

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ÍCARO OLAVO ALVES BARROS

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE NAS
EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA DO SEGMENTO DE
ARTES CÊNICAS EM SERGIPE

SÃO CRISTÓVÃO
SETEMBRO 2018

ÍCARO OLAVO ALVES BARROS

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE NAS EMPRESAS
DE ECONOMIA CRIATIVA DO SETOR DE ARTES CÊNICAS EM
SERGIPE

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área: Administração de áreas específicas

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Conceição
Melo Silva Luft**

SÃO CRISTÓVÃO - SE
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

BARROS, Ícaro Olavo Alves

Comportamento Estratégico: uma análise nas empresas de economia criativa do setor de artes cênicas em Sergipe. São Cristóvão, 2018.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Sergipe, Curso de Administração, 2018.

1. Comportamento estratégico. 2. Economia criativa. 3. Indústrias criativas. 4. Modelo de Miles e Snow.

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE NAS EMPRESAS
DE ECONOMIA CRIATIVA DO SETOR DE ARTES CÊNICAS EM
SERGIPE

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
de Sergipe, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Maria Elena Leon Olive
Examinadora

Prof.^a Me.^a Aline Santos de Almeida
Examinadora

Dedico esse trabalho a minha mãe, Lenice Alves Barros, sem a qual nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas foram muito importantes para a realização desse trabalho entre família, amigos e professores. Citarei só alguns esperando não cometer injustiça.

Agradeço a minha mãe Lenice, minha irmã Lorena e meu irmão Ítalo. Sem vocês nada disso teria sido possível. Nosso amor sempre me sustenta em todos os momentos.

Também agradeço às pessoas que me deram muito apoio para que eu não desistisse da universidade, sobretudo nessa reta final, motivando-me com suas trajetórias, afeto, palavras de incentivo e suporte de todos os tipos. São elas Tatiana, Wilyane, Natália, Anne e Mariana. Muito obrigado pela amizade e exemplo de dedicação e perseverança.

Agradeço ainda aos professores do departamento de Administração por tudo que aprendi em todos esses anos, realçando as fontes de inspiração acadêmica que guardo fortemente na memória: as professoras Jenny e Rivanda. A generosidade e firmeza de ambas em conduzir as aulas é um raro exemplo a ser seguido.

Faço aqui um destaque especial à minha orientadora Conceição. Muito obrigado pela paciência, atenção, cuidado e puxões de orelha nesse longo caminho que trilhamos.

Finalizo agradecendo à cena teatral sergipana, da qual orgulhosamente faço parte e que serviu de campo de pesquisa para esse trabalho. Com destaque ao componentes dos grupos entrevistados: Grupo de Teatro Atualona, Companhia de Teatro 7 Panos, Grupo de Teatro Raízes Nordestinas, Grupo Imbuça e Grupo Artmanhas. Espero sinceramente que essa pesquisa reverbere de alguma forma em nosso tão árduo cotidiano.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o comportamento estratégico das empresas do setor das indústrias criativas do segmento de artes cênicas do estado de Sergipe com base no modelo de Miles e Snow (1978). Para tanto, foi feita uma análise do comportamento estratégico de três empresas do segmento de artes cênicas sergipano. Trata-se de uma pesquisa simultaneamente exploratória e descritiva, em que foi utilizado o método qualitativo mediante um estudo de múltiplos casos. Neste estudo, os dados foram coletados por meio de entrevistas. Após análise verificou-se que, a depender da categoria analítica em foco, as empresas apresentaram posturas estratégicas semelhantes ou divergentes. Internamente, elas não se comportam de forma homogênea diante dos problemas de cunho 'empreendedor', de 'engenharia' e 'administrativo' propostos por Miles e Snow. Essa particularidade dificultou a categorização do posicionamento estratégico das empresas pesquisadas. Apesar disso, foi possível constatar, através da análise comparativa dos casos, que, embora as características das empresas pesquisadas não entrem tipologicamente em consonância com relação aos critérios estabelecidos pelo modelo de Miles e Snow, há dentre as dimensões estratégicas apresentadas uma maior predominância de elementos de análise que associam as empresas pesquisadas às tipologias 'Defensiva' e 'Analítica'.

Palavras-chave: Comportamento estratégico. Economia criativa. Indústrias criativas. Modelo de Miles e Snow.

