



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

## O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO POR UMA EMPRESA À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

## THE STRATEGIC BEHAVIOR ADOPTED BY A COMPANY ACCORDING TO THE INSTITUTIONAL THEORY

Andréa Bach Rizzatti<sup>1</sup>  
Flavia Luciane Scherer<sup>2</sup>  
Gustavo Prolla<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andréa Bach Rizzatti, Flavia Luciane Scherer y Gustavo Prolla (2018): "O comportamento estratégico adotado por uma empresa à luz da teoria institucional.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/comportamento-estrategico-empresa.html>

### RESUMO

A presente pesquisa é resultado de um estudo realizado em uma empresa que atua no segmento de bebidas por meio da produção, comercialização e distribuição de produtos localizada em uma cidade no Rio Grande do Sul. O objetivo deste estudo foi analisar o comportamento estratégico adotado pela empresa supracitada. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e foi realizada em duas etapas. Como resultado, de um modo geral, percebeu-se que os tipos prospector e reativo se sobressaem. Neste sentido, pode-se concluir que a empresa procura por novas oportunidades no mercado (tipo prospector) e que a mesma atua em ambiente turbulento encontrando-se em constante mudança (tipo reativo).

**Palavras-chave:** Comportamento estratégico; Teoria institucional; Processo de formação estratégica.

### ABSTRACT

The present research is the result of a study carried out in a company that operates in the beverages segment through the production, marketing and distribution of products located in the city of Santa Maria, Rio Grande do Sul. The objective of this study was to analyze the strategic behavior adopted by the company. The research is characterized as descriptive having been performed in two stages. As a result, it has generally been realized that the prospector and reactive types stand out. In this sense, it can be concluded that the company is looking for new opportunities in the market (prospector type) and that it operates in a turbulent environment and is constantly changing (reactive type).

**Keywords:** Strategic behavior; Institutional theory; Strategic training process.

---

<sup>1</sup> Andréa Bach Rizzatti: Mestranda em Administração - PPGA/UFSM. E-mail: [andrea-bach@hotmail.com](mailto:andrea-bach@hotmail.com).

<sup>2</sup> Flavia Luciane Scherer Doutora e Professora no Programa de Pós-graduação na UFSM. E-mail: [flaviascherer@globo.com](mailto:flaviascherer@globo.com).

<sup>3</sup> Gustavo Prolla: Bacharel em Administração – FAMES. E-mail: [gprolla@hotmail.com](mailto:gprolla@hotmail.com).

## **1. INTRODUÇÃO**

Para que as empresas possam continuar crescendo e se expandindo, o conhecimento de mercado e o estabelecimento de estratégias acaba sendo crucial para a permanência e o sucesso das mesmas no competitivo ambiente de negócios. Destarte, as constantes mudanças ocorridas no mercado contemporâneo obrigam as empresas a definir estratégias, tanto para crescer quanto para sobreviver, em um mundo corporativo cada vez mais acirrado (ALMEIDA, ANTONIALLI e GOMES, 2011).

Assim, o conteúdo das estratégias diz respeito às decisões relacionadas ao curso de ação que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos (DE WIT e MEYER, 2014), visando diminuir o risco do insucesso. Ainda, conforme Machado da Silva e Fonseca (2010) as organizações se encontram imersas em ambientes dos quais elas retiram insumos e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica.

A presente pesquisa é resultado de um estudo realizado em uma empresa que atua no segmento de bebidas por meio da produção, comercialização e distribuição de produtos predominantemente da The Coca-Cola Company, contando ainda com marcas como Heineken e Leão Alimentos e Bebidas estando localizada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. O objetivo deste estudo foi analisar o comportamento estratégico adotado pela empresa supracitada.

A escolha da empresa como objeto de estudo justifica-se pelo fato de ser um empreendimento de renome no cenário mercadológico da região Sul do Brasil e que atua em um mercado de intensa rivalidade. Como respaldo teórico optou-se pela adoção da teoria institucional como pano de fundo tendo em vista a relação entre a organização e o ambiente no qual a empresa se encontra inserida.

