégia Reativa, por não possuírem uma estrutura devido às grandes mudanças e a necessidade de ser aptos para encontrar oportunidades e solucionar problemas. As organizações precisam de uma estrutura compatível com a estratégia.

Se a organização não possui uma estrutura não há como alinhá-la a uma estratégia, por isso, essas organizações do Distrito industrial Conab utilizam-se da não- estratégia, que é a Reativa.

Segundo Miles e Snow (2003) um dos motivos que levam a empresa a utilizar essa estratégia é o administrador não moldar a tecnologia, estrutura e processos de forma apropriada.

Quanto ao processo de avaliação da participação na tomada de decisão e controle, as organizações são Prospectoras, pois possuem um processo descentralizado e participativo, e um controle realizado por meio do volume de vendas. Contudo, vale lembrar que são Prospectoras apenas para esse aspecto, porque conforme outros questionamentos, essas empresas tem dificuldade em inovar processos empresariais, conforme mostrou o problema da área de engenharia.

4.1 Resultados do comportamento estratégico do distrito industrial CONAB

Com os resultados obtidos considerando a amostra de 08 empresas que compõe o Distrito industrial Conab, foi possível identificar a presença de todos os tipos estratégicos de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). Houve um equilíbrio entre a estratégia Defensiva e Reativa ambas com 37,5%, seguida da Analítica e Prospectora, com 12,5% cada tipologia.

Quando analisadas as estratégias por área do ciclo adaptativo, tem-se que para o problema empresarial, houve um equilíbrio entre a estratégia Analítica e a Defensiva. O problema de engenharia se mostrou inteiramente Defensivo, e o problema administrativo, por sua vez, faz uso de uma estratégia Reativa.

Contudo para analisar o comportamento predominante para o Distrito Conab, foram analisadas todas as respostas dadas por cada uma das 08 organizações separadamente. Sendo assim, conclui-se que os gestores das organizações do Distrito industrial Conab são Analíticos e Defensivos.

A parcela de gestores que optou por uma estratégia Defensiva são aqueles que trabalham com um domínio estreito, crescendo apenas nesse mercado estável não buscando oportunidades fora desses domínios, e por isso não efetuam grandes mudanças em tecnologia, estrutura ou método de operações, permitindo focar na precisão das operações. Os gestores que são Analíticos, por sua vez, são aqueles que ao mesmo tempo em que buscam oportunidades de mercado já identificadas pelos concorrentes, tem um mercado estável que traz segurança à empresa.

4.2 Distrito industrial Dante Manfrói - caracterização das empresas e de seus gestores

O Distrito industrial Dante Manfrói, segundo Moresco (2007), foi o quarto Distrito a ser criado na cidade de Francisco Beltrão. Criado pela Lei Orgânica nº 2629/97 que dispõe sobre a Política de Industrialização do Município, sancionada em 10 de setembro de 1997, esse distrito atualmente abriga empresas que atuam na fabricação bolas, máquinas, barcos, mas principalmente de artefatos de alumínio e móveis.

Quanto ao tempo de empresa dos gestores, assim como no Distrito Conab as empresas possuem idade acima de 02 anos. Nesse Distrito, 18,18% da amostra não possui o mesmo tempo de serviço em relação ao tempo de existência da empresa. Um dos casos, conforme informado pelo gestor é devido ao fato do mesmo ter adquirido há 02 anos uma empresa que possui no mercado 09 anos de existência. Os outros 81,82% dos gestores da amostra, possuem o tempo de serviço correspondente ao tempo de existência.

Diferentemente do anterior, o Distrito industrial Dante Manfrói possui gestores de ambos os gêneros, sendo 45,45% do sexo feminino e outros 54,54% do sexo masculino. Em relação à escolaridade dos gestores, foram assinaladas as opções, ensino fundamental, ensino médio, graduação e graduação incompleta, tendo um resultado quase similar ao Distrito Conab. A escolaridade predominante para ambos os gêneros foi o ensino fundamental seguido do ensino médio.

No distrito industrial Dante Manfrói as respostas sobre aspectos que motivaram a entrada no segmento de atuação não diferiram muito das referentes ao distrito industrial Conab. A maioria das respostas foi referente a possuir conhecimentos anteriores sobre o segmento correspondendo a 63,64% da amostra, seguido da opção de familiares que já atuavam nesse segmento, sendo, portanto, 27,27% da amostra. A opção menos assinalada, assim como anteriormente, foi uma grande oportunidade de investimento, que correspondeu a 9,09% da amostra.

