

Comportamento Estratégico – uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow no Setor Hoteleiro de Florianópolis-sc

Omar Raimundo de Paula Teixeira
omar.rp@unitins.br
UNITINS

Marison Luiz Soares
marison16@hotmail.com
UFES

Anderson Soncini Pelissari
asoncinipelissari@gmail.com
UFES

Resumo: As organizações têm praticado, nos últimos tempos, significativas transformações em seu comportamento e, ao contrário da administração clássica, que considera as organizações como um sistema fechado, sendo que tudo é concebido como funcional e previsível, a teoria organizacional contemporânea assume uma perspectiva bem mais ampla das organizações, que são vistas como sistemas abertos. Assim o estudo teve como objetivo, verificar o comportamento estratégico adotado pelos Administradores de Hotéis de Florianópolis-SC, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). A pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo do tipo survey, sua população é de 22 hotéis situados em Florianópolis-SC, classificados entre três e cinco estrelas. Optou-se pela abordagem quantitativa e descritiva, utilizando-se para coleta dos dados, questionário com questões fechadas. Os resultados demonstraram que 45% dos Administradores de Hotéis de Florianópolis adotam comportamentos Prospectores, 31% Analistas, 19% Reativos e 5% Defensivos. Conclui-se, portanto, que os administradores adotam, em sua maioria, comportamentos Prospectores que se caracterizam pela busca de novos mercados e introdução de novos produtos e serviços aos clientes, salientando-se que, de um modo geral, foram preponderantes os comportamentos prospectores e analistas, que somados, perfizeram um percentual de 77% dos comportamentos identificados.

Palavras Chave: Setor hoteleiro - Comportamento - Estratégico - Estratégia - Organizacional

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm praticado, nos últimos tempos, significativas transformações em seu comportamento e, ao contrário da administração clássica, que considera as organizações como um sistema fechado, sendo que tudo é concebido como funcional e previsível, a teoria organizacional contemporânea assume uma perspectiva bem mais ampla das organizações, que são vistas como sistemas abertos. Ao examinarem a relação entre estratégia e comportamentos gerenciais Gupta e Govindarajan (1982) verificaram que as mudanças sugerem novas formas de organizar e conduzir as empresas, seja em termos de estratégia ou gestão e que os administradores com maior propensão ao risco e tolerância à ambigüidade, eram aqueles que estavam fortemente associados às estratégias e que também eram os mesmos que tinham um melhor desempenho. Dill (1958) foi um dos primeiros a estudar o comportamento organizacional e dar importância às influências do ambiente sobre a ação gerencial, posteriormente outros trabalhos também trataram desse assunto e, mesmo com enfoques diferentes, todos são unânimes em reconhecer sua importância.

Chandler (1962); Emery e Trist (1965); Duncan (1972); Lawrence e Lorsch (1973) e Katz e Kan (1987), trabalharam com o enfoque de que o comportamento das organizações é determinado pelas ações do meio em que atuam. Dentre os que entendem que as organizações são selecionadas por serem mais aptas, destaca-se o trabalho de Hannan e Freeman (1977). Nos estudos onde se preconiza que os administradores adotam comportamentos e buscam entender seu ambiente e tomar decisões estratégicas que visem obterem os recursos de que necessitam, foram notórios os trabalhos de Child (1972) e Pfeffer e Salancik (1978). Outros autores como Zucker (1987) e Powell e DiMaggio (1991) entendem que as pressões fazem, com o tempo, que o comportamento das organizações em um determinado ambiente pareçam iguais. Já os trabalhos que evidenciam que as organizações devem buscar modelos de comportamentos que as permitam garantirem a congruência entre a estrutura, a forma de condução e os fatores contingenciais internos e externos, encontram-se Miles e Snow (1978); Milliken (1987); Miller e Dess (1993) e Mintzberg (1995).

Katz e Kahn (1987), ao estudarem o comportamento organizacional, salientaram que a sua dinâmica precisa ser analisada sob a ótica das transações contínuas com o meio que o ampara, porque é a partir das interpretações dos fenômenos ambientais que a organização deverá adotar posturas de adaptação estratégica. Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993) a relação entre organização e estratégia, seria mediada por fatores que afetariam a percepção, a interpretação e o comportamento dos agentes organizacionais em relação às pressões contextuais. Nesta mesma linha, Rossetto (1998) estudou o processo de adaptação estratégica de três empresas do setor da construção civil e percebeu que o comportamento das organizações está relacionado com a percepção que seus gestores têm do ambiente no qual atuam. Já para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é importante o estudo do comportamento das organizações como também é preferível concentrar-se no ambiente e ter uma leitura mesmo que aproximada dos fatos, do que ter que se submeter às suas incertezas, pois, segundo Cusumano e Markides (2002), é difícil de reverter as grandes decisões porque elas envolvem um sério comprometimento de capital e de pessoal.

Se o momento é de incertezas, então as atenções para a orientação estratégica devem ser prioridades da administração (JABNOUN; KHALIFAH; YUSUF, 2003). Percebe-se, portanto, que independentemente do tipo de comportamento adotado pelas organizações elas estarão sempre diante de novas situações proporcionadas pelos ambientes e seus agentes. Tan e Tan (2005) investigaram por doze anos, a adaptação estratégica em organizações chinesas concluindo que os comportamentos são moderados por estágios durante a transição pela quais as organizações passam e que, especificamente, as firmas mais jovens são mais proativas que organizações mais antigas. Por sua vez, Frishammar (2006) salienta que muitos livros e

artigos afirmam a importância das estratégias organizacionais. O autor apresenta uma revisão das diferentes perspectivas de investigação estratégicas, sugerindo que a perspectiva adaptativa é a que proporciona uma melhor contribuição para seu entendimento, porém recomenda que é mais prudente utilizar uma integração das características das diferentes perspectivas a fim de superar as limitações de um único modelo. Dessa maneira, após destacar a importância de estudar o comportamento estratégico das organizações, o artigo tem o seguinte problema de pesquisa: **“Quais os comportamentos estratégicos adotados pelos Administradores de Hotéis em Florianópolis-SC, segundo a tipologia de Miles e Snow(1978)”**.