De acordo com Carvalho e Vieira (2003), a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado somente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais, tais como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A teoria institucional se difere de outras teorias organizacionais de caráter racionalista por alcançar os fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais, que juntos formam o ambiente institucional, atuam como direcionadores para a escolha das preferências e atitudes dos indivíduos, do Estado e das ações sociais como um todo (SANTOS, 2013).

Ademais, a ênfase no ambiente é a principal contribuição da escola institucional, que tem como foco a interpretação sobre a realidade organizacional, a legitimidade e o isomorfismo como fatores essenciais para a sobrevivência no mercado (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Assim, tendo em vista o panorama apresentado, torna-se oportuno estudar com mais afinco o comportamento estratégico.

Por conseguinte, para uma melhor organização, este trabalho encontra-se subdividido em seis seções, sendo além desta Introdução, Referencial Teórico, Método, Análise e Discussão dos Resultados, Considerações Finais e Referências utilizadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção tem como objetivo apresentar, por meio da bibliografia selecionada, os principais assuntos que são desenvolvidos ao longo do estudo. Optou-se por dividi-lo em duas seções principais: 2.1) Comportamento estratégico e 2.2) Teoria institucional.

## 2.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O comportamento estratégico envolve todo o processo de adaptação organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intraorganizacional (SCHERER e MUSSI, 2000). Assim, o conteúdo das estratégias diz respeito às decisões relacionadas ao curso de ação que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos (DE WIT e MEYER, 2014). Deste modo, as empresas podem ampliar o escopo da sua atuação com a inserção em mercados internacionais oferecendo múltiplos produtos a diferentes nações (DE MORAES et al. 2015).

Sob tal perspectiva, a necessidade de definição de estratégias por parte das empresas faz-se necessária para estas se manterem no mercado, tendo em vista as transformações políticas, sociais e econômicas cada vez mais aceleradas (ALMEIDA; ANTONIALLI e GOMES, 2011). Barney (1991) defende que para uma organização obter sucesso, as estratégias devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos e que sejam de difícil imitação.

Além disso, a empresa deve ter clareza sobre qual comportamento estratégico adotar levando em consideração que cada comportamento pressupõe características diferentes que exigem recursos distintos (RIBEIRO; ROSSETTO e VERDINELLI, 2011). Entretanto, em um mercado de grandes incertezas e competição acirrada, possuir recursos pode não ser suficiente para a obtenção de uma vantagem competitiva. Deste modo, a empresa deve procurar aliar a flexibilidade e a inovação à capacidade dos gestores de coordenar e redefinir as competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O processo de adaptação organizacional atribui-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para que estas possam se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente no qual se inserem (SCHERER e MUSSI, 2000). Segundo os estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1978) pode-se considerar que a adaptação envolve diferentes níveis, não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciado tanto por fatores internos quanto por fatores externos (MINTZBERG, 1983). Neste sentido, cabe ressaltar que a adaptação ao ambiente é necessária para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente, ao mesmo tempo em que gerencia de forma eficiente as interdependências internas (MILES E SNOW, 1978).

A subseção seguinte se dedicará na exposição do Modelo Estratégico segundo Miles e Snow.

### 2.1.1 Modelo Estratégico segundo Miles e Snow

É notória a importância que a estratégia organizacional exerce no cotidiano dos empresários, tendo em vista o fomento da competitividade acirrada entre as empresas e a economia cada vez mais globalizada (BOTT, SILVA e SASSAKI, 2006). Por este motivo, os administradores devem ter um plano estratégico bastante delineado nas organizações para alcançar o sucesso de seus negócios (BOTT, SILVA e SASSAKI, 2006).