4.2.2 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área empresarial

Quanto aos tipos estratégicos adotados pelas empresas, na área empreendedora no Distrito industrial Dante Manfrói, apresentaram-se todas as estratégias que compõe o modelo de Miles e Snow (2003), conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – resultados das questões sobre o problema empresarial quanto ao distrito industrial Dante Manfrói

QUESTÕES	ESTRATÉGIAS			
	ANALÍTICA	DEFENSIVA	PROSPECTORA	REATIVA
Produtos e serviços ofertados	45,45%	36,36%	9,09%	9,09%
Imagem da empresa	27,27%	27,27%	45,45%	-
Monitoramento de mudanças e tendências	18,18%	9,09%	-	72,72%
Aumento ou diminuição de clientes	36,36%	54,54%	9,09%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A análise da Tabela 5 permitiu concluir que essa predominância de todas as estratégias, Analítica, Defensiva, Prospectora e Reativa, para a solução do problema empresarial, ocorreram pelo equilíbrio entre as mesmas, pois para cada uma das questões abordadas os gestores apontaram uma estratégia diferenciada.

Quanto aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, as organizações afirmam utilizar uma estratégia Analítica, pelo fato de possuírem um portfólio de produtos e serviços pequeno e sem grandes mudanças. As empresas do Distrito industrial Dante Manfrói, mantêm um portfólio de produtos e serviços pequeno e sem grandes mudanças, no qual se encontra o seu domínio estável, mas não deixam de buscar inovações, pois em relação à imagem que passam para o mercado, os dirigentes afirmam que possuem uma reputação no mercado de serem muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades, o que mostra uma busca por um mercado em mudança.

Sobre a imagem que passam para o mercado, a estratégia predominante foi a Prospectora, por serem considerados inovadores que buscam oportunidades, contudo, segundo Almeida e Gomes (2011) a estratégia Analítica é uma mistura da estratégia Defensiva e da Prospectora, por isso justifica-se o fato dessas organizações terem um mercado estável, e também um mercado em mudança.

Com relação às mudanças e tendências as empresas optaram por uma estratégia Reativa, pois da mesma maneira que ocorreu com o Distrito Conab, só monitoram mudanças quando verificam algo que interesse. Isso mostra como essas organizações têm dificuldade em inovar os processos, pois utilizam uma não-estratégia, ou seja, não possuem uma estratégia definida quanto a isso, então não sabem como agir perante mudanças e novas tendências de mercado.

Quando questionado sobre as possíveis causas de aumento ou diminuição de clientes, as organizações afirmaram que foi devido às praticas de concentração desenvolvidas no mercado em que atuam, o que as caracterizou como Defensivas.

Essas empresas buscam oportunidades em outros mercados, de acordo com a imagem que passam para o mercado, porém, tem um mercado estável que a base de seu crescimento, e por isso as empresas estão concentradas em atender as necessidades de sua clientela específica, principalmente porque não sabem ainda como agir perante as mudanças que ocorrem no mercado.

4.2.3 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área de engenharia

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos adotados pelas empresas, na área do problema de engenharia, no Distrito industrial Dante Manfrói, as estratégias Defensiva, Analítica e Prospectora, foram as mais assinaladas pelos gestores, como se visualiza na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados das questões sobre o problema de engenharia quanto ao distrito industrial Dante Manfrói

QUESTÕES	ESTRATÉGIA			
	ANALÍTICA	DEFENSIVA	PROSPECTORA	REATIVA
Dedicação e compromisso	63,64%	18,18%	18,18%	-
Competências e habilidades	18,18%	18,18%	45,45%	18,18%

Proteção contra os concorrentes	9,09%	54,54%	18,18%	18,18%
---------------------------------	-------	--------	--------	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Sobre o problema de engenharia, houve um equilíbrio entre as estratégias Defensiva, Analítica e Prospectora, cada uma com 33,33%, pois para cada uma das questões foi verificada uma estratégia diferenciada, conforme o Quadro 12.

Em relação à dedicação e compromisso, os dirigentes afirmam utilizar uma estratégia Analítica, ou seja, buscam analisar as oportunidades do mercado e selecionar somente aquelas com potencial, para ter uma segura posição financeira. Segundo Almeida e Gomes (2011) por meio de competências e habilidades, as organizações Analíticas exploram novos produtos e mercados, ao mesmo tempo buscam manter um domínio estável de produtos e clientes.