2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Muitas teorias estudaram o comportamento organizacional segundo Miles e Snow (1978), no entanto nenhuma delas, conforme os autores podem contemplar todas as formas de comportamento encontradas nas organizações. Este fato ocorre porque as organizações são muito diversificadas, mutáveis e complexas. Caves e Porter (1977), ao abordarem os aspectos das mudanças, sugerem que as decisões que implicam em comportamentos estratégicos a serem adotados pelas organizações, são ainda mais importantes quando elas estão com um mercado altamente competitivo, fragmentado e com profundas mudanças. Grant (1996) propõe que, como a estratégia está relacionada tanto ao crescente dinamismo quanto à complexidade organizacional, o comportamento seria a base desse processo, possibilitando que os administradores definam seus objetivos com base em suas experiências anteriores, muitas vezes pressionadas por situações extremamente complexas.

Ghemawat (2000) sugere que pesquisas sobre o comportamento estratégico dos administradores, que levam às mudanças organizacionais de sucesso, indicam forte senso de insatisfação com o *status quo*, uma poderosa visão daquilo que pode ser realizado e, muitas vezes, envolve mudanças de pessoas e da estrutura organizacional. Apesar de muito ter-se falado que as empresas devem pensar e agir taticamente, existe ainda, muitas falhas da alta administração em atuar de maneira estratégica. Fato comprovado por Rossetto (1998) em trabalho realizado no setor da construção civil, o qual ressalta que, no processo de formulação das estratégias, o líder não agiu de forma articulada, mas sim, de maneira não planejada, sendo que as estratégias surgem, na sua grande maioria, de mudanças emergentes. Para gerenciar esse processo, ele não planejou estratégias, mas reconheceu e interveio quando necessário.

Pesquisa comparando a atuação de redes hoteleiras portuguesas, realizada por Costa e Teare (2000), constatou que os comportamentos investigativos eram mais frequentes naquelas organizações onde havia estratégias formalizadas do que naquelas em que a estratégia estava desenvolvida informalmente através apenas da visão dos altos executivos. Em trabalho realizado na Índia, durante a sua liberação econômica, Ray Sougata (2004) estudou o comportamento estratégico adotado e verificou que as empresas que reconheceram antecipadamente as mudanças, favoráveis ou não, aumentaram sua escala de negócios, promoveram a diversificação, reorganizaram sua carteira de clientes, modernizaram suas instalações e tecnologia, alcançando desempenho superior em relação às demais.

Para Olson, Slater e Hult (2005) o desempenho da firma é determinado pela forma eficaz e eficiente de implementar suas estratégias de negócios, sobretudo como adotam comportamentos de orientação ao cliente, como analisam seus concorrentes, como percebem e adotam as inovações pertinentes e como lidam com os custos de gestão. Esses autores estudaram o comportamento de duzentos e vinte e oito gestores e verificaram que, para cada tipo de estratégia a ser adotada, exigiam diferentes tipos de comportamentos de sucesso.

Zúñiga-Vicente e Vicente-Lorente (2006) estudaram o efeito de movimentos estratégicos ou mudança estratégica e a probabilidade de sobrevivência de bancos espanhóis que se submeteram a transformações radicais em seus ambientes. Os autores testaram duas perspectivas teóricas: a visão de adaptação (gerenciamento estratégico clássico e capacidades dinâmicas) e a abordagem ecológica. Os resultados confirmaram a sobreposição das unidades que atuavam com os modelos estratégicos clássicos em relação aos que se utilizaram da abordagem ecológica, como aqueles com maior probabilidade de sobrevivência organizacional. Nesse sentido, percebe-se que o propósito da estratégia é especificar os tipos de comportamentos a serem adotados para sua adaptação ou mudança. Portanto, o processo de entendimento do comportamento, objeto de estudo deste trabalho, será melhor conduzido a partir do entendimento da estratégia organizacional, uma vez que esta guiará, no presente, as decisões necessárias para o alcance da visão de futuro.

O trabalho de Miles e Snow (1978) que é muito utilizado para o entendimento da estratégia organizacional, classifica as posturas estratégicas em: Prospectoras; Analistas; Defensivas; e Reativas. Ao apoiar-se nesses autores, Hambrick (1983) examinou as tendências do desempenho dos estilos prospectores e defensores em ambientes diferentes e concluiu que tanto os prospectores quanto os defensores diferiam em suas tendências de desempenho dependendo da natureza do ambiente, ou seja, a escolha da estratégia deve ser em função das exigências do ambiente e do tipo de desempenho que se deseja naquele exato momento.

Outros autores que se basearam em Miles e Snow (1978) foram Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Para esses autores, embora haja muitos trabalhos que tenham incorporado o conhecimento sobre os arquétipos estratégicos há, ainda, a necessidade de mais pesquisas na área, sobretudo porque muitas das pesquisas realizadas procuram excluir de sua análise o tipo reativo. Para Zahra e Pearce II (1990), a tipologia de Miles-Snow (1978) é uma das mais populares classificações de estratégias ao nível de negócios. Conseqüentemente, grande atenção é dada ao exame da validade de pesquisas usadas na sua defesa. Esses autores realizaram uma análise de pesquisas sobre o uso da tipologia com foco em quatro questões: na identificação da natureza dos tipos estratégicos; testando as previsões tipológicas no que concerne a dimensões do “ciclo adaptativo”; na ligação entre estratégia e ambiente; e nas diferenças de desempenho entre tipos estratégicos.

