

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO APLICADO JUNTO ÀS VINÍCOLAS DE SANTA TERESA-ES

Strategic Behavior: a study applied to wineries of Santa Teresa-ES

Ana Paula Peroni¹

¹Mestre em Educação Tecnológica e Profissional, Especialista em Gestão de Pessoas e Planejamento Empresarial, Pesquisadora Voluntária da Faculdade Santos Dumont FSD; e-mail: anapaulaperoni@gmail.com

RESUMO

As transformações econômicas, sociopolíticas e culturais desafiam as organizações que precisam se adaptar para ganhar mais mercado, ou garantir espaço em um mercado altamente competitivo. Nesse cenário, cada organização define suas próprias estratégias, estabelecendo um comportamento estratégico frente às condições do ambiente. Assim, esse estudo teve como objetivo, verificar o comportamento estratégico adotado pelas vinícolas de Santa Teresa-ES, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). A pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo, a amostra consistiu de duas vinícolas que possuem o registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Optou-se pela abordagem quantitativa e descritiva, utilizando-se para coleta dos dados o questionário com questões fechadas. Os resultados demonstraram que as duas vinícolas adotam comportamentos prospectores, buscando oportunidades no mercado e experimentando respostas às tendências do ambiente.

Palavras-chave: Comportamento Estratégico. Tipologia de Miles e Snow. Vinícolas.

ABSTRACT

The economic, sociopolitical and cultural transformations challenge organizations that need to adapt to gain more market, or guarantee space in a highly competitive market. In this scenario, each organization defines its own strategies, establishing a strategic behavior in the face of environmental conditions. Thus, this study aimed to verify the strategic behavior adopted by the wineries of Santa Teresa-ES, according to the typology of Miles and Snow (1978). The research is characterized as a quantitative study, the sample consisted of two wineries that are registered with the Ministry of Agriculture, Livestock and Supply (MAPA). A quantitative and descriptive approach was chosen, using a questionnaire with closed questions for data collection. The results showed that the two wineries adopt Prospector behaviors, seeking opportunities in the market and experimenting with responses to environmental trends.

Keywords: Strategic Behavior. Miles and Snow Typology. Wineries.

INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociopolíticas e culturais repercutem e desafiam diretamente as organizações. Nesse cenário de profundas e rápidas transformações, as organizações precisam se adaptar para ganhar mais mercado, ou simplesmente garantir espaço em um mercado altamente competitivo.

Nesse sentido, cada organização define suas próprias estratégias não só de crescimento, mas também de sobrevivência, estabelecendo assim, um comportamento estratégico frente às condições do ambiente.

O ajuste entre a organização e o ambiente pode ocorrer de várias formas, e alguns autores se propuseram a categorizar esses modos genéricos de ajuste, que explicam o comportamento das organizações. Dentre estes autores, encontram-se Miles e Snow (1978) que propõem que as organizações podem utilizar quatro tipos de estratégias genéricas – defensiva, prospectora, analítica e reativa – para resolver os problemas do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

Diversos estudos têm sido feitos no campo do comportamento estratégico, reforçando assim, a importância desta temática. São exemplos desses estudos: Ribeiro, Rosseto, Verdinelli (2011); Almeida, Antonialli, Gomes (2011); Martins et al. (2014); Kummel, Verdinelli (2016); Vieira (2016); Dal Magro, Silva, Klann (2017); Silva et al.(2019).

Dentro deste contexto, este estudo teve como objetivo identificar qual o comportamento estratégico adotado pelas vinícolas de Santa Teresa, no estado do Espírito Santo-ES. O município destaca-se por ser um dos maiores produtores de uva e vinho do Estado; além disso, as vinícolas obtiveram o registro junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o que veio facilitar o mercado deste produto local.

O vinho constitui um produto que é continuamente melhorado com o incremento de novas tecnologias, e observa-se uma qualidade crescente do vinho brasileiro, sendo atestada por críticos nacionais e internacionais. Assim, os gestores das vinícolas necessitam gerir bem seus recursos a fim de criar e melhorar seus produtos observando a influência desafiadora do ambiente, para alcançar os melhores resultados.

Este artigo se organiza da seguinte forma: inicialmente se apresenta o referencial teórico que promove embasamento para a compreensão e desenvolvimento deste artigo; em seguida são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a obtenção de dados; na sequência esses dados são apresentados nos resultados através de tabelas e quadros; e posteriormente esses dados são analisados na discussão.