ABSTRACT

This work consists on an investigation of strategic management in enterprises in which creativity is considered a fundamental input. After extensive review of the literature on strategy, and given a practical access to the field of creative industries, I selected, as object of the present research, a strategic behavior analysis model of creative industries in performing arts, specifically theater. For such, I conducted a strategic behavior analysis of three theater companies, based on Miles and Snow (1978)'s strategic behavior model. This is an exploratory and descriptive qualitative work based on the study of multiple cases. Results showed that, depending on the analytical category in question, the companies revealed more or less converging strategic attitudes. Internally, there is no homogeneity among their behavior regarding problems of "entrepreneurship", "engineer" and "administration", as proposed by Miles and Snow. This made the categorization of these companies' strategic postures that much difficult. Nevertheless, a comparative analysis of the cases showed that although these companies' characteristics did not fall into the categories proposed in Miles and Snow's model, there is a predominance of analytic elements that bring these companies closer to "Defensive" and "Analytical" strategic behavior types.

Keywords: Strategic Behavior. Creative Economy. Creative Industries. Miles and Snow model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Forças Competitivas de Porter.....	19
Figura 2 - Ciclo adaptativo	22
Figura 3 - Grupo Atualona: Espetáculo Ela esteve aqui.....	35
Figura 4 - Grupo Atualona: Espetáculo Menina Miúda	36
Figura 5 - Grupo Atualona: Espetáculo O conselho.....	38
Figura 6 - Grupo 7 Panos: Espetáculo No mundo da criança.....	40
Figura 7 - Grupo 7 Panos: Espetáculo Carlinhos o menino catavento	42
Figura 8 - Grupo 7 Panos: Espetáculo O sonho encantado	43
Figura 9 - Grupo Raízes Nordestinas: Espetáculo Oxe, deu Shakespeare na caatinga	46
Figura 10 - Grupo Raízes Nordestinas: Espetáculo Os Corumbas.....	47
Figura 11 - Grupo Raízes Nordestinas: Espetáculo A água dividida	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de estratégia	17
Quadro 2 - Modelo VRIO	20
Quadro 3 - Dimensões do Ciclo adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos do Modelo de Miles e Snow	23
Quadro 4 - Categorias analíticas e elementos de análise da pesquisa.....	32
Quadro 5 - Análise comparativa dos casos selecionados	50

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE QUADROS	4
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA	16
2.2 ABORDAGENS EM ESTRATÉGIA	18
2.2.1 As Cinco forças de Porter	18
2.2.2 VRIO	19
2.2.3 Safari de Estratégia	21
2.2.4 Tipologia de Miles e Snow	21
2.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.3.1 Estudos realizados sobre Comportamento Estratégico	24
2.4 ECONOMIA e INDÚSTRIAS CRIATIVAS	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	30
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	31
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	31
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS CASOS	31
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS	32
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 GRUPO A	34
4.1.1 Circulação do produto no mercado	34
4.1.2 Processos produtivos	37
4.1.3 Gestão administrativa e soluções	38
4.2 GRUPO B	40
4.2.1 Circulação do produto no mercado	40

4.2.2 Processos produtivos	42
4.2.3 Gestão administrativa e soluções	44
4.3 GRUPO C	46
4.3.1 Circulação do produto no mercado	46
4.3.2 Processos produtivos	48
4.3.3 Gestão administrativa e soluções	48
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
Anexo I	57
Apêndice A	59

1. INTRODUÇÃO

A estratégia constitui um interesse constante para pesquisa em administração. Isso porque as decisões e ações administrativas pautadas pela estratégia auxiliam e buscam assegurar que uma organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

A evolução da pesquisa em estratégia demonstra preocupações com aspectos conceituais, com a elaboração e aplicação de modelos de análise, e com a criação de ferramentas que possibilitem intervir em diferentes realidades organizacionais (BORGES et al. 2014).

Para Gimenez et al. (1999), o modelo de abordagem estratégica proposto por Miles e Snow (1978) é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso.

O modelo de Miles e Snow (1978) propõe relacionar as organizações com os ambientes nos quais exercem suas atividades em um processo de adaptação (VIEIRA et al., 2012). As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspectos da estrutura de amanhã (GIMENEZ et al. 1999). A relação entre o ambiente e os quatro tipos de estratégia é o conceito central proposto por Miles e Snow (1978).