Gimenez *et al.* (1999) verificaram, em 107 empresas de Londrina-PR, as escolhas estratégicas adotadas pelos gestores, constatando que havia ocorrência dos quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), sendo o desempenho do tipo reativo menos eficaz em termos de crescimento organizacional e que havia nessas empresas uma frequência maior do tipo analista. Gimenez (2000) salienta ainda que, apesar da tipologia de Miles e Snow ter sido desenvolvida já há algum tempo, em 1978, ela tem grande importância para o entendimento do comportamento organizacional, porque especifica o relacionamento entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como um todo em interação com seus ambientes. Segundo esse autor, a teoria de Miles e Snow (1978) tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem denotado possuir qualidades muito boas em termos de codificação e predição.

Slater e Olson (2001) utilizaram-se da tipologia de Miles e Snow (1978) para associá-la às estratégias de marketing em unidades estratégicas de negócios. A taxonomia desenvolvida pelos autores foi denominada de: marketeiros agressivos, marketeiros de massa, minimizadores de marketing e marketeiros de valor. As performances superiores foram alcançadas por aqueles que associaram fortemente as estratégias de marketing com os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978).

Em seu trabalho, Hambrick (2003) confirma a importância da tipologia de Miles e Snow (1978) pelo efeito profundo causado nos campos do gerenciamento estratégico e da teoria organizacional. Segundo o autor, estudiosos têm confiado profundamente nessa tipologia para o desenvolvimento de ferramentas práticas e que muitos gerentes têm sido influenciados por ela. Castle (2003) utilizou a tipologia de Miles e Snow (1978) para averiguar as respostas estratégicas de enfermeiros atuando em ambiente de mudança, verificando se as respostas estratégicas estavam associadas às performances e à qualidade dos serviços prestados pelos enfermeiros. O autor percebeu que aqueles que adotavam a postura prospectora tiveram maiores resultados de qualidade, seguidos pelos defensores, analistas e reativos. Trabalhos mais recentes, utilizando-se da tipologia de Miles e Snow (1978), foram realizados por Aragon-Sanches e Sanches-Marin (2005) em empresas espanholas. Os autores investigaram a orientação estratégica e suas conseqüências para a eficiência empresarial, relacionando a orientação estratégica com aspectos gerenciais como: posição tecnológica, inovação, estrutura orgânica e gestão de recursos humanos.

A tipologia de Miles e Snow (1978) também serviu de modelo para que alguns autores desenvolvessem suas próprias tipologias. Desarbo *et al.* (2005) criaram seu próprio modelo de pesquisa, formado também por quatro tipos estratégicos que foram assim definidos: Grupo 1, formado por firmas prospectoras com forças tecnológicas, mas com relativas fraquezas mercadológicas, exemplificado por um modelo empresarial asiático; Grupo 2, formado por firmas defensivas com habilidades de marketing, que operam em ambientes relativamente incertos; Grupo 3, formado por firmas que unem forças mercadológicas e gerenciais, exemplificado pelo modelo empresarial americano, onde se encontram firmas que apresentam mais características analíticas, mas com algumas características prospectoras e defensoras; Grupo 4, formado uniformemente por empresas prospectoras e analíticas, exemplificado por empresas que apresentam características tanto americanas como asiáticas, pois estas empresas não são fortes somente em marketing e gestão, mas também em capacidades tecnológicas. Este último grupo foi chamado pelos autores de firmas equilibradamente prospectoras.

Outro autor que se utilizou do modelo de Miles e Snow (1978) foi Gurkov (2007). Ele combinou a tipologia de Miles e Snow (1978) com a abordagem de Bowman e Faulkner (1997), desenvolvendo posturas que envolveram aspectos da competitividade e inovação e que denominou de: 1. *Outsider* (baixa qualidade, preço, inovação, poucas competências e alto custo); 2. *Coast defender* (baixa qualidade, preço, custo, poucas competências e moderada inovação); 3. *Quality defender* (alta qualidade, preço e competências e custos e inovação moderada); 4. *Analyzer* (alta qualidade, preço, competências e custos e moderada inovação); 5. *Prospector* (alta qualidade, competências e inovação e preço e custo baixos) e; 6. *Monopolist* (qualidade e preço relativos, custo e competências variáveis e inovação reprimida). Esse modelo foi aplicado, através de uma *survey*, em torno de seiscentas firmas russas para descrever os arquétipos estratégicos dominantes naquele país. Ao referenciar o uso de uma determinada tipologia na realização de uma pesquisa, Hambrick (1984) salienta que ela busca concentrar o foco e melhor relacionar as variáveis encontradas e que a importância da utilização de tipologias está na redução do vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar.

A tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), utilizada nesse trabalho, pode ser melhor compreendida, a partir de cinco características básicas: a coalizão dominante; as percepções dos membros da coalizão dominante; a segmentação; o monitoramento do ambiente externo; e as restrições dinâmicas. A coalizão dominante é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional e que tem como responsabilidade a busca da solução dos problemas organizacionais. A percepção do ambiente organizacional é dada pela interpretação que a coalizão dominante tem deste mesmo ambiente. A segmentação corresponde à fragmentação ou à partição do ambiente a partir da

percepção dos decisores organizacionais e da distribuição dos componentes ambientais às várias unidades organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica. O monitoramento do ambiente externo refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização (MILES; SNOW, 1978). Por fim, segundo Miles e Snow (1978), as restrições dinâmicas são aqueles fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, como a estratégia, a estrutura e o desempenho que acabam limitando as ações organizacionais. As restrições existentes podem ser atenuadas ou removidas por meio da alteração da estratégia, sendo que qualquer outra direção escolhida trará em seu bojo novas restrições.

Existe um outro fator, para Miles e Snow (1978), que também contribui para melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, é a análise do ciclo adaptativo. Explicam os autores que esse ciclo, embora existente em todas as organizações seja, talvez, melhor identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise. O dinâmico processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com esses autores, pode ser separado em três problemas que os administradores devem constantemente resolver: o problema empreendedor; o problema de engenharia e o problema administrativo.