Na parte final deste artigo apresenta-se a conclusão diante dos resultados e discussões encontrados, os quais recomendam novas pesquisas tendo em vista o avanço da vitivinicultura no município e no mercado nacional e internacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca contextualizar a estratégia e as escolas de pensamento estratégico, bem como a Administração e o Comportamento Estratégico com destaque para a tipologia de Miles e Snow (1978), utilizada na presente pesquisa.

A palavra estratégia vem de *estrategós* (de *stratos*, “exército”, e *ago*, “liderança”) e designava o comando militar. Assim, inicialmente o pensamento estratégico era focado apenas em organizações militares. Contudo, o pensamento estratégico passou a ser aplicado também no ambiente de negócios, estando diretamente relacionado às mudanças e transformações que ocorrem na sociedade e no mundo empresarial.

Segundo Mintzberg (2000), faz parte da própria natureza humana, buscar uma definição para cada conceito, e isso também ocorre no que se refere à busca da definição do conceito de estratégia. Vários autores trazem conceitos de estratégia, e dentre esses conceitos pode-se verificar pontos de convergência e divergência.

Para Chandler (1962) a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos. No conceito deste autor, observa-se a presença dos componentes: objetivos, meios e alocação de recursos, sendo que a responsabilidade da decisão estratégica está localizada no nível mais alto da gestão.

Ansoff (1965), chamado de “pai da gestão estratégica”, compreende estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Para Katz (1970) a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico).

Em 1980, Michael Porter introduz o conceito de vantagem competitiva, sendo assim, as estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1980).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) discutem várias abordagens sobre o que é o pensamento estratégico e identificam dez diferentes escolas do pensamento estratégico, as quais podem ser classificadas em três naturezas básicas: natureza prescritiva, natureza descritiva e natureza híbrida.

As escolas de natureza prescritiva focam no modo como as estratégias devem ser geradas. Alguns exemplos são: escola do design, escola do planejamento e escola do posicionamento.

Na escola do design a estratégia é formada como um processo de concepção mental, com base nas ameaças e oportunidades ambientais, e nos pontos fortes e fracos da organização. Na escola do planejamento a estratégia é vista como um processo formal, com base em aspectos técnicos, programas e planos. (MINTZBERG, et al., 2000).

A escola do posicionamento entende a estratégia como um processo analítico ancorado nas estratégias genéricas de Porter, bem como em seu modelo das cinco forças. Nessa escola o executivo permanece como protagonista do processo estratégico. (MINTZBERG, et al., 2000).

As escolas de natureza descritiva focam o modo como as estratégias foram de fato geradas, buscando entender os elementos levados em conta em sua criação. Enquadram-se neste tipo, a escola do empreendedorismo, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola da configuração. (MINTZBERG et al., 2000).

As escolas de natureza híbrida combinam as de natureza prescritiva e descritiva, buscando a integração na formulação de estratégias. A escola de configuração é um exemplo de escola de natureza híbrida, a qual busca a formulação de estratégia como um processo de transformação (MENEZES LOBATO et al., 2019).

Hoskisson et al. (1999) avaliando a evolução dos conceitos de estratégia ao longo da história, argumentam que a evolução muda de posição como o movimento de um pendulo entre o foco interno a organização e o foco externo no ambiente.

A estratégia é destinada a oferecer benefícios para a organização e seus clientes, e dentro desta perspectiva, a visão de planejamento estratégico normativo, prescritivo e estático já não mais responde à realidade vigente.

O pensamento estratégico evoluiu para além da busca por vantagem competitiva como postulado por Michel Porter, sendo incluída também nessa evolução a questão da geração de valor baseada nos recursos da organização proporcionando a sustentabilidade (ABDALA, 2019).

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A evolução da estratégia como área de estudo no campo da Administração ocorreu a partir de 1950, quando a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinaram uma pesquisa sobre os currículos das escolas de Administração norte americanas (CERTO et al., 2005). Esta pesquisa recomendou que o ensino de Administração passasse a incluir a Administração Estratégica, contudo, a disciplina somente começou a fazer parte do currículo por volta dos anos 70.

Com a introdução da disciplina nos currículos, a Administração Estratégica cresceu em importância, na medida em que pesquisadores de vários países se dedicaram a descobrir estratégias e técnicas da Administração Estratégica que diferenciavam as organizações bem sucedidas daquelas que não apresentavam o mesmo desempenho. (HARRISON, 2005).