Diversos estudos sobre o modelo das tipologias proposto por Miles e Snow (1978) foram desenvolvidos conforme elucidado no item 2.3.1 desse trabalho, contudo há uma lacuna no tocante a economia criativa, especificamente ao setor das indústrias criativas.

Essa pesquisa é relevante por ampliar o campo de pesquisa de estratégia em um setor que tem potencial empregador, produtivo e inovador (BRASIL, 2012). Após uma revisão da literatura sobre estratégia e com acesso ao campo das indústrias criativas, selecionou-se o modelo de análise do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) e as indústrias criativas do segmento de artes cênicas como campo de estudo. A partir daí surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma ocorre o comportamento estratégico das indústrias criativas do segmento de artes cênicas do estado de Sergipe?

Compreendendo a importância da criatividade em um novo contexto industrial e econômico, o conceito de indústrias criativas emerge conectado às abordagens que identificam seu potencial de geração de riqueza, trabalho, emprego e produção de uma variedade de bens e serviços inovadores (ZARDO; MELLO, 2012).

No Brasil, 251,2 mil profissionais criativos formalmente empregados formavam a indústria criativa em 2015 segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2016). Houve, portanto, um crescimento de, aproximadamente, 69,1% em vagas de emprego desde 2004, quando a quantidade era de 148 mil. Estima-se que a indústria criativa

brasileira gere um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 155,6 bilhões ou 2,64% do total produzido no Brasil em 2015, frente a 2,09% em 2004. Nesse período, o PIB da Indústria Criativa avançou 68,8% em termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro na mesma quantidade de tempo.

Em Sergipe, o SEBRAE realizou o Projeto Negócios na Indústria Criativa, que tinha como objetivo promover a inovação e a profissionalização dos empreendedores culturais, por meio da melhoria da gestão dos negócios e do aumento da capacidade empreendedora (SEBRAE, 2016). Apesar disso, e da empregabilidade no setor criativo, com relação ao total de empregos gerados no Brasil, ter crescido de 1,5% para 1,7% entre 2004 e 2015, no estado de Sergipe esse número que era de 1,3% em 2004 passou para 1,2% em 2015, indo na contramão da maioria dos estados do país (FIRJAN, 2016). Ainda com base em dados da Firjan (2016), com relação aos empregos formais entre 2004 e 2013 houve um aumento de 43,6% em média no Brasil seguido de uma queda de 1,8% entre 2013 e 2015, contudo o único estado onde houve redução geral dessa taxa foi o estado de Sergipe, uma queda de 61,2%, ainda que tenha se mantido estável entre os anos de 2013 e 2015 e tenha tido um dos maiores aumentos de salário médio da categoria, 92,9%.

Em função do setor das indústrias criativas do estado de Sergipe, especialmente o segmento de artes cênicas, mostrar-se um importante campo para o estudo da gestão estratégica; e com o intuito de melhor compreender os fenômenos citados com relação ao comportamento estratégico e as aparentes divergências de comportamento da indústria criativa no Brasil e em Sergipe foi feita essa pesquisa simultaneamente exploratória e descritiva, em que foi utilizado o método qualitativo mediante um estudo de múltiplos casos. Neste estudo, os dados foram coletados através de entrevistas. Para tanto, foi feita uma análise do comportamento estratégico de três empresas do setor de Indústrias Criativas do segmento de artes cênicas, tendo como base o modelo de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

Verificou-se que, a depender da categoria analítica em foco, as empresas apresentaram posturas estratégicas semelhantes ou divergentes. Internamente, elas não se comportam de forma homogênea diante dos problemas de cunho 'empreendedor', de 'engenharia' e 'administrativo' propostos por Miles e Snow. Essa particularidade dificultou a categorização do posicionamento estratégico das empresas pesquisadas.

Na seção seguinte, encontram-se os objetivos da presente pesquisa, seguido por uma breve justificativa. No capítulo dois é exposto alguns conceitos centrais de estratégia, além de algumas importantes abordagens desse ramo da administração. Na sequência, no capítulo 3, a metodologia da pesquisa seguida da análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o comportamento estratégico das empresas do setor das indústrias criativas do segmento de artes cênicas do estado de Sergipe com base no modelo de Miles e Snow (1978).