O Problema Empresarial: tanto em novas quanto em já existentes organizações, a solução para o problema empreendedor é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial. **O Problema de Engenharia:** esse problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empreendedor. A criação de cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos. **O Problema Administrativo:** envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades que prosperamente resolveram problemas enfrentados pela organização durante as fases empreendedoras e de engenharia. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo (MILES; SNOW, 1978). Os autores enfatizaram o que seria uma filosofia de comportamento da organização, baseada no tratamento de problemas empreendedores, de engenharia e administrativos. Cada um dos tipos exibe uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos consistente com sua estratégia de mercado. Essa particularidade pode ser melhor visualizada na Figura 1 abaixo.

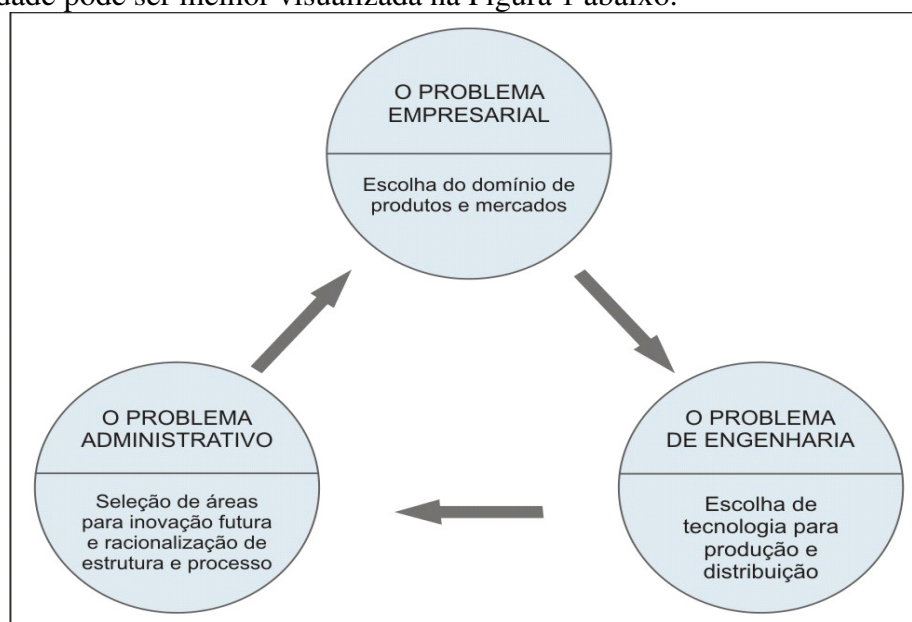


Figura 1: Ciclo Adaptativo
 Fonte: Miles e Snow (1978: p. 24).

Miles e Snow (1978) desenvolveram modelos estratégicos com o propósito da adaptação da organização ao seu ambiente. Esse modelo focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. Dois elementos básicos compõem o modelo: uma abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão que uma empresa deve tomar de forma a se manter alinhada e ajustada ao seu ambiente e uma tipologia organizacional, retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas. Sua tipologia classifica as unidades de negócio em quatro categorias: Prospectores, defensores, analisadores e reativos, conforme Quadro 1, na seqüência.

<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Prospector As empresas buscam as oportunidades no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Criam incertezas e mudanças as quais os concorrentes devem responder.</p>	<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Analítico Operam em dois tipos de domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas idéias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.</p>
<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Reativo Os estrategistas percebem as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura raramente realizam ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais.</p>	<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Defensivo Possuem um estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procuram oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessitam de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção a sua melhoria.</p>

Quadro 1: Tipologia de Miles e Snow (1978).

Fonte: Miles e Snow (1978).

Os prospectores tendem a se basear em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades os obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Uma vez que as atividades de varredura não se limitam ao seu domínio corrente, os prospectores tendem a ser os precursores de inovações. A reputação de inovador é normalmente essencial para o sucesso do prospector, à medida que lhe permite cativar os clientes ávidos por novidades (MILES; SNOW, 1978).

Para o prospector, o problema empreendedor de como localizar e explorar novas oportunidades de produto e mercado é preponderante, ficando a solução condicionada ao composto de produtos atual e futuro. O problema de engenharia reside em como evitar comprometimentos de longo prazo com relação a uma dada tecnologia, o que pode ser resolvido com a utilização de múltiplas tecnologias com baixo emprego de rotina e mecanização. O problema administrativo está em facilitar as operações, em vez de controlá-las. Assim, o sistema administrativo deve ser capaz de distribuir e coordenar recursos entre as unidades de negócio e os projetos e não de planejar e controlar as operações da empresa como um todo (MILES; SNOW, 1978).

Os defensores apresentam uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando

competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado (MILES; SNOW, 1978).

Seu problema de engenharia está na produção de bens e serviços da forma mais eficiente possível e pode ser resolvido através da adoção de uma tecnologia núcleo, altamente eficiente. O problema administrativo de como alcançar controle severo da organização de forma a garantir eficiência é tratado através da implementação de controles centralizados e da ênfase em determinadas áreas funcionais, como as de finanças e produção. O grande risco do defensor reside na possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada (MILES; SNOW, 1978).

Já os analisadores são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. Procuram minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades. Seu problema empresarial está em como identificar e explorar novas oportunidades de produto e mercado, mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais (MILES; SNOW, 1978).

O problema de engenharia passa a ser o de como alcançar e garantir um equilíbrio entre as demandas conflitantes por flexibilidade e estabilidade tecnológica. Similarmente, seu problema administrativo é o de como criar estruturas e processos diferenciados, de forma a acomodar, ao mesmo tempo, as áreas dinâmicas e estáticas da empresa. Os principais riscos incorridos pelo analisador referem-se à possível ineficiência advinda da adoção de tecnologias diferenciadas (MILES; SNOW, 1978).

