

## COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E O GÊNERO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA

JULIANY BRAGA SOUZA<sup>1</sup>; ELVIS SILVEIRA-MARTINS<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [jubraga92@gmail.com](mailto:jubraga92@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [elvis.professor@gmail.com](mailto:elvis.professor@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

Um fator a ser considerado atualmente é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, e por conseguinte, o seu posicionamento em relação as tomadas de decisões. A quantidade de estudos a respeito desse tema têm sido relevante, porém ainda há uma carência no que tange ao comportamento estratégico adotado por mulheres. Assim, observa-se que existe riqueza em quantidade de estudos que abordam o comportamento masculino, ou a generalização, entre os gêneros, gerando lacunas para a análise do posicionamento das mulheres em específico. Este tipo de análise poderá contribuir para verificar qual o posicionamento, em função do gênero, leva as organizações a obterem vantagem competitiva. Diante desse contexto, surge a motivação de investigar o comportamento estratégico adotado por uma tomadora de decisões do ramo de chocolates artesanais no sul do Rio Grande do Sul, tendo como suporte teórico a tipologia proposta por MILES e SNOW.

A tipologia de MILES; SNOW (1978), desde a sua formulação, tem respaldado muitas pesquisas científicas, conferindo-lhe credibilidade e validade. Segundo BLACKMORE; NESBITT (2012), essa tipologia visualiza padrões de comportamento estratégico como um ciclo de adaptação, caracterizado e classificado usando três conjuntos de problema e solução: problema empresarial; problema de engenharia e problema administrativo. Ainda segundo esses autores, MILES; SNOW (1978) definem quatro tipos estratégicos distintos para as dimensões (problemas e soluções) encontrados no ciclo adaptativo, sendo estes: defensivos, prospectores, analistas e reativos. Para COSTA; SILVA (2002), tais comportamentos estratégicos são conceituados como:

**Prospector:** Aqueles onde a necessidade de identificar novas oportunidades os obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Os prospectores tendem a serem os precursores de inovações.

**Defensivo:** Aqueles que apresentam uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais. O grande risco do defensor reside na possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.

**Analítico:** é uma mistura entre os prospectores e os defensores, pois 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.

**Reativo:** representa um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos. MILES; 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.

ALMEIDA; ANTONIALLI; GOMES (2011) consideram que dos tipos de estratégia, três são considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz. O não alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz caracterizando formas instáveis de organização, que MILES; SNOW (1978) denominaram como empresas reativas.

## 2. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, fez-se um estudo de caso com o intuito de avaliar o comportamento estratégico de uma empresa do ramo de chocolates artesanais, comparando-o com a teoria de MILES; SNOW (1978). Os critérios para a seleção da empresa consistiram em: o tomador de decisões ser do gênero feminino; a organização ter um caráter de inovação em relação a atividade principal; a empresa ser de pequeno porte, de fácil acesso, aberta para a realização de pesquisas e; existir mérito em termos de resultados organizacionais.

A pesquisa foi realizada no mês de julho de 2016 por meio de uma entrevista semi-estruturada com a gestora da empresa e caracteriza-se como um estudo do tipo descritivo e qualitativo que abrange o processo histórico de adaptação e comportamento estratégico do objeto de estudo. Além da entrevista, esta pesquisa serviu-se de pesquisa bibliográfica que, segundo MARTINS (1994), é um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto e que tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto. A análise e interpretação dos dados foram desenvolvidas com base na técnica de categorização dos dados (MINAYO, 2002), com categorias elaboradas a partir das teorias de MILES; SNOW (1978), e comparadas com a transcrição e descrição da entrevista em fases da história da empresa que representaram um conjunto de fatos marcantes em relação ao tema em estudo. As categorias de análise foram os diferentes comportamentos estratégicos, quais sejam: analista, prospector, defensor e reativo.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a seguir, possuem sua fundamentação na entrevista realizada com a fundadora e atual dirigente da empresa estudada.

No final da década de 90, Helena que é professora, formada em artes visuais por uma grande universidade da região sul do Rio Grande do Sul, teve a ideia na época de páscoa, de unir aquilo que já era sua profissão (artes) com a fabricação do chocolate. A intenção era fabricar ovos de páscoa atribuindo requintes típicos de sua formação acadêmica e assim presentear a família, além de alguns amigos mais próximos. O resultado surpreendeu a artesã, fazendo com que as pessoas, a medida em que conheciam os seus produtos, comesçassem a solicitar que ela o comercializasse. Diante desse fato, ela percebeu que a união da arte com o chocolate poderia virar um negócio.