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar a tipologia estratégica das empresas selecionadas no tocante a circulação do produto no mercado, conforme modelo de Miles e Snow (1978);
- Identificar como ocorrem os processos produtivos das empresas com base no modelo proposto por Miles e Snow (1978);
- Analisar a gestão administrativa com base no modelo de Miles e Snow (1978).

1.2 JUSTIFICATIVA

A estratégia constitui um interesse constante para pesquisa em administração. Isso porque as decisões e ações administrativas pautadas pela estratégia auxiliam e buscam assegurar que uma organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Além disso, tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo.

Para Gimenez et al. (1999), o modelo de abordagem estratégica proposto por Miles e Snow (1978) é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. Os autores afirmam que a força desta taxonomia está em que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes.

Tal modelo é largamente citado na literatura, tendo como campo de estudo vários tipos de empresas de diversos segmentos empresariais. Mas, no setor de indústrias criativas - que, segundo a UNCTAD (2010), estimula a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano -, é ainda pouco estudado. Tal fato também é corroborado no segmento de artes cênicas, que tem crescido no estado de Sergipe e inexistem estudos sobre seu comportamento estratégico.

As economias mundiais mais fortes já perceberam a enorme relevância da criatividade como diferencial competitivo, tanto que investem, em escala geométrica, na capacitação e no estímulo ao desenvolvimento da inteligência criativa do indivíduo e, por consequência, de suas empresas (FIRJAN, 2016).

Assim, essa pesquisa se torna relevante por ampliar o campo de pesquisa de estratégia sobretudo em um setor que tem um grande potencial empregador, produtivo e inovador (BRASIL, 2012).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo aborda, primeiramente, alguns conceitos de estratégia e, em seguida, as principais abordagens teóricas sobre o tema. Posteriormente, trata do assunto comportamento estratégico e apresenta, além do modelo de Miles e Snow (1978), outras pesquisas realizadas na área. Conclui, portanto, elucidando o campo de estudo aqui proposto, que é o das Indústrias Criativas.

2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Apesar do conceito de estratégica ter sua raiz semântica originária do campo militar, com o passar do tempo ele foi sendo inserido no campo da gestão administrativa das corporações contemporâneas (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014).

A literatura sobre estratégia é vasta. A formulação da estratégia é algo complexo, que envolve transformação e também perpetuação, depende de cognição individual e interação social, cooperação e conflito. Ela tem que incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante, e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente muito exigente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Porter (1998) afirma que o desenvolvimento da estratégia empresarial é a busca por uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá; quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para atingir essas metas, sendo que nas empresas a estratégia pode encontrar-se tanto de forma implícita quanto explícita.

Barney e Hesterly (1991) apontam que nenhuma firma de um mesmo setor ou grupo pode possuir vantagem competitiva idêntica, por mais semelhantes que elas sejam. A estratégia pode ser definida como a teoria da empresa rumo à melhor maneira de se obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diversos conceitos de estratégia foram propostos ao longo do tempo por diversos autores. O quadro 1 ilustra alguns dos mais relevantes.

Quadro 1 - Definições de estratégia

Autor(es)	Definição de estratégia
Barnard (1938)	É o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos ante o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Ansoff (1965)	É um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	É a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	São as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Ansoff (1979)	É um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Porter (1981)	É a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Fahey (1989)	Explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.
Miller e Dess (1996)	É um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1996)	Significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright <i>et al.</i> (1997)	É o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg <i>et al.</i> (1998)	É a força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	É a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.
Fajoun (2002)	É uma postura de ajuste e alinhamento de elementos mutuamente apoiados da organização, tais como atividades e estrutura organizacional e elementos ambientais, como um grupo de clientes.
Green <i>et al.</i> (2008)	É um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.
Ossa (2012)	São componentes multipropósitos a serem considerados em variados aspectos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes externos e internos.
Mainardes <i>et al.</i> (2014)	É o conjunto de decisões da alta gestão da empresa que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado.

Fonte: Adaptado de Bragança, Mainardes e Laurett (2015).