Os gestores do Distrito industrial Dante Manfrói são Analíticos porque analisam os custos e faturamento cuidadosamente, para manter sobre controle e para seletivamente gerar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados, de forma a manter o seu domínio produto-mercado estável. Somado a isso, o Distrito apresentou predominância na estratégia Prospectora em relação as suas competências e habilidades, o que mostra que essas empresas têm habilidades diversas que permitem mudanças, além de capacidade de serem produtivas.

Isso mostra que esses gestores são Analíticos pelo fato de buscarem novas oportunidades, mas também, um mercado estável que é característico da estratégia Defensiva. Conforme mencionado, a estratégia Analítica é a mistura da estratégia Prospectora e Defensiva, por isso, quando questionado sobre suas competências e habilidades, foi possível concluir que essas empresas utilizam suas habilidades para mudar e também monitorar tendências. Essas questões estão diretamente relacionadas com o fato de buscarem oportunidades de mercado, mas de forma cuidadosa, para manter estável o domínio de mercado em que atuam.

Sobre a proteção contra os concorrentes, as empresas se mostraram Defensivas, ou seja, são hábeis para fazer um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas. Como são organizações Defensivas, se limitam no domínio produto-mercado estável que possuem, e buscam crescer nesse mesmo mercado, sendo essa a melhor forma, segundo seus gestores, de se proteger contra os concorrentes.

4.2.4 Estratégias adotadas no ciclo adaptativo para a área empresarial

Quanto aos tipos estratégicos adotados pelas empresas, na área do problema administrativo, no Distrito Dante Manfrói, somente as estratégias Defensiva, Analítica e Reativa tiveram predominância nas respostas, a Tabela 7 apresenta os resultados dessa área.

Tabela 7 – resultados sobre as questões do problema administrativo quanto ao distrito industrial Dante Manfrói

QUESTÕES	ESTRATÉGIA			
	ANALÍTICA	DEFENSIVA	PROSPECTORA	REATIVA
Equipe de administradores e funcionários	54,54%	36,36%	9,09%	-
Preparação para o futuro	9,09%	27,27%	27,27%	36,36%
Estrutura da empresa	-	12,5%	36,36%	45,45%
Participação na tomada de decisões e controle	9,09%	45,45%	36,36%	9,09%

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Após visualizar os dados do quadro acima, observou-se que para o problema administrativo a estratégia Prospectora não foi dominante nas respostas dadas pelos gestores, o que significa que em relação ao problema administrativo as organizações do Distrito Dante Manfrói não utilizam a estratégia Prospectora.

Portanto, os gestores optaram por uma estratégia Reativa, que correspondeu a 50% das respostas da amostra. A estratégia Reativa é um tipo de comportamento exercido pelas organizações, de acordo com Miles e Snow (2003), quando estas são incapazes de exercer os outros três tipos de estratégia.

Quando questionado sobre a equipe de funcionários e administradores, os gestores responderam em grande maioria que utilizam uma estratégia Analítica, pois analisam as oportunidades de mercado, selecionando somente aquelas que possuem potencial. Essas empresas do Distrito Dante Manfrói, são analíticas porque buscam mercados de forma cautelosa, selecionando oportunidades de mercado que já são seguidas pelos concorrentes, de forma a não prejudicar seu mercado estável. Para esse quesito a estratégia Reativa não foi assinalada, pois as empresas não estão voltadas somente às atividades internas, ou seja, buscam analisar o mercado externo da empresa de forma a verificar ameaças e também oportunidades.

Em relação à preparação para o futuro, as organizações são em grande maioria Reativas, pelo fato de buscarem soluções para problemas ou desafios quando estes requerem atenção imediata, o que mostra que não possuem uma estratégia definida quanto a possíveis problemas. Na visão de Andrews (2001) a formulação de uma estratégia segue etapas que são muito essenciais, entre elas está identificação das oportunidades e ameaças do ambiente, e devido a isso, que essas empresas são Reativas, pois pelo fato de não identificarem as oportunidades e ameaças não possuem uma estratégia definida quanto aos problemas que possam surgir tanto por questões internas como externas ao ambiente.