Por fim, segundo os autores, os reativos representam um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos. Miles e Snow (1978) acreditam que eles apresentam um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos puros.

Esse tipo estratégico somente se sustentaria no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa implementa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes. Não é um tipo estratégico puro, mas residual, não congruente com a postura de resposta ao ambiente. A ausência de uma orientação consistente faz com que eles reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

Para Miles e Snow (1978), a sua tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização, com a predominância de um tipo específico. Salienta-se, porém, que as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores. O comportamento puro existe apenas para bases conceituais, mas, na prática, o comportamento é bem mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento, como será visto na apresentação dos resultados deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo do tipo *survey*, sendo que quanto aos fins ela se caracteriza como descritiva. Sua população é de 22 hotéis situados em Florianópolis-SC, classificados entre três e cinco estrelas.

Ao referenciar o uso de uma determinada tipologia na realização de uma pesquisa, Hambrick (1984) salienta que ela busca concentrar o foco e melhor relacionar as variáveis encontradas e que a importância da utilização de tipologias está na redução do vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar. Segundo o autor, as categorias de uma tipologia representam caracteres gerais que definem um pacote de atributos, ou seja, uma vez

identificada, cada variável pode ser testada e expandida por pesquisadores que tendem revelar sua preferência por um determinado conjunto dessas variáveis.

Os dados foram coletados por meio de questionário, com questões fechadas, o que permitiu o acesso às informações necessárias para a consecução deste trabalho, apresentando questionamentos que identificaram o comportamento estratégico, classificados como: Prospectores, Analistas, Reativos e Defensivos (MILES; SNOW, 1978).

Um questionário deve, segundo Malhotra (2001), possibilitar o entendimento das questões devendo, para isso, ter forma e vocabulário adequados aos propósitos da mensuração, e a medida deve representar a substância ou o conteúdo do que se quer medir. O questionário aplicado, que identifica o comportamento estratégico adotado pelos Administradores de hotéis num período de cinco anos, tem como base o modelo adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978).

Para a organização dos dados, foi utilizado o *software Excel* e o *Statistica 6.0*. A planilha eletrônica *Excel* possibilitou a elaboração de tabelas e gráficos e, pela facilidade de operacionalização, permitiu a importação da tabela de dados para o *Statistica*, com o qual se efetuou a análise em componentes principais, enquanto método da análise multivariada. A análise multivariada é um conjunto de métodos estatísticos que permite a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo ou objeto em análise (REIS, 1997; HAIR Jr *et al.*, 2005), sendo que o método de componentes principais possibilitou reconhecer as associações entre as variáveis que se desejava estudar e as semelhanças entre os hotéis.

Já o método da análise dos componentes principais, segundo Reis (1997), é um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis hipotéticas não correlacionadas (ortogonais). A análise se efetua por meio da criação de novas variáveis hipotéticas, resultantes de combinações lineares das variáveis originais que, por restrições no procedimento algébrico, são ordenadas de maneira decrescente segundo a informação que recuperam da base de dados, e são geradas para serem independentes entre si. Ainda, no método de componentes principais, pode-se distinguir na análise fatorial os fatores comuns e específicos, sendo seu objetivo principal explicar o máximo possível da variância original no conjunto de dados por alguns componentes principais (HAIR Jr *et al.*, 2005).

Dessa forma, o modelo fatorial dos componentes principais possibilitou, neste trabalho, que a matriz de dados fosse decomposta em duas outras matrizes, uma relativa às variáveis e chamada de matriz de cargas fatoriais e outra relacionada aos casos ou hotéis, chamada de matriz de escores fatoriais, permitindo reconhecer as associações entre as variáveis que se desejava estudar e as semelhanças entre os hotéis.

4 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

Nesta seção será realizada a análise dos comportamentos estratégicos adotados pelos Administradores de Hotéis. Para que se tenha um melhor detalhamento das informações, serão, primeiramente, analisados separadamente os comportamentos adotados segundo o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) que estão relacionados aos três problemas aos quais se referem: Empresarial, Engenharia e Administrativo e, posteriormente, apresentado o comportamento geral adotado pelos Administradores.

A primeira dimensão a ser analisada, é a dimensão **Empresarial**, que está relacionada aos aspectos: do domínio de Produto-mercado; Postura de sucesso; Monitoramento ambiental; e Crescimento. Ou seja, como os hotéis pesquisados se posicionam frente ao mercado em que atuam. Os dados para o Problema Empresarial estão representados na Tabela e Gráfico 1 representativo do comportamento adotado pelos Administradores de hotéis.

Tabela 1: Problema Empresarial

Problema Empresarial	Prospector		Analista		Reativo		Defensivo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
D. Prod. Mer	8	36%	2	9%	7	32%	5	23%
Post Sucess.	4	18%	12	54,5%	5	23%	1	4,5%
Mon. Amb.	8	36,5%	8	36,5%	3	13,5%	3	13,5%
Crescimento	10	45,5%	10	45,5%	1	4,5%	1	4,5%
GERAL		34%		37%		18%		11%