Hambrick (2003) salienta que existem diversos sistemas de classificação estratégica das organizações dentre as quais destaca-se a tipologia de Miles e Snow (1978) que tem sido a mais duradoura, verificada e utilizada. Ainda, o autor elucida que este modelo vem sendo submetido a numerosos testes que avaliam a sua validade e também, tem sido frequentemente colocado em prática (HAMBRICK, 2003).

Segundo Miles e Snow (1978) uma empresa desenvolve ao longo do tempo estratégias de relacionamento com o seu mercado. Segundo os autores (1978), a maioria das empresas está envolvida em um processo permanente de avaliação e redefine de forma contínua o modo como interage com seus ambientes. Estas estratégias obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional (MILES e SNOW, 1978).

Corroborando com o exposto, é notório que uma boa estratégia organizacional é essencial no momento de se obter vantagens perante os concorrentes (CHICHOSKI, CERETTA e ROCHA, 2013). A classificação das estratégias pode se basear nos tipos de desafios que a organização necessita para se adaptar a um determinado ambiente (MILES e SNOW, 1978). De acordo com a classificação de Miles e Snow (2003) existem essencialmente quatro tipos estratégicos de organizações: defensivo, analítico, prospectivo e de reação. De acordo com os autores (2003), cada tipo de comportamento estratégico possui particularidades diferentes no que tange a tecnologia, estrutura e processo.

Miles e Snow (2003) enfatizam que o comportamento de defesa é característico das empresas que são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas. Tendo em vista esse foco estreito, esse tipo de organização raramente modifica a sua tecnologia, estrutura ou o seu sistema operacional. Quanto à tipologia do tipo prospectivo os autores (MILES e SNOW, 2003) salientam que é característico das organizações que procuram por novas oportunidades no mercado

e enfatiza que estas são criadas de exemplos, incertezas e desafios, especialmente para seus competidores.

De acordo com Miles e Snow (2003), o comportamento analítico é característico das organizações que atuam em mercados relativamente estáveis e em processo de mudança. Por fim, o comportamento de reação ocorre em empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança e, ao menos que essas organizações sejam forçadas pelas pressões ambientais, elas frequentemente ficam onde estão sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura (MILES e SNOW, 2003).

## **2.2 TEORIA INSTITUCIONAL**

A teoria institucional constitui suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX, na Alemanha (CARVALHO e VIEIRA, 2003), porém sua aplicação ao estudo das organizações é relativamente recente (SCOTT, 1995). Carvalho e Vieira (2003) elucidam que Philip Selznick é considerado o precursor desta abordagem ao introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social se transformando em sistemas orgânicos.

Nas sociedades modernas as estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados, ou seja, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade (MEYER e ROWAN, 1992). Neste sentido, conforme evidenciam os autores, a institucionalização envolve os modos pelos quais os processos sociais, as obrigações ou as realidades passam a assumir um estatuto regra no pensamento e na ação social.

Pettigrew (1985) argumenta que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Neste sentido, o autor (1985) ainda esclarece que o contexto modela as decisões que são tomadas facilitando a previsibilidade da ação organizacional. Ademais, segundo Carvalho e Vieira (2003), a proposta dos institucionalistas é de que a visão de ambientes formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, necessita-se acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que, juntos, reproduzem uma fonte independente de formas organizacionais racionais.

Nesta perspectiva, nos setores institucionalizados as organizações buscam o apoio e legitimação de seu ambiente ao se conformar com as normas e os requisitos que este gera (SCOTT, 1991). Deste modo, em um ambiente institucional a ação racional está representada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Rossetto e Rossetto (2005) corroboram acrescentando que a abordagem institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, por meio do entendimento do como e do porquê as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados bem como as suas consequências nos resultados alcançados. Destarte, a legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento das regulamentações (SCOTT, 2008).