Sobre a estrutura da empresa, os gestores afirmam serem Reativos, visto que não possuem estrutura, pois não ocorrem muitas mudanças e precisam ser aptos para encontrar oportunidades e solucionar problemas. Isso significa que essas organizações não possuem uma estrutura que seja capaz de competir ou se adaptar ao mercado, por isso, a estratégia Defensiva não foi assinalada

pelos gestores, pelo fato de não possuírem uma estrutura claramente dividida por departamento, que é característica de empresas estáveis e formais, ou seja, de empresas Defensivas.

Quanto ao processo relacionado à tomada de decisão e controle, nota-se nas empresas do Distrito uma tendência para a estratégia Defensiva, pois são altamente centralizadas com um controle voltado ao faturamento. Como são empresas que compõe um Distrito são microempresas e, portanto, os gestores são os fundadores, e somado a isso, o número de funcionários que trabalham nessas empresas é pequeno. Os gestores têm dificuldade em delegar funções que requerem tomadas de decisão, e também, possuem um controle voltado ao faturamento, o que elimina relatórios e pessoas que exerçam essa função.

4.1 Resultados do comportamento estratégico do distrito industrial Dante Manfrói

Com os resultados obtidos considerando a amostra de 11 empresas que compõe o Distrito industrial Dante Manfrói, foi possível identificar a presença de todos os tipos estratégicos de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). A estratégia predominante foi a Prospectora com 36,36% seguida da Analítica e Defensiva em equilíbrio com 27,27% e a Reativa com 9,09%.

Em relação ao Distrito Dante Manfrói, a predominância foi para o uso da estratégia Prospectora. Contudo quando analisadas as áreas do ciclo adaptativo, o que ocorre é o problema empresarial com um equilíbrio entre todas as estratégias cada uma correspondendo a 25%, o problema de engenharia também com equilíbrio, da estratégia Analítica, Reativa e Defensiva cada uma com 33,33%, e o problema administrativo com 50% das empresas utilizando a estratégia Reativa.

Todavia, conforme mencionado, a estratégia Prospectora foi a mais utilizada pelos gestores quando analisadas as respostas de cada uma das empresas, e não por grupo de questões. Sendo assim, das 11 empresas que compõe a amostra, 04 delas são no geral Prospectoras, correspondendo a 36,36% da amostra.

Essas organizações são Prospectoras porque estão sempre buscando novas oportunidades de mercado, passando uma imagem de criativas e inovadoras, além de criarem incertezas no ambiente. O crescimento dessas empresas ocorre a partir dessa localização da nova área de atuação, e sua penetração nesse novo mercado é por meio de uma postura agressiva. Devido ao fato de buscarem sempre novas oportunidades tem a capacidade de monitorar as tendências do ambiente.

4.3 Comparativo entre os distritos Conab e Dante Manfrói

Sobre a análise do comportamento, as organizações do Distrito Dante Manfrói são em grande maioria Prospectoras. Quando observadas as empresas que compõe o Distrito e o ramo de

atividade, percebe-se que 36,36% das empresas da amostra fazem parte do ramo de alumínios e 27,27% são do ramo de móveis. Esses dois ramos de atividade, juntamente com o ramo de confecções são as atividades industriais mais importantes do município (Agência de Desenvolvimento do Sudoeste, 2014)¹.

Devido a isso, as empresas do Distrito Dante Manfrói são Prospectoras, porque atuam em um ambiente altamente competitivo, e para sobreviver no mercado precisam buscar sempre novas oportunidades. Isso justifica a postura agressiva que é característica da estratégia Prospectora. Somado a competição, tem a questão de que empresas do mesmo ramo atuam no mesmo Distrito industrial, o que acirra a concorrência, e permite identificar oportunidades e tendências com mais facilidade de criarem mudanças e incertezas no ambiente.

No Distrito industrial Conab, o resultado foi um equilíbrio entre a estratégia Analítica e Defensiva, o que mostra organizações que trabalham com um mercado em mudança e outro mercado estável, sendo Analíticas, e também, com uma postura mais agressiva no mercado em que já dominam, sendo Defensivas.

Contudo, há no Distrito industrial Conab também, uma parcela de empresas que são Analíticas, ou seja, tem seu mercado estável, mas buscam oportunidades e novas tendências. Nesse Distrito temos empresas que fazem parte dos ramos mais importantes para o município, alumínio e confecções, e duas empresas atuando no ramo de metalurgia. Essas organizações não convivem diretamente com a concorrência, ao contrário do Distrito Dante Manfrói, mas tem consciência de que ela existe, por isso, tem o seu mercado estável que permite a organização crescer e ganhar espaço de forma segura, mas também, buscam novas oportunidades, porém de uma forma mais cautelosa, sem esquecer-se da estabilidade que tanto desejam.