Fonte: Dados da Pesquisa

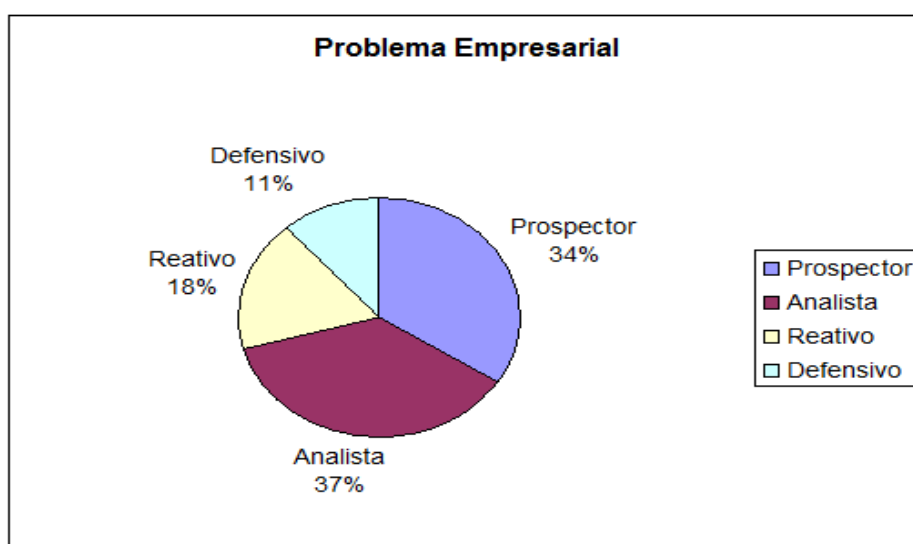


Gráfico 1: Problema Empresarial

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 1. A análise conjunta das dimensões do Problema Empresarial demonstrou que houve uma predominância do comportamento estratégico Analista, sendo seguido pelos comportamentos Prospectores, Reativos e Defensivos.

A segunda dimensão apresentada é aquela que tem relação com o **Problema de Engenharia**, sendo que esse problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empreendedor, já que cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos. Esta dimensão abrange os Objetivos tecnológicos, a Amplitude tecnológica e o Anteparo tecnológico e esta representada pela Tabela e Gráfico 2.

Tabela 2: Problema de Engenharia

Problema Engenharia	Prospector		Analista		Reativo		Defensivo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%

Obj. Tecnológicos	4	18%	15	68,5%	3	13,5%	0	0%
Amp. Tecnológica	12	54,5%	1	4,5%	6	27,5%	3	13,5%
Ant. Tecnológico	9	41%	4	18,5%	3	13,5%	6	27%
GERAL		38%		30%		18%		14%

Fonte: Dados da Pesquisa

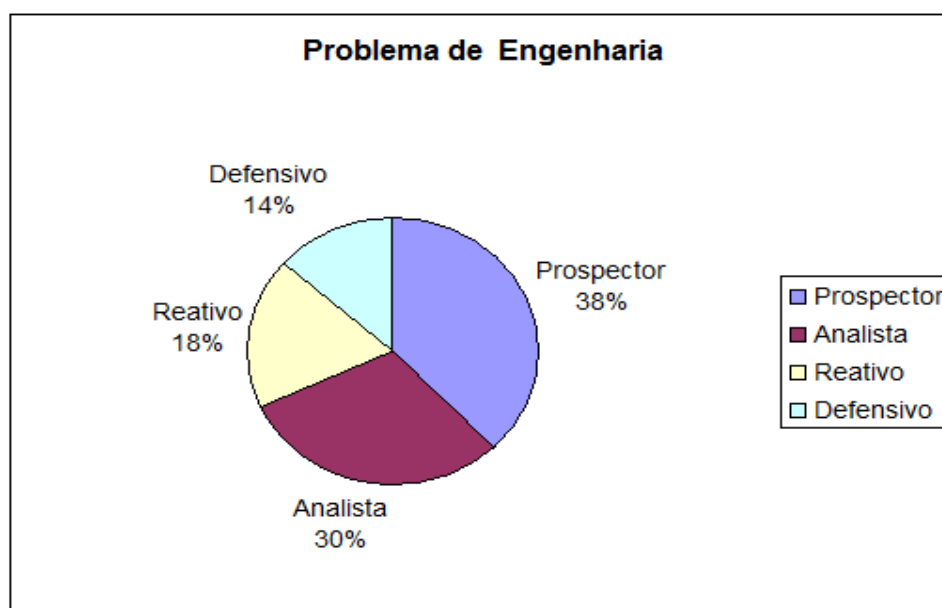


Gráfico 2: Problema de Engenharia

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 2: Em análise conjunta das dimensões do Problema de Engenharia, percebeu-se que houve uma predominância do comportamento estratégico Prospectador seguido pelos comportamentos Analistas, Reativos e Defensivos.

Por último, serão analisados os **Problemas Administrativos**, que consistem em reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades que prosperamente resolveram problemas enfrentados pela organização durante as fases empreendedoras e de engenharia, o que também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo. Este problema é composto pelas dimensões Coalizão dominante, Planejamento, Estrutura e Controle e está representado pela Tabela e Gráfico 3.

Tabela 3: Problema Administrativo

Problema Administrativo	Prospectador		Analista		Reativo		Defensivo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Coal. Domin	8	36 %	8	36%	1	4,5%	5	23,5%
Planejamento	10	45,5%	3	13,5%	2	9%	7	32%
Estrutura	8	36,5%	8	36,5%	3	13,5%	3	13,5%

Controle	9	41,5%	5	22,5%	2	9%	6	27,%
GERAL		40%		27%		9%		24%

Fonte: Dados da Pesquisa



Gráfico 3: Problema Administrativo

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 3: A análise conjunta das dimensões do Problema Administrativo, demonstrou que houve uma predominância do comportamento estratégico Prospectador, seguido pelos comportamentos Analistas, Reativos e Defensivos.

A partir do levantamento dos dados dos problemas do **Ciclo Adaptativo** de Miles e Snow (1978), pode-se realizar uma síntese dos **Problemas Empresarial, de Engenharia e Administrativo**, percebendo-se que houve uma sobreposição do comportamento **Prospectador** em relação aos demais comportamentos, isto implica dizer que são predominantes as atitudes criativas e inovadoras para entrarem em novos mercados, que existe a disponibilidade dos recursos necessários para a criação de novos produtos e serviços e para entrarem em novos mercados, bem como existe também a preocupação e capacidade para reduzir as incertezas, racionalizar e estabilizar as atividades que possam resolver os problemas enfrentados nas fases Empresarial e de Engenharia.