As organizações são estruturadas por fenômenos em seus ambientes e tendem a se tornar isomórficas com elas (MEYER e ROWAN, 1992). Neste viés, as empresas acabam assumindo uma postura isomórfica perante as organizações líderes no ambiente no qual se encontram pelo fato de buscarem uma autodefesa em relação a problemas que não conseguem resolver por conta própria. Deste modo, elas passam a desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações com o objetivo de facilitar as suas relações interorganizacionais e, assim, favorecer o seu funcionamento a partir de regras socialmente aceitas (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 1993).

## **3. MÉTODO**

De acordo com Silva (2003) a metodologia pode ser definida como o estudo do método na busca de um determinado conhecimento. A pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento (OLIVEIRA, 2002).

O presente estudo caracteriza-se como descritivo. O caráter descritivo, de acordo com Vergara (2007), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ainda, conforme Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo estabelecer relações entre as

variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, utilizaram-se dados secundários por meio de documentos fornecidos pela empresa contendo informações acerca do perfil e especificidades da franquia *The Coca-cola Company* analisados sob a ótica da teoria institucional.

Na segunda etapa foi realizada uma coleta de dados primários utilizando-se um questionário estruturado como instrumento de coleta. O referido questionário foi aplicado no estudo de Scherer (2000) e é uma adaptação do instrumento proposto por Conant et al. (1990), cujo objetivo é identificar o comportamento estratégico preponderante adotado pela empresa, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978). O questionário teve sua validade e confiabilidade testada pelos autores Conant et al. (1990), obtendo bons resultados empíricos.

O questionário foi aplicado junto aos profissionais envolvidos no processo de formação estratégica da franquia *The Coca-cola Company* localizada em Santa Maria (Rio Grande do Sul). A identificação do tipo de comportamento estratégico dominante foi realizada por meio da análise de onze dimensões referentes aos três problemas do ciclo adaptativo propostos por Conant et al. (1990): empresarial, administrativo e de engenharia, apresentados no quadro 01 a seguir:

**Quadro 01: Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos**

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Tipos estratégicos			
		Defensores	Prospectores	Analistas	Reativos
<b>Problema empresarial e soluções</b>	Domínio de produto-mercado	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em contínua expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminência em seus produtos-mercados	Ativa iniciação de mudanças	Seguidores cuidadosos da mudança	Investidos oportunistas e postura de adaptação
	Vigilância (monitoramento) ambiental	Baseada no domínio e cauteloso/forte e monitoramento organizacional	Orientada para o mercado e ambiente/procura agressiva	Orientada para o concorrente e completa	Esporádica e dominada por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cautelosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produto-mercado e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produto-mercado	Mudanças apressadas
<b>Problema de engenharia e soluções</b>	Objetivo tecnológico	Eficiência em custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Focal, tecnologia única / perícia básica	Tecnologias interrelacionadas / “na fronteira”	Tecnologias interrelacionadas / “na fronteira”	Aplicações tecnológicas mutáveis / fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de padronização e manutenção	Habilidades de pessoal técnico / diversidade	Incrementalismo e sinergia	Capacidade para experimentar e “improvisar soluções”

<b>Problemas administrativos e soluções</b>	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e pesquisa e desenvolvimento	<i>Staffs</i> de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora Dominado pelo controle	Encontrar problemas e oportunidades / perspectivas de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado para crises e desintegrado
	Estrutura	Funcional / autoridade linear	Centrada em produtos e/ou mercados	Domínio de <i>staffs</i> / matricial	Autoridade formal firme / desenho operacional vago
	Controle	Centralizado e formal / financeiramente ancorado	Desempenho de mercado / volumes de venda	Métodos múltiplos / cuidadosos cálculos de risco...contribuições de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

Fonte: CONANT, Jeffrey S. et al. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study (1990) *apud* Scherer (2000).