Alguns marcos são importantes na memória da Administração Estratégica. Dentre esses marcos, pode-se ressaltar as contribuições de Alfred DuPont Chandler Júnior, em 1962, de Igor Ansoff, em 1965, e seus trabalhos subsequentes, a proposição da matriz SWOT por Albert S. Humphrey, por meio de seus trabalhos entre os anos de 1960 e 1970, os trabalhos de Michael E. Porter de 1979 e 1980, complementando-se a teoria da visão baseada em recursos (VBR) com os estudos de Jay Barney de 1991 e 2001 (ABDALA, 2019).

Em relação aos aspectos contemporâneos do campo da Administração Estratégica, podem-se citar os trabalhos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel que sistematizaram as dez escolas do pensamento estratégico.

A Administração Estratégica foi considerada como sinônimo de plano, ou seja, olhar o ambiente e descrever a direção futura num formato puramente cartesiano. Porém, a partir da concepção das organizações como sistemas abertos, que consideram seus ambientes externos, nos quais interagem continuamente e são diretamente influenciadas por eles; houve a necessidade de definir estratégias capazes de responder com mais rapidez ao processo dinâmico de adaptação organizacional (MORGAN, 1996).

A partir desta perspectiva, Tavares (2000) apresenta alguns conceitos que incorporam esse novo entendimento estratégico aplicado às organizações:

- *Planejamento Estratégico*: técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão.
- *Administração Estratégica*: processo contínuo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas.

- *Decisão Estratégica*: é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa; nem toda decisão estratégica é de longo prazo, embora seja, necessariamente, de longo alcance.

Belmiro et al. (2014) resumem a natureza sistêmica e holística da Administração Estratégica como uma análise do processo de prever os cenários futuros visando atender as demandas de longo prazo da organização. Isso se torna possível a partir de trocas com o ambiente externo: observação das mudanças econômicas; adoção de políticas consistentes a um negócio; manutenção da correlação entre os diversos grupos de interesse; fornecimento de produtos e serviços aprimorados aos clientes.

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O comportamento estratégico pode ser entendido como "o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos" (ANSOFF, 1983, p.16).

Identifica-se nesse conceito, portanto, duas variáveis: o ambiente externo e a estrutura interna de uma organização. Nesse sentido, cada organização desenvolve uma estratégia diferente, uma vez que a percepção acerca do ambiente é única e diferenciada das demais, bem como a própria estrutura interna.

Miles e Snow (1978) argumentam que em virtude dessas condições, as organizações não possuem uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente. Esses autores propõem uma tipologia de comportamento estratégico, porém, ressaltam que nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que as organizações são complexas e mutáveis.

Na tipologia de Miles e Snow (1978), as organizações podem desenvolver padrões de comportamento estratégico na busca de um alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Essas quatro categorias de estratégia genéricas diferenciam as organizações de acordo com a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam mediante as respostas que as organizações dão aos três problemas que compõem o chamado ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor, definição de um domínio de produto/mercado; (2) problema de engenharia, escolha de tecnologia para produção e distribuição; e (3) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais (GIMENEZ, et., 1999).

Para Miles e Snow (1978) o ciclo adaptativo deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas - empreendedor, de engenharia e administrativo - estão amplamente conectados, sendo que a adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa (GIMENEZ, et., 1999).

O problema empreendedor compreende a definição de produto ou serviço e do mercado-alvo. Já o problema de engenharia envolve a criação de um sistema para solucionar os problemas empreendedores. E o problema administrativo consiste na redução da incerteza no sistema organizacional ou racionalização e estabilização das atividades enfrentadas e resolvidas com sucesso pela organização durante a fase empreendedora e de engenharia (MARTINS, et al., 2014).

A movimentação nas fases do ciclo adaptativo é realizada pelos quatro tipos de tipologias de comportamento estratégico: defensor, prospector, analítico e reativo. O comportamento estratégico defensor reflete organizações que têm estreito domínio produto-mercado. Nessa categoria de comportamento estratégico, os gestores são altamente especialistas em determinada área de operações e tendem a não realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios.

Os prospectores, por sua vez, têm como característica a busca contínua por oportunidades de mercado, e respondem regularmente às tendências emergentes do ambiente. O resultado desse tipo de comportamento são organizações criadoras de mudança e incerteza nos concorrentes.

As organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um estável e o outro em mudança, são classificadas como analistas. Esse comportamento, em momentos estáveis, opera de forma rotineira e eficiente utilizando estruturas formais e processos. Já em momentos mais instáveis, os gestores procuram observar seus concorrentes em busca de novas ideias e, a partir daí, adotam rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

Por fim, o comportamento reativo que resultará em organizações nas quais os gestores frequentemente percebem as mudanças e as incertezas em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz (SMILES & SNOW, 1978).

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa é de natureza quantitativa e segundo Diehl (2004), uma pesquisa quantitativa utiliza-se de técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

Quanto aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva, pois foi conduzida a partir de um questionário estruturado com múltiplas respostas, tendo seu objetivo centrado na relação entre as variáveis. De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Os sujeitos participantes desta pesquisa foram duas vinícolas de Santa Teresa-ES. O município de Santa Teresa está situado na região serrana do Espírito Santo-ES, a 78 km da capital do Estado, sendo reconhecida pelo governo federal como pioneira na imigração italiana no Brasil.

O setor agropecuário em Santa Teresa se destaca por ser o mais importante na geração de renda e emprego (RASSELE, 2011), e a produção vinícola é a maior do Estado, com ligação ao turismo e crescimento substancial a partir de 2010 (BACHETTI, 2018).

A cultura do vinho em Santa Teresa iniciou-se pelos imigrantes italianos e seus descendentes a mantiveram até os dias atuais, estabelecendo inclusive uma associação de vitivinizultores, denominada de Associação de Vitivinizultores de Santa Teresa - AVIST, fundada no ano de 2002.

O critério de inclusão dos sujeitos participantes desta pesquisa foi o registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) da vinícola. Em Santa Teresa-ES, nove vinícolas já possuem o registro no MAPA, contudo, somente duas dessas vinícolas tiveram interesse em participar da presente pesquisa, por isso, a amostra se reduziu a apenas

duas vinícolas, as quais serão denominadas ao longo deste estudo de Vinícola “A” e Vinícola “B”.

As duas vinícolas participantes desta pesquisa estão localizadas no chamado Circuito Caravaggio, um percurso turístico de 14 km de extensão, composto de pousadas, restaurantes, vinícolas e demais equipamentos turísticos.

Quanto ao Registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) devem ser registradas todas as bebidas definidas pelo Regulamento aprovado pelo Decreto nº 6.871, de 04 de junho de 2009 e os vinhos e derivados da uva e do vinho descritos na Lei nº 7.678, de 08 de novembro de 1988, regulamentada pelo Decreto nº 8.198, de 20 de fevereiro de 2014.

O registro de estabelecimentos e de produtos de vinhos e derivados da uva segue a Instrução Normativa nº 72, de 16 de novembro de 2018. Para o registro é apresentado o memorial descritivo do estabelecimento com as instalações e equipamentos da planta industrial. É permitido tanto o registro com inscrição no CNPJ, quanto como agricultor familiar ou empreendedor familiar produtor de vinho, e estabelecimento agroindustrial de pequeno porte.

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de questionário com perguntas fechadas, o que permitiu o acesso às informações necessárias à identificação do comportamento estratégico.

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a março de 2022, utilizando-se o *Google Forms*. O questionário aplicado, que identificou o comportamento estratégico adotado pelos proprietários das empresas vinícolas, teve como base o modelo adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), dos tipos estratégicos de Miles e Snow.

O questionário é composto de duas partes. A primeira parte tem o objetivo de qualificar o respondente e sua organização, sendo o mesmo constituído por questões fechadas, de múltipla escolha, com alternativas que permitam o enquadramento do participante da pesquisa.

Foram feitas perguntas relacionadas à: sexo, escolaridade, idade, função na vinícola, tempo de funcionamento da vinícola e o número de funcionários.

A segunda parte também é constituída com questões fechadas com o objetivo de identificar o comportamento estratégico adotado pela organização, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).

Na presente pesquisa, foi feita a adaptação do questionário elaborado e testado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), o qual contém onze questões. A estrutura do questionário está de acordo com o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), distribuído da seguinte forma: as quatro primeiras questões relacionam-se ao problema empreendedor; as três questões seguintes referem-se ao problema de engenharia; e as quatro últimas, ao problema administrativo (Quadro 1).