No início, fiquei com um pouco de medo, pois na nossa região predomina o consumo de doces tradicionais e de origem portuguesa, mas ao mesmo tempo, vi que isso poderia servir como uma oportunidade de conquistar o mercado de chocolates aqui. Dessa forma, resolvi encarar o desafio e então abrir uma empresa de chocolates artesanais. (HELENA, 2016)

Com o desenvolvimento da empresa, a partir dos anos 2000, a demanda pelos chocolates artesanais foi aumentando e Helena precisou sair da fabricação que havia iniciado na cozinha de casa, pois o espaço já estava pequeno. Foi aí, que ao lado de casa construiu uma pequena indústria que conta com doze funcionários para ajudar na produção. Ao longo desses anos, também participou de vários cursos de culinária com o intuito de se aprimorar e assim, poder diversificar seus produtos e embalagens, sempre prezando pela qualidade dos mesmos.

Hoje a gestora conta com a produção de diversos tipos e sabores de trufas e bombons, incluindo recheios feitos com frutas nativas da região (araçá e butiá). Também possui uma linha de chocolates light e diet e procura sempre inovar na questão das embalagens, algumas delas com marca própria. Além disso, trabalha com algumas parcerias levando seus produtos para feiras e eventos particulares, procurando dar visualização e posicionamento de mercado para a sua marca. Atualmente, Helena não tem a intenção de ampliar o seu mercado, pois prefere prezar ainda mais pela qualidade da demanda que já possui. “No momento não pretendo ampliar o negócio, pois isso demandaria mais tempo e dedicação de minha parte, coisas que não posso fazer agora porque ainda tenho que me dedicar as aulas da escola.” (HELENA, 2016)

O que se pode perceber é que Helena apresentou no início do seu empreendimento, no final da década de 90, um comportamento mais prospector identificando uma oportunidade e uma nova tendência de mercado. A partir dos anos 2000, no desenvolvimento da empresa, a gestora apresentou um comportamento mais analítico, procurando desenvolver novos produtos e também manter domínio por aqueles que já tinha. A ideia foi sempre minimizar os riscos, mas sem abrir mão das oportunidades. Já em 2016, pode se dizer que a tomadora de decisões se encontra em uma posição mais defensiva. O pensamento momentâneo é garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado, pois não pretende ampliar o negócio, a ideia é continuar a prezar pela qualidade dos produtos e demanda que já possui.

#### **Quadro 1 – Linha do Tempo e o Comportamento Estratégico Adotado**

O Início (Final da década de 90)	O desenvolvimento (A partir de 2000)	Atualmente (2016)
Prospector	Analítico	Defensor

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, diante do exposto acima, pode se perceber que a gestora adotou três dos quatro tipos de comportamentos estratégicos propostos por MILES; SNOW (1978), desde a origem da empresa até os dias de hoje, sendo eles: prospector, analítico e defensor, respectivamente. Já o comportamento reativo não foi percebido na pesquisa.

#### 4. CONCLUSÕES

Esta pesquisa se propôs a relacionar o comportamento estratégico adotado pela gestora de uma empresa de chocolates artesanais da região sul do Rio Grande do Sul, com base em sua história, comparando-a com a teoria de MILES; SNOW (1978). Através dela, foi possível visualizar a evolução, bem como as adaptações que se fizeram necessárias para que a empresa conquistasse o seu espaço no mercado de chocolates da região.

Também foi possível perceber através da interpretação da entrevista, que a gestora apresentou ao longo do tempo comportamento estratégico prospector, analítico e defensor, respectivamente. O comportamento reativo não foi percebido na pesquisa. Vale ressaltar que o comportamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, sobremaneira, não é planejado, mas é emergente, buscando a adaptação aos cenários e situações complexas que se sobrepõem a existência da empresa, e é por meio da vivência do gestor que ele será definido.

O estudo apresentou, entretanto, como principal limitação, o foco em uma única pessoa entrevistada, justamente em função do seu perfil empreendedor, que apesar de ter vivenciado toda a trajetória, pode ter negligenciado alguma informação importante no histórico da empresa. Diante dessa limitação, apresenta-se como recomendação para futuros trabalhos, realizar entrevistas com outras pessoas que tenham acompanhado o desenvolvimento da empresa, o que pode garantir uma maior consistência das informações. Recomenda-se também o desenvolvimento de estudos de caso em outras empresas do mesmo segmento e região, que permitam a ampliação das análises pela possibilidade de comparação entre casos.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BLACKMORE, K.; NESBITT, K. Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small-and medium-size enterprises. **Australian Journal of Management**. v. 38, n.1, 171-190, 2012.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem? In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. 26., 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

MARTINS, G. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.