A análise de dados foi realizada por meio de uma análise de frequência (HAIR et al., 2005), com o uso do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Ressalta-se que a intenção deste método de análise não é possibilitar a inferência estatística sobre os resultados, mas sim compreender melhor o panorama estratégico adotado dentro da empresa estudada.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos últimos anos a criação das redes ampliou consideravelmente a concorrência e a disputa por clientes, por meio da intensificação de ofertas promocionais, reduzindo a participação de mercado. Além disso, o setor de bebidas, especialmente, vem recebendo novos entrantes, como é o caso das fábricas regionais, com o preço dos seus produtos altamente competitivos, dominando algumas regiões e parte do comércio local. No ramo de cervejas, o ingresso da Schincariol acirrou a competição, notadamente no campo do autosserviço

Para a empresa continuar sua atuação em um mercado bastante isomórfico, a empresa é obrigada a realizar práticas competitivas semelhantes. Isto vai ao encontro do pensamento de Scott (2008), que defende que o ambiente institucional impõe sobre as organizações limitações ou exigências para assegurar a sua sobrevivência, seja por meio de elementos regulativos, normativos ou cognitivos-culturais. Em consonância com o exposto, Scott (2008) ainda afirma que o ambiente institucional é um conjunto de normas e exigências as quais as organizações devem respeitar para obter apoio e legitimidade do ambiente no qual estão inseridas.

O mercado de bebidas passa por transformações decorrentes da ação de grandes *players*, como a COCA-COLA e AMBEV, que estão diversificando as categorias e linhas de produtos através da aquisição de empresas produtoras de menor porte, como exemplo, a aquisição da Del Valle e Matte Leão pela COCA-COLA e a Amacoco pela AMBEV, sinalizando uma nova direção do mercado. Os fornecedores da empresa CVI Refrigerantes Ltda, empresa franqueada do sistema Coca Cola, devem ser autorizados e aprovados pela Coca-Cola Indústria Ltda (CCIL) empresa que regula os fabricantes de Coca Cola no Brasil.

Em função dos requisitos das franqueadoras *The Coca-Cola Company* e Cervejaria Heineken Brasil, algumas aquisições de produtos, matéria-prima, insumos e/ou serviços são realizadas obrigatoriamente de fornecedores credenciados pelas mesmas. A empresa não possui autonomia para selecionar novos fornecedores. Contudo, por meio da sua participação nos comitês do sistema Coca Cola e na Associação dos Fabricantes Brasileiros de Coca Cola (AFBCC), contribui para a seleção dos fornecedores que estarão disponíveis para o fornecimento para todo o sistema.

#### 4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com o objetivo de identificar o tipo de comportamento estratégico adotado pela franquia *The Coca-cola Company* realizou-se uma análise das respostas obtidas mediante aplicação de questionários. A amostra investigada na pesquisa foi constituída por nove profissionais envolvidos no processo de formação estratégica da empresa, dentre eles gerentes e coordenadores de planejamento de mercado.

Com relação ao tempo em que os respondentes atuam na empresa, este varia de 6 a 23 anos. Quanto a idade dos respondentes, esta varia de 30 a 47 anos. As respostas foram analisadas com o auxílio do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). O resultado no que tange a análise do comportamento estratégico organizacional encontra-se exposto na Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1 –Análise do comportamento estratégico**

<b>Qual das descrições abaixo mais fortemente se adapta à sua empresa, se comparada a outras concorrentes na indústria?</b>			
		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	1	11,1
	Prospector	7	77,8
	Analista	1	11,1
	Reativo	0	0
	Total	9	100,0
<b>Em comparação a outros concorrentes, os produtos/serviços que a empresa oferece aos clientes são melhor caracterizados como</b>			
		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	2	22,2
	Prospector	3	33,3
	Analista	1	11,1
	Reativo	3	33,3
	Total	9	100,0
<b>Em oposição a outros concorrentes, a organização tem uma imagem no mercado como uma empresa que:</b>			
		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	0	0
	Prospector	4	44,4
	Analista	3	33,3
	Reativo	2	22,2
	Total	9	100,0
<b>O tempo que a empresa gasta no monitoramento de mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como:</b>			
		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	8	88,9
	Prospector	0	0
	Analista	1	11,1
	Reativo	0	0
	Total	9	100,0
<b>Em comparação a outros concorrentes, os acréscimos ou perdas em demanda que a empresa tem tido são mais provavelmente devidos à:</b>			
		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	1	11,1
	Prospector	3	33,3
	Analista	0	0
	Reativo	5	55,6
	Total	9	100,0
<b>Um dos mais importantes objetivos nesta empresa, em comparação aos concorrentes, é a dedicação e compromisso para:</b>			
		Frequência	Porcentagem
	Defensor	1	11,1