Para cada uma das questões são apresentadas quatro alternativas que representam cada um dos tipos estratégicos. Através da escolha forçada, o respondente teve que optar pela alternativa que melhor representa a situação da sua vinícola.

O critério de classificação da vinícola conforme o tipo de comportamento estratégico, (defensor, prospector, analista ou reativo), depende da quantidade de respostas dada a cada tipo. O maior número de respostas corresponde ao tipo de comportamento estratégico da vinícola.

Nos casos de empate entre as questões, foi utilizado o mesmo critério de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), ou seja, havendo empate entre os comportamentos estratégicos defensivo, prospector e/ou analista, o resultado foi classificado como analista, enquanto que se o empate envolveu o comportamento reativo, a organização foi classificada como reativa.

Para a tabulação e organização dos dados, foram utilizados quadros e tabelas, os quais serão apresentados nos Resultados e Discussões deste artigo.

Quadro 1. Classificação do tipo de comportamento estratégico das organizações.

Ciclo Adaptativo	Questões	Tipo Estratégico
Problema Empreendedor	1. Seus serviços de entrega os produtos passam por:	a) prospector b) analista c) defensivo d) reativo
	2. Em sua opinião, a sua empresa é vista no mercado como:	a) defensivo b) analista c) reativo d) prospector
	3. Com relação ao seu tempo gasto para analisar e monitorar a concorrência e introduzir mudanças nos serviços prestados, você classifica como:	a) prospector b) defensivo c) analista d) reativo
	4. O crescimento ou a diminuição da sua venda se deve, muito provavelmente a:	a) defensivo b) reativo c) prospectivo d) reativo
Problema de Engenharia	5. Uma das metas mais importantes da empresa é:	a) defensivo b) analista c) prospector d) reativo
	6. O trabalho dos funcionários da empresa pode ser descritos como:	a) analista b) defensivo c) prospector d) reativo
	7. Como a empresa se protege dos concorrentes:	a) analista b) defensivo c) reativo d) prospector
Problema Administrativo	8. A administração da empresa se preocupa principalmente em:	a) defensivo b) analista c) reativo d) prospector
	9. A empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:	a) reativo b) prospector c) defensivo d) analista
	10. A organização do trabalho na nossa empresa é:	a) defensivo b) prospector c) analista d) reativo
	11. Os procedimentos de avaliação do desempenho da empresa são:	a) prospector b) reativo c) defensivo d) analista

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira parte do questionário conteve seis questões fechadas, aplicadas à Vinícola “A” e a Vinícola “B” e teve o objetivo de qualificar os respondentes e suas organizações. Após a organização e tabulação dos dados da pesquisa, foi possível traçar o perfil dos sujeitos participantes.

Nas duas vinícolas pesquisadas, os participantes eram do sexo masculino e se identificaram como sócio proprietários.

Na questão referente à idade, o respondente da Vinícola “A” possui idade de 36 a 45 anos, e o respondente da Vinícola “B” possui de 26 a 35 anos.

Com relação à escolaridade, o respondente da Vinícola “A” possui 2º grau completo, e o respondente da Vinícola “B” possui ensino superior.

No que se refere ao número de funcionários que trabalham na vinícola, tanto a Vinícola “A”, como a Vinícola “B” informaram possuir nove funcionários.

Quanto ao tempo de funcionamento da vinícola, ambas informaram possuir acima de dez anos de mercado.

A segunda parte do questionário constituiu-se de onze questões fechadas com o objetivo de identificar o comportamento estratégico adotado pela organização, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). O questionário aplicado nesta pesquisa seguiu o modelo de questionário elaborado e testado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

As quatro primeiras questões do questionário relacionam-se ao problema empreendedor do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente. Seguem na Tabela 1 os resultados obtidos da Vinícola “A” e Vinícola “B”.

Tabela 1: Resultados quanto ao ciclo adaptativo empreendedor.

Questão	Vinícola “A”	Vinícola “B”
1ª	A	A
2ª	D	B
3ª	C	C
4ª	C	C

Fonte: a autora.

As duas vinícolas apenas apresentaram respostas diferentes em apenas na segunda questão: “Em sua opinião, seu empreendimento é visto no mercado como?” Essa questão corresponde à dimensão denominada “postura de sucesso”, dentro do ciclo adaptativo empreendedor.