Entretanto, também houve uma grande incidência de repostas que identificam o comportamento **Analista**, sendo que teve destaque para as variáveis que estão relacionadas às questões de **Objetivos Tecnológicos**, o que implica que os administradores dão prioridade para manterem os custos sob controle e, seletivamente, gerarem novos produtos e serviços e entrarem em novos mercados.

Quanto aos demais comportamentos, em uma análise geral, pode-se notar que não houve, em nenhum momento, tanto para os **Reativos** quanto para os **Defensivos**, uma sobreposição sobre os comportamentos **Prospectores ou Analistas**. Porém, quanto aos comportamentos **Reativos**, pode-se dizer que deram uma atenção maior para os aspectos que estavam relacionados com os serviços que estavam sendo modificados conforme as necessidades do mercado e de desenvolverem habilidades em relação aos termos que estejam próximos dos clientes e mercados. A mesma análise pode ser feita em relação aos comportamentos **Defensivos**, porém, para as variáveis que envolvem as questões que estão relacionadas com as habilidades em realizar um limitado número de atividades bem feitas,

identificarem soluções para os atuais problemas e se manterem no mercado e terem as decisões altamente centralizadas através de relatórios de faturamento.

Em relação ao comportamento estratégico geral, adotado pelos Administradores de Hotéis de Florianópolis nos últimos cinco anos, podem ser bem visualizados a partir da tabela e gráfico 4 abaixo.

Tabela 4: Comportamento Estratégico Geral

Comportamento	Freq	Freq Acum	Freq Relativa	F. Relativa. Acumulada
Prospector	10	10	45,5%	45,5
Analista	07	17	31,5%	77
Reativo	4	21	18,5%	95,5
Defensivo	1	22	4,5%	100

Fonte: Dados da Pesquisa

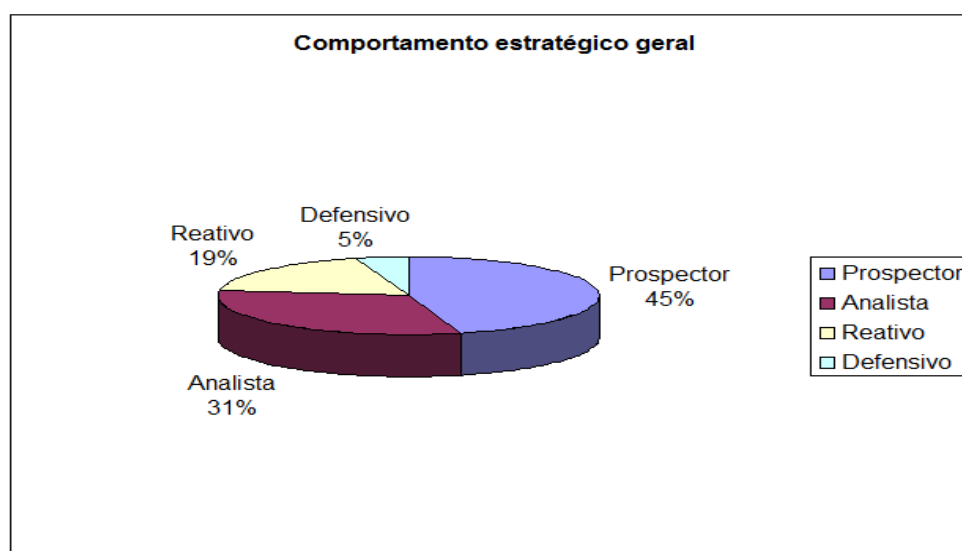


Gráfico 4: Comportamento Estratégico Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se a partir da análise gráfica que, de um modo geral, para os comportamentos estratégicos adotados pelos Administradores de Hotéis de Florianópolis, existe uma preponderância do comportamento Prospector com uma frequência de 45,5%, sendo seguido pelo comportamento Analista em 31,5%, em seguida aparece o comportamento Reativo com 18,5% e o comportamento Defensivo com apenas 4,5%. Estes dados permitem supor que, em grande parte, os Administradores de Hotéis estão atentos para as mudanças ambientais e que adotam uma postura agressiva em relação ao mercado, buscam oportunidades investindo na criação de novos produtos e serviços e entrarem em novos mercados. Seguindo esse comportamento majoritário, segue-se uma postura de precaução, mantendo os mercados existentes e somente entrando em novos mercados com novos produtos e serviços após serem bem analisados. Uma outra parcela dos Administradores procura adotar uma postura de reação frente às ações dos concorrentes, não adotando nenhuma postura pró-ativa por falta de estratégias e, em função disso, tornando-se vulneráveis aos ataques impostos pela concorrência. Por fim, uma pequena parcela dos comportamentos dos Administradores, demonstra que dão prioridade em defender o mercado já conquistado e a posição alcançada e, ao invés de investir em novas tecnologias, procuram manter uma posição que lhes permita

competir através de preços e qualidade. Esta análise é congruente com a análise do ciclo adaptativo, em que foram detalhadas as posturas adotadas em relação aos problemas empresariais, de engenharia e administrativo, realizadas anteriormente e que se obteve, também, uma incidência maior dos comportamentos prospectores.

Resultado 4. Os Administradores de Hotéis em Florianópolis adotam a postura Prospectora como comportamento estratégico Geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados na pesquisa, em relação ao comportamento estratégico adotado pelos Administradores de Hotéis, apontaram a predominância do comportamento Prospectador com uma frequência de 45,5%, sendo seguido pelo comportamento Analista em 31,5%, em seguida aparece o comportamento Reativo com 18,5% e o comportamento Defensivo com somente 4,5%.