Tipo de comportamento estratégico	Prospector	3	33,3
	Analista	2	22,2
	Reativo	3	33,3
	Total	9	100,0

**Em contraste a outros concorrentes, as competências que os funcionários administrativos da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como:**

		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	1	11,1
	Prospector	2	22,2
	Analista	2	22,2
	Reativo	4	44,4
	Total	9	100,0

**A única coisa que protege a organização de outros concorrentes é que:**

		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	3	33,3
	Prospector	1	11,1
	Analista	2	22,2
	Reativo	3	33,3
	Total	9	100,0

**Mais do em muitos outros concorrentes, o corpo administrativo da empresa tende a se concentrar em:**

		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	2	22,2
	Prospector	3	33,3
	Analista	4	44,4
	Reativo	0	0
	Total	9	100,0

**Em contraste a outros concorrentes, a empresa prepara-se para o futuro:**

		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	3	33,3
	Prospector	2	22,2
	Analista	2	22,2
	Reativo	2	22,2
	Total	9	100,0

**Em comparação a outros concorrentes, a estrutura da empresa é:**

		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	3	33,3
	Prospector	1	11,1
	Analista	5	55,6
	Reativo	0	0
	Total	9	100,0

**Diferente de outros concorrentes, os procedimentos que a empresa usa para avaliar o desempenho são melhor descritos como:**

		Frequência	Porcentagem
Tipo de comportamento estratégico	Defensor	1	11,1
	Prospector	4	44,4
	Analista	2	22,2
	Reativo	2	22,2
	Total	9	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)



Pode-se observar, conforme a tabela 1, que dentre as respostas obtidas, de um modo geral, os tipos prospector e reativo predominam. Deste modo, portanto, pode-se concluir que, sob a ótica dos respondentes, a empresa pode ser definida como predominantemente prospectora e reativa.

Dado o exposto, pode-se afirmar que a empresa procura por novas oportunidades no mercado (tipo prospector) e a mesma atua em ambiente turbulento e se encontra em constante mudança (tipo reativo). Ainda, conforme Martins et al. (2008) as organizações nas quais predominam o tipo prospector mantêm uma posição competitiva agressiva em virtude de estarem sempre em busca de novas oportunidades e ampliação de seus produtos e serviços. Em contrapartida, nas organizações do tipo reativo os gestores percebem as mudanças e incertezas, mas não sabem responder de forma eficaz, apenas o fazendo por meio de pressões do ambiente (MILES e SNOW, 2003). Vê-se, portanto, certa incoerência entre o predomínio de ambos tipos estratégicos, quase excludentes entre si.

Ainda, foi questionado qual a descrição que melhor caracteriza a empresa atualmente, qual tipo de comportamento estratégico melhor definiu a empresa no período que compreende de 1 a 3 anos atrás e qual se ajustaria à organização para os próximos três anos de atividade.

No que tange a descrição que melhor caracteriza a empresa atualmente, 66,7% dos respondentes identificaram o tipo prospector, conforme evidenciado na Figura 1.