A vinícola “A” marcou a alternativa D (uma empresa que se antecipa às mudanças para sair na frente do concorrente), demonstrando um tipo estratégico mais prospector quanto a essa questão. Em contrapartida, a vinícola “B”, nesta mesma questão, mostrou-se mais analítica, marcando a afirmativa: “busca adotar novas ideias para melhor atender os clientes.”

No somatório referente ao ciclo adaptativo empreendedor a Vinícola “A” se enquadra como prospectora. Na Vinícola “B” houve um empate, (2) prospector e (2) analista, sendo assim, foi utilizado o critério de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), no qual define que havendo empate entre os comportamentos estratégico defensivo, prospector e/ou analista, o resultado será classificado como analista.

As três questões seguintes no questionário aplicado referem-se ao problema de engenharia do ciclo adaptativo e novamente, das três questões, apenas uma delas apresentou

resposta diferente entre as duas vinícolas participantes. Seguem na Tabela 2 os resultados obtidos da Vinícola “A” e Vinícola “B”.

Tabela 2: Resultados quanto ao ciclo adaptativo de engenharia.

Questão	Vinícola “A”	Vinícola “B”
1 ^a	C	C
2 ^a	A	C
3 ^a	A	A

Fonte: a autora.

A questão que gerou respostas diferentes entre as duas vinícolas se refere ao trabalho dos colaboradores do empreendimento. A Vinícola “A” identifica que seus colaboradores “sempre estão atentos ao mercado buscando novos padrões de atendimento para os clientes”, definindo através desta resposta um perfil analista.

Já a Vinícola “B” apresentou com resposta a alternativa C (sempre inovam e propõem novas práticas), classificando-se mais com um perfil prospector. No somatório referente ao ciclo adaptativo de engenharia a Vinícola “A” se enquadra como analista e a Vinícola “B” como prospectora.

As quatro questões finais do questionário se referem ao problema administrativo do ciclo adaptativo e novamente obteve-se o mesmo padrão, ou seja, apenas uma questão trouxe resposta diferente entre as duas vinícolas. Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3: Resultados quanto ao ciclo adaptativo administrativo.

Questão	Vinícola “A”	Vinícola “B”
1 ^a	B	B
2 ^a	B	B
3 ^a	A	A
4 ^a	C	A

Fonte: a autora.

A questão citada é: “Os procedimentos de avaliação do desempenho da empresa são:”

A Vinícola “A” marcou a alternativa C (ficam a cargo do chefe que procura corrigir os problemas) definindo um perfil defensivo nesta questão. A Vinícola “B” marcou como resposta a alternativa A (todos os funcionários participam e ajudam no cumprimento das metas), demonstrando um perfil mais prospector.

No somatório referente ao ciclo adaptativo administrativo Vinícola “A” se enquadra como defensiva e a Vinícola “B” como prospectora.

Como mencionado anteriormente na metodologia, o critério de classificação da vinícola conforme o tipo de comportamento estratégico, (defensor, prospector, analista ou reativo), depende da quantidade de respostas dada a cada tipo, sendo que o maior número de respostas corresponde ao tipo de comportamento estratégico da vinícola.

Nesta pesquisa, no somatório geral das alternativas a Vinícola “A” apresentou: (2) respostas classificadas como defensiva; (4) como analista e (5) como prospector. Os resultados classificam a vinícola com um comportamento estratégico do tipo prospector.

A Vinícola “B” apresentou as seguintes respostas: (1) defensiva; (4) analista e (6) como prospectora. Os resultados classificam a vinícola também com um perfil prospector.

Apesar de ambas as vinícolas pesquisadas apresentarem o comportamento estratégico prospector, é interessante analisar os pontos de divergências entre as duas vinícolas.

Um dos pontos de análise é a relação entre a questão que trata a respeito dos procedimentos de avaliação de desempenho dentro do problema administrativo do ciclo adaptativo, e a questão relacionada ao trabalho dos colaboradores do empreendimento, no âmbito do problema de engenharia do ciclo adaptativo.

A Vinícola “B” apresentou como resposta que seus colaboradores sempre inovam e propõem novas práticas. Reafirmando essa condição, esta mesma vinícola marcou como resposta que todos os colaboradores participam e ajudam no cumprimento de metas. Isso demonstra uma gestão mais participativa e aberta, o que colabora diretamente com os resultados em equipe, dentro de um perfil estratégico prospector.