Pelo quadro 1, percebe-se que a definição de estratégia não é constante. Os próprios autores o adaptam de acordo com as mudanças no ambiente externo e interno da organização, além de considerarem as condições temporais de circunstância.

Portanto, a criação de metodologias que agrupem os conceitos de estratégia para melhorar seu entendimento, tanto para estudantes quanto para profissionais, pode auxiliar na sua aplicabilidade no ambiente empresarial e também nas discussões teóricas e acadêmicas, como sugerem Bragança, Mainardes e Laurett (2015).

O tópico seguinte tratará de algumas abordagens em estratégia tendo como objetivo elucidar como os autores em tempos distintos analisaram estratégia e que critérios levaram em consideração ao avaliar empresas nesse aspecto.

2.2 ABORDAGENS EM ESTRATÉGIA

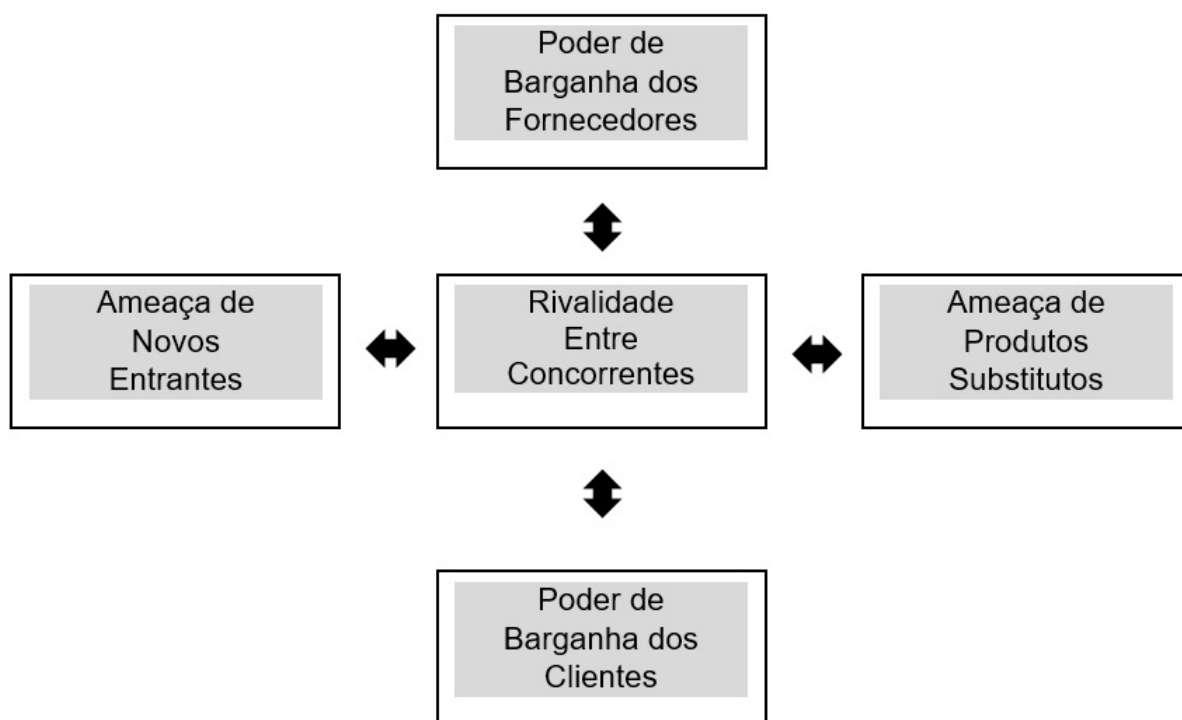
Boa parte da literatura sobre estratégia se caracteriza pela busca de taxonomias de estratégias genéricas (MILLER; DESS, 1993). Uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações (GIMENEZ et al., 1999). Algumas abordagens auxiliaram o entendimento de como as empresas se comportam de acordo com suas estratégias e como tais estratégias são desenvolvidas. Os tópicos seguintes tratarão de algumas dessas abordagens.

2.2.1 As Cinco forças de Porter

Em 1985 Porter afirmou que a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar com maior profundidade e analisar as fontes de forças que influenciam a competitividade das empresas. Para o autor, é esse conhecimento que põe em destaque os pontos fortes e fracos fundamentais de uma determinada empresa, esclarecendo as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e ressaltar as áreas de maior importância, seja no contexto das oportunidades ou ameaças.