Figura 1 - Descrição que melhor caracteriza a empresa atualmente

O resultado corrobora com o encontrado no trabalho de Scherer (2000). A autora realizou um estudo nas organizações de médio porte, fabricantes de plásticos, no estado de Santa Catarina. Como resultados, a autora encontrou uma predominância do tipo prospector no que diz respeito ao comportamento estratégico, seguido pelos tipos analista e defensor. Percebe-se que não houve nenhuma citação do tipo reativo o que também vai ao encontro dos resultados encontrados por Scherer (2000).

Vale ressaltar que a autodefinição pode evidenciar uma tendência de perceber a empresa de forma mais favorável e positiva, o que acaba invalidando a identificação do tipo reativo o qual, de modo geral, é entendido como menos ousado e estratégico.

Quando questionados sobre qual tipo melhor definiu o comportamento estratégico da empresa no período de 1 a 3 anos atrás, os respondentes apontaram como 66,7% o tipo prospector, 22,22% o defensor e 11,11% o analista, conforme elucidado na Figura 2 abaixo:



Figura 2 - Descrição que melhor caracteriza a empresa no período de 1 a 3 anos atrás

Os resultados encontrados evidenciam que a empresa permaneceu com a mesma orientação estratégica ao longo dos anos. O tipo reativo não foi evidenciado pelos respondentes.

Os questionados ainda foram indagados sobre qual tipo se ajustaria a empresa para os próximos três anos de atividade, 66,7% apontaram o tipo prospector e 22,2% nomearam o tipo analista, de acordo com a Figura 3 a seguir:



Figura 3 - Descrição que melhor se ajustaria à empresa para os próximos 3 anos

Esses dados revelam que os profissionais questionados acreditam que a empresa se encontra corretamente orientada em termos estratégicos, optando em dar continuidade aos seus padrões atuais de ação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia se encontra presente em todas as organizações e acaba sendo essencial para a sobrevivência das mesmas. Mintzberg (1978) definiu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz resultados importantes e desejáveis pela organização. Ainda, Miles e Snow (1978) evidenciaram em seus estudos que estratégias consistem na integração de diversos fatores que possivelmente podem ser combinados de diversas formas.

O presente estudo teve por objetivo descrever o comportamento estratégico adotado pela franquia *The Coca-cola Company* localizada na cidade de Santa Maria (Rio Grande do Sul). Diante disso, caracterizou-se a empresa analisando-a sob uma perspectiva institucional, o que contribuiu para um melhor conhecimento a respeito da empresa, auxiliando, desta forma, a análise da segunda fase da pesquisa.

Na segunda etapa do estudo buscou-se identificar o comportamento estratégico adotado pela empresa. Para cumprir com o objetivo delineado de forma satisfatória foi realizada uma coleta de dados primários utilizando-se um questionário estruturado como instrumento de coleta dos dados. O questionário foi enviado aos profissionais envolvidos no processo de formação estratégica da franquia localizada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

Como resultado, segundo a análise global das respostas obtidas nos questionários, verificou-se que os tipos prospector e reativo predominam como estratégia adotada pela empresa. Em contrapartida, os respondentes quando solicitados a definir o comportamento adotado pela empresa sob a ótica dos mesmos, apontaram o comportamento prospector como predominante. Não houve nenhuma citação do tipo reativo.

O comportamento prospector caracteriza-se pela existência de um domínio de produto-mercado e em contínuo desenvolvimento, pela capacidade da empresa monitorar um amplo quadro de variações ambientais, pelo uso de tecnologias múltiplas, pelo baixo grau de formalização e pelo investimento na qualificação e desenvolvimento dos funcionários (SCHERER, 2000). O tipo reativo, por outro lado, caracteriza-se pelas organizações em que os gestores percebem as mudanças e incertezas, porém não sabem responder de forma eficaz, só o fazendo por meio de pressões do ambiente (MILES E SNOW, 2003).

Conforme Miles e Snow (1978) as escolhas organizacionais no que tange o comportamento estratégico acabam sendo limitadas pelas crenças dos administradores a respeito da direção e controle dos recursos humanos, configurando-se, deste modo, em aspectos definidores da habilidade da organização em se adaptar ao meio.