A entrada das grandes redes que, por terem experiências de outros mercados e estarem atentas às oportunidades que surgem com a crescente entrada de turistas na cidade, somados à mudança do perfil do turista, obrigaram, de certa forma, os estabelecimentos de hospedagem de Florianópolis a adotarem posturas mais prospectoras buscando novos mercados, sobretudo o interno, oferecendo novos produtos e serviços, investindo em melhores estruturas, em treinamento de seu pessoal, em propaganda e publicidade, enfim, realizando melhorias a custos baixos para, dessa forma, fazerem frente à concorrência dos novos entrantes.

Através da análise dos resultados expostos acima, pode-se contemplar o objetivo desse trabalho, que é de identificar o comportamento estratégico adotado pelos Administradores. Levando-se em conta os dados da pesquisa e a especificidade do setor hoteleiro de Florianópolis, conclui-se que, os Administradores adotaram um comportamento estratégico prospectador, em sua maioria. Esses dados permitem dizer que os Administradores estão mais atentos para as mudanças do mercado, procurando inovarem em termos de produtos e serviços e entrarem em novos mercados, esse fato se deve, sobretudo, em função das mudanças que ocorreram no setor nos últimos anos. As maiores mudanças têm relação com o perfil dos clientes e com a entrada de novos concorrentes, que obrigaram os Administradores de Hotéis a adotarem posturas de maior atenção para as oportunidades que surgem com a crescente entrada de turistas na cidade somados à mudança do seu perfil.

Concluindo, pode-se dizer que essa postura, específica do setor hoteleiro nos últimos cinco anos, pode ser atribuída à entrada das grandes redes hoteleiras e da mudança do perfil dos turistas que antes desse período eram, na sua maioria, estrangeiros, e com o câmbio favorável, traziam os dólares tão esperados pelos proprietários de hotéis e, somados a isso, ainda faziam a divulgação dos locais de hospedagem em seu país de origem. Se houvessem pesquisas dessa natureza antes da crise que ocorreu no setor nos primeiros anos de 2000, provavelmente a característica da postura adotada pelos Administradores seria diferente, tendendo a serem mais Reativos e Defensivos do que Prospectores e Analistas.

6 REFERÊNCIAS

- ARRAGÓN-SANCHEZ, Antonio; SÁNCHEZ-MARÍN, Gregorio. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**; 43 (3); ABI/INFORM Global, p. 287-308, Jul 2005.
- BOWMAN, C.; FAULKNER, D. **Competitive and Corporate Strategy**. London: Irwin, 1997.
- CASTLE, N. G. Strategic Groups and Outcomes in Nursing Facilities. **Health Care Management Review**. 28 (3), p. 217-227, 2003.

- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence to New Competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n 2, p. 241-261.1977.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, USA, v. 6, p. 1-22, 1972.
- 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.
- COSTA, J.; TEARE, R. Developing environmental scanning process in the hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Bradford: V. 12, n.3, p. 156-168. 2000.
- CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantino C. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DESARBO, Wayne S., et al. Revisiting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance. **Strategic Management Journal**. V. 26, p. 47-74, 2005.
- DILL, W. R. Environment as an Influence on Managerial Autonomy. **Administrative Science Quarterly** V. 2(4), p. 409-443, 1958.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.
- EMERY, F.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**. V. 18, p. 21-32, 1965.
- FRISHAMMAR, J. Organizational Environment Revisited: A Conceptual Review and Integration. **International Studies of Management & Organization**. v. 36, n.3, p. 22-49, 2006.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMENEZ, Fernando. **O estrategista na Pequena Empresa**. Maringá, 2000.
- GIMENEZ, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GRANT, R. M. Prospering in Dynamic-Competitive Environments: Organizational Capability as Know Ledge Integrations. **Strategic Management Journal**, v.13, n. 4, p.335-387, 1996.
- GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, V. An Emperical Examination of Linkages Between Strategy, Managerial Characteristics and Performance. **Academy of Management Proceedings**. P. 31-36. 1982.
- GURKOV, I. Dominant strategic archetype of the Russian industrial firm. **Journal for east European management studies**. V. 12, n.1, p. 35-53. 2007
- HAIR Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre. Bookman, 2005.
- HAMBRICK, D. C. On the straying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**. V. 17, n.4, p. 115-118, 2003.
- _____. Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 27-41, 1984.
- _____. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy Of Management journal**. Vol. 26, n 1, p. 5-26. 1983.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.
- JABNOUN, Naceur; KHALIFAH, Azaddin; YUSUF, Attahir. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. **The quality management journal**, 2003, v.10, n.4, p17.

- KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAWRENCE, P.; LORCH, J. **Organization and environment**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1973
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: **XVII EnANPAD**, 17, 1993. Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 1993, 10 V., v. 9, p.147-159.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980). Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. **Journal of Management Studies**. 30. 4, p. 553-585, 1993.
- MILLIKEN, F. J. Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. **Academy of Management Review**. V. 12, n. 1, p. 133 – 143. 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. I. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit Among Business Strategic, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, vol.69, n. 3, p. 49-65, 2005.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, K. G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row Publishers, 1978.
- REIS, Elizabeth. **Estatística Multivariada Aplicada**. Lisboa. Edições Sílabo, 1997.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. **Strategic Management Journal**. Vol. 22, n. 11, p. 1055-1068, 2001.
- SUGATA, R. Environment – Strategy – Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization. Vikalpa. **The Journal for decision Makers**. V. 29, n. 2, p.9-23, 2004
- TAN, J.; TAN, D. Environment – Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 141-157, 2005.
- ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research Evidence on the Miles – Snow Typology. **Journal of Management**. V. 16, n.4 p. 751 – 768. 1990.
- ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: Institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.
- ZÚÑIGA-VICENTE, José Á.; VICENTE-LORENTE, José D. Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983-97). **Journal of Management Studies**. V. 43, n. 3, p.484-519, may 2006.