5 Considerações finais

O estudo tinha por objetivo identificar o comportamento estratégico dos gestores das empresas localizadas nos Distritos industriais Conab e Dante Manfrói do município de Francisco Beltrão –PR. Conclui-se que o objetivo foi atendido, pois a partir da pesquisa bibliográfica e exploratória, foi possível identificar o perfil dos gestores e as estratégias predominantes em cada Distrito.

As estratégias que predominaram no resultado final do estudo não condizem com as estratégias utilizadas quando consideradas as áreas do ciclo adaptativo. Isso ocorreu quanto ao Distrito Dante Manfrói, onde a estratégia predominante no Distrito, quando observadas às organizações separadamente, foi a Prospectora, entretanto, quanto à análise do ciclo adaptativo

¹ Perfil econômico dos municípios localizados na Região Sudoeste do Estado do Paraná. Disponível em <<http://www.agenciasudoeste.org.br/downlods>> Acesso em: 14/nov/2014.

onde foram analisadas as respostas dadas pelos gestores quanto a cada problema, o uso dessa estratégia não foi predominante em nenhuma área do ciclo.

No Distrito industrial Conab, as respostas não divergiram em demasia com o resultado apresentado durante a análise dos problemas do ciclo adaptativo. Para esse Distrito houve um equilíbrio entre a estratégia Analítica e Defensiva, conforme visualizado durante a verificação do ciclo adaptativo, onde ambas as estratégias estavam presentes na maioria das respostas dadas pelos gestores.

Nota-se uma diferença entre os dois Distritos, e a questão pertinente é que não estão totalmente preparados para lidar com a competitividade e as diversas questões externas à empresa, como no caso do Distrito Dante Manfrói e a ocorrência de divergências nas respostas dadas ao ciclo adaptativo, que mostram gestores sem uma definição sobre a melhor forma de atuar no mercado, e uma necessidade de rever as práticas para identificar quais as questões que compõe o ciclo adaptativo são mais importantes para o funcionamento da empresa.

A estratégia é a melhor forma para descrever uma empresa, pois com uma estratégia definida, é possível saber qual o caminho a ser seguido. As organizações do Distrito Dante Manfrói lidam com a competitividade de uma forma diferenciada, pois seus concorrentes atuam no mesmo Distrito, o que acirra a competição, e por isso são Prospectoras. Porém, precisam identificar as ações que realmente fazem diferença para a atuação da empresa, para então, saberem realmente como se comportar estrategicamente no mercado.

Os gestores do Distrito industrial Conab atuam em um ambiente contrário ao do Distrito Dante Manfrói. Essas empresas são diferenciadas em seus ramos de atuação e algumas delas são poucas na região, assim não se preocupam tanto com novos mercados, e devido a isso são Defensivas. Contudo, mesmo com mercados estáveis essas empresas têm consciência de que a concorrência existe, e por isso, de uma forma mais cautelosa buscam novos mercados, sendo Analíticas.

A princípio, tanto os gestores do Distrito industrial Conab quanto do Distrito Dante Manfrói, possuem um comportamento que condiz com a realidade da empresa e com o ambiente de atuação, porém, seria importante averiguar quais as práticas que influenciam mais diretamente o mercado dessas empresas, e dessa forma, adequarem suas práticas empresariais, para terem um comportamento estratégico alinhado ao mercado, à estrutura, aos processos e a tecnologia.

Como limitações desta pesquisa pode-se apresentar que sendo de natureza declaratória e transversal, não é possível afirmar que esses pensamentos são convertidos na realidade de suas empresas, para isso seriam necessárias pesquisas futuras envolvendo entrevistas, visando o aprofundamento nas questões mais relevantes apontadas no estudo. Outro fator importante é que os

resultados não podem ser estendidos a realidades empresariais que a população abordada, podendo com isso oferecer novas propostas de pesquisa, ampliando o número de distritos industriais.