No que tange as limitações do trabalho ressalta-se que a amostra da pesquisa foi baixa. No entanto, tendo em vista que o objetivo do presente trabalho foi compreender o panorama do tipo estratégico adotado dentro da franquia *The Coca-cola Company*, compreendeu-se que o uso do questionário foi a melhor forma de atingir o objetivo. Entretanto, para futuros trabalhos sugere-se que seja aplicada uma pesquisa em outras empresas para uma maior compreensão do tipo estratégico predominante nas organizações localizadas na região Sul do Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, I.C.; ANTONIALLI, L.M.; GOMES, A.F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v.10, n.1, pp.102-127; jan/abr/2011.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOTT, M.G.; SILVA, P.A.; SASSAKI, A.H. **Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow**. ETIC-Encontro de iniciação científica – ISSN 21-76-8498, vol.2, n.2. 2006.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações**. XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD, Foz do Iguaçu, *Anais*, Paraná, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: Editora UFPE, 2003.

CONANT, Jeffrey S et al. *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*. **Strategic Management Journal**, vol. 11, pp. 365-383, 1990.

CHICHOSKI, I.O; CERETTA, G.F.; ROCHA, A.C. Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas do setor industrial de Ampére-PR. **Qualit@s Revista Eletrônica** ISSN 16774280 vol. 14, n.1. 2013.

DE MORAES, W.F.A.; LEITE, Y.V.P.; MACHADO, A.G.C.; SALAZAR, V.S. **Odebrecht: o estudo das dimensões da internacionalização**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – XXXIX ENANPAD, 2015.

DE WITT, B.; MEYER. R. **Strategy: an international perspective**. Cengage Learning, 5th Edition 2014.

DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

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

HAIR, J. F.; TATHAM, R. L.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna; Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C. *On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors*. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, 2003.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. **The population ecology of organizations**. *American Journal of Sociology*, v. 82, p. 929-964, 1977.

MACHADO DA SILVA, C., FONSECA, V. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1993, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 1993.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, ed. especial, art. 2, p. 33-49, 2010.

MARTINS, T. S. KATO, H. T. CRUZ, J. A. W. REIS, J. A. EL-KOUBA, A. **A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná**. *Revistas Ibero-Americana de Estratégia*, v.7, n.2, p. 125-137, 2008.

MEYER, J. W., ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony*. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. p. 21-44. *Updated Edition*. London: Sage, 1992.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. 1978.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN Jr,H.J. *Organizational strategy, structure, and process*. **The academy of management review**, vol. 3, issue 3, pp 546-562, (jul, 1978), 2003.

MINTZBERG, Henry. **Patterns in Strategy Formation**. *Management Science*, Hanover, v. 24, n. 9, p. 934-948, May 1978.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1983.

OLIVEIRA, S.L. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PETTIGREW, Andrew M. **The awakening giant: continuity and change in ICI**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm**. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, 1987.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C.R. e VERDINELLI, M.A. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.18, n.1, pp. 175-192, 2011.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005.

SANTOS, M. S. dos. **Instituições e estratégia como prática: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da região sul do Brasil**. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SANTOS, Maríndia Brachak. **Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e a sua relação com o grau de internacionalização**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria – PPGA, Santa Maria, 2015.

SCHERER, Flavia Luciane. **Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SCHERER, F.L.; MUSSI, C.W. **Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina**. *RCA - Revista de ciências da administração*. Ano 2 – Número 4 – Setembro de 2000.

SCHERER, Flavia Luciane. **Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos**. 2007. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SCOTT, W. Richard. **The organizational of societal sectors: propositions and early evidence**. In: POWELL, Walter W; DIMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago, 1991.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. California: SAGE Publications, 1995.

SCOTT, W. Richard. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427-442, Oct. 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. London: Sage publications, 2008.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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