A Vinícola “A” afirmou seus colaboradores “sempre estão atentos ao mercado buscando novos padrões de atendimento para os clientes”, contudo, na questão referente aos procedimentos de avaliação do desempenho, a empresa marcou que “ficam a cargo do chefe que procura corrigir os problemas”, definindo um perfil organizacional acentuadamente defensivo, com o controle centralizado na figura do sócio-proprietário.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo central verificar o comportamento estratégico adotado pelas vinícolas de Santa Teresa-ES, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). Mediante os resultados encontrados, esse objetivo foi alcançado; sendo possível afirmar que dentre as vinícolas pesquisadas existe um comportamento estratégico predominante, que é o comportamento prospector.

O comportamento estratégico prospector é tido como o mais dinâmico, no qual os empreendimentos buscam oportunidades no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente.

Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos e enfatiza a importância de oferecer novos produtos em uma área de mercado relativamente mais ampla. Além disso, a empresa valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços ainda não se mostrem altamente lucrativos.

O modelo proposto por Miles e Snow (1978) mostrou-se um modelo que leva em consideração a inter-relação entre: ambiente; escolhas estratégicas; processo; e a estrutura organizacional permitindo assim, que o gestor analise a organização integradamente e dinamicamente como um todo. Dessa forma, os gestores podem buscar soluções para cada um dos problemas do ciclo adaptativo simultaneamente, uma vez que estão fortemente conectados.

Portanto, a aplicação da tipologia de Miles e Snow (1975) torna-se relevante na medida em que permite ao gestor das vinícolas pesquisadas averiguarem se a estratégia resultante identificada é a que realmente gostaria de seguir. Em caso afirmativo, caberá ao gestor verificar se as condições de que dispõe no presente são as necessárias para a manutenção da estratégia escolhida.

E em caso negativo, o gestor poderá, a partir desse diagnóstico, agir e executar planejamentos e ações no sentido de modificar sua orientação para a estratégia de sua escolha.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se uma análise comparativa completa e detalhada do comportamento estratégico do setor vinícola no município de Santa Teresa-ES, que possa contar com a participação de todas as vinícolas registradas no MAPA.

Desta forma, se ampliará o horizonte empírico sobre o assunto, promovendo um processo de reflexão sobre rotas alternativas para uma gestão que possa incrementar o desempenho desses empreendimentos, que estão sujeitos a uma influência desafiadora do ambiente.

REFERÊNCIAS

ABDALA, M. M. **Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

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**, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).

BACHETTI, A. **Produção de uva cresce em Santa Teresa e expectativa é de safra aumentar 30%**. G1. Vitória, 28 de jan. de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/es/espírito-santo/agronegocios/noticia/producao-de-uva-cresce-em-santa-teresa-e-expectativa-e-de-safra-aumentar-30.ghtml>> Acesso em: 01 de out. de 2022.

BELMIRO, L. A. G.; OLIVEIRA, J. F. C. D.; AZEVEDO, S.C. D. **Administração Estratégica**, 3ª edição . Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; ROUX, A. M. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

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

DAL MAGRO, C. B.; SILVA, T. B. J; KLANN, R. C. Comportamento Estratégico Organizacional e a Prática de Gerenciamento de Resultados nas Empresas Brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 119, 2017.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOSKISSON, R. E.; Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of management**, v. 25, n.3, p. 417-456, 1999.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**. PrenticeHall Inc., New Jersey, 1970.

KUMMEL, L. K; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico ambiente e desempenho em empresas que comercializam automóveis em Itajaí e Balneário Camboriú. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 2, p. 145-159, 2016.

MARTINS, E. S. et al. Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** [online]. 2014, v. 16, n. 52, p. 392-415. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1540>>. Acesso em: 19 dez.2021.

MENEZES LOBATO, D. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organization, structure, and process**. Redwood City, CA: Stanford Business Books, 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre, Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. – São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

PORTER, M. (eds) **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RASSELE, R. L. **A influência do estágio como prática pedagógica na formação do técnico em Agropecuária no IFES Campus Santa Teresa/ES**. 2011. 101 f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) - Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

RIBEIRO, R; ROSSETTO, C. R; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 175-192, 2011.

SILVA, T. B et al. Comportamento estratégico e desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio listadas na B3. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.12, n. 3, set./dez. 2019.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Luciano et al. Comportamento estratégico e a relação com a performance organizacional: um estudo na rede de revendas da Supergasbrás Energia. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 34, 2016.