Abstract

The constant changes that occur in the organizational setting require companies to be more competitive in the market, and for that, we need to respond in an effective manner through actions. These actions are the answers given by managers with the problems they face in day to day business, and defining its strategic behavior. This study aimed to identify the predominant strategic behavior in two industrial districts of the municipality of Francisco Beltrão, the Conab District and the District Dante Manfroi, based on strategic types proposed by Miles and Snow (1978). The data collection instrument was a questionnaire adapted from Conant, Mokwa and Varadarajan (1990). With data analysis, it was noted that the prevailing strategic behaviors were different in the Districts, with the Prospector for a type, and that way, a balance between the Defensive and Analytical type. Added to this the strategies that prevailed in the final results of the study are not consistent with the strategies used when considering the areas of adaptive cycle. Therefore, there is need for corporate managers to check what actions that influence the organization, and be able to then align their strategies to the structure, process and technology.

Key-words: Industrial Districts. Behavior. Strategy.

Referencias

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, I. C.; GOMES, A. F.. **Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow**. In: EnANPAD – XXXV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro. Set/2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=13228&cod_evento_edicao=58>. Acesso em: 22 de maio de 2012.

BENKO, G. A recomposição dos espaços. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol. 1, N. 2, p. 7-12, Mar. 2001. Disponível em: <http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/36202_4552.PDF>. Acesso em: 05 de junho de 2012.

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

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990. **crossref**

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. 8 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

GHOBRIL, A. N.; MOORI, R. G. **Alinhamento estratégico entre indústrias bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles e Snow**. In: EnANPAD – XXXI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro. Set/ 2007.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em Pequenas Empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago.1999.

GOMES, F. R. G. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional**. 98f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté. Taubaté. 2004.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Administração, Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu. 2005.

HAIR JUNIOR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOPES, H. E. G.; MOURA, T. N.; OLIVEIRA, C. C. G.. Os perfis estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo. v. 12. n. 37, p. 388-404. Out/dez/2010.

MCDANIEL, C.D.; GATES, R.. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MICHEL. M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: Stanford Business Classics, 2003.

MINTZBERG, H. **O trabalho do gerente**. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **A função do gerente**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORESCO, R. A. **Relatório de trabalho de curso: A importância dos distritos industrial para o crescimento econômico do município de Francisco Beltrão – PR**. Campus de Francisco Beltrão. Curso de Ciências Econômicas do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Unioeste. Francisco Beltrão, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento Estratégico: Um Estudo na Indústria de Plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, ano 2, n.4, p. 65-75, set. 2000.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

VERDINELLI, M. A.; ESCOBAR, M. A. R.. **Tipos estratégicos genéricos de Miles e Snow imputados aos respondentes de uma escala multi-itens com uso de métodos multidimensionais**. In: EnEPO – III ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. João Pessoa – Paraíba, 2011.

Nome completo: **Andressa Carla Palavecini**

Formação: Bacharel em Administração (Unioeste) e Especialista em Controladoria (Unipar)

Filiação institucional: Eletrowatts Industrial Ltda

Departamento: Recursos Humanos

Função ou cargo ocupado: Assistente de Recursos Humanos

Endereço completo para correspondência: Rua Apucarana, 732, Bairro Industrial, Francisco Beltrão
- PR, 85.601-730

Telefones para contato: +55 46 8409-0808

e-mail: andressapalavecini@hotmail.com

Nome completo: **Gilberto Francisco Ceretta**

Filiação institucional: Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Universidade Positivo

Departamento: Centro de Ciências Sociais Aplicadas (UNIOESTE) e Doutorando em
Administração (UP)

Função ou cargo ocupado: Docente de Curso de Administração

Endereço completo para correspondência: Rua Maringá, 1200, Bairro Vila Nova, Francisco Beltrão
- PR - CEP. 85605-010

Telefones para contato: +55 46 3520-4883

e-mail: gilbertoceretta@gmail.com

Nome completo: **Adilson Carlos da Rocha**

Filiação institucional: Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Universidade Positivo

Departamento: Centro de Ciências Sociais Aplicadas (UNIOESTE) e Doutorando em
Administração (UP) Função ou cargo ocupado: Docente do Curso de Administração

Endereço completo para correspondência: Rua Maringá, 1200, Bairro Vila Nova, Francisco Beltrão
- PR - CEP. 85605-010

Telefones para contato: +5546 3520-4883 - +55 46 3520-4803 - +55 46 8804-3419

e-mail: adilson28@hotmail.com

Submetido em: 2014-12-19

Aceito em: 2015-05-07