Porter (1998) apresenta o pensamento estratégico tendo como foco de análise cinco forças que, para ele, são fundamentais no desenvolvimento da estratégia de uma empresa. Essas forças são a rivalidade das empresas já existentes no mercado, a ameaça de novos entrantes em potencial, a ameaça de produtos ou serviços substitutos da empresa em questão, o poder de negociação dos fornecedores, e o poder de barganha dos compradores. A figura 1 ilustra o exposto acima.

Figura 1 - Modelo de Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Na busca da vantagem competitiva, Porter (2004) mostra que é fundamental na formação de uma bem alicerçada estratégia que se leve em conta essa cinco forças para se enfrentar as assimetrias comportamentais do mercado e também aquelas provocadas pelas mais diversas variáveis. Ele diz que a essência da formulação de uma estratégia competitiva está na relação que se faz de uma empresa com o ambiente na qual ela está inserida.

Neste sentido, é interessante se trabalhar de forma mais apurada sempre com objetivo de melhor posicionar a empresa para se valer positivamente das forças em equilíbrio ou desequilíbrio que possam estimular a competição, transformando-as em forças positivas. Isso porque, para ele, não haverá, em qualquer setor, vantagem competitiva sem que o arcabouço estratégico se torne cultura organizacional da empresa.

2.2.2 VRIO

Barney e Hesterly (2011) criaram uma forma de identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco da organização: modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. A esse processo os autores chamam de estrutura de análise VRIO.

Afirmam ainda que, dentre os recursos da empresa, apenas alguns são capazes de gerar vantagem competitiva e somente algumas empresas podem manter essa capacidade de forma a torná-la uma vantagem competitiva sustentável.

Eles sugerem que há relações entre possuir recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, sendo que cada um tem a própria forma de reforçar os outros atributos. Para os autores, o “O” do VRIO é o valor que de fato relaciona um atributo ao outro e é capaz de conectar de forma estratégica todos esses atributos. Segue o quadro 2 para melhor ilustrar o modelo VRIO.

Quadro 2 - Modelo VRIO

O recurso ou capacidade é...					
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva Temporária	Normal
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011)

Assim, o modelo estabelece as seguintes questões: (1) A questão de valor – os recursos e capacidades da organização permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos? (2) A questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes? (3) A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado? e (4) A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

A partir das respostas a esses questionamentos, consegue-se identificar também como esse recurso contribui em termos de implicações competitivas (este pode trazer desvantagem ou igualdade competitiva, como também vantagem competitiva temporária ou sustentada), bem como em termos de performance econômica (abaixo do normal, normal ou superior ao normal) e finalmente se é considerado um ponto fraco, forte e competência distintiva ou forte e competência distintiva sustentada.

2.2.3 Safari de Estratégia

Olhando para o processo de elaboração de uma estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) propõem dez escolas no livro *Safari de Estratégia*. São elas (1) a escola do **Design**, que tem foco na formulação de estratégia como um processo de concepção; (2) a escola do **planejamento**, que foca na formulação de estratégia como um processo formal; (3) a escola do **posicionamento**, que olha para a formulação de estratégia como um processo **analítico**; (4) a escola **empreendedora**, que percebe a formulação de estratégia como um processo visionário; (5) a escola **cognitiva**, que tem a formulação de estratégia com um processo mental; (6) a escola de **aprendizado**, que pensa a formulação de estratégia como um processo emergente; (7) a escola do **poder**, que vislumbra a formação de estratégia como um processo de negociação; (8) a escola **cultural**, com foco na formulação de estratégia com um processo coletivo; (9) a escola **ambiental**, que analisa a formulação de estratégia como um processo reativo; e, finalmente, (10) a escola da **configuração**, onde a estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações.

Segundo os autores, qualquer processo de formulação estratégica no mundo real poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico, dependendo da conjuntura em que vive a empresa. Dessa forma, as dez escolas de estratégia contribuem para a formação da estratégia de uma empresa por elas terem a possibilidade de se misturar e se complementar, sendo que a estratégia adotada num determinado momento ou situação deverá ser a que melhor atende à realidade da empresa.

2.2.4 Tipologia de Miles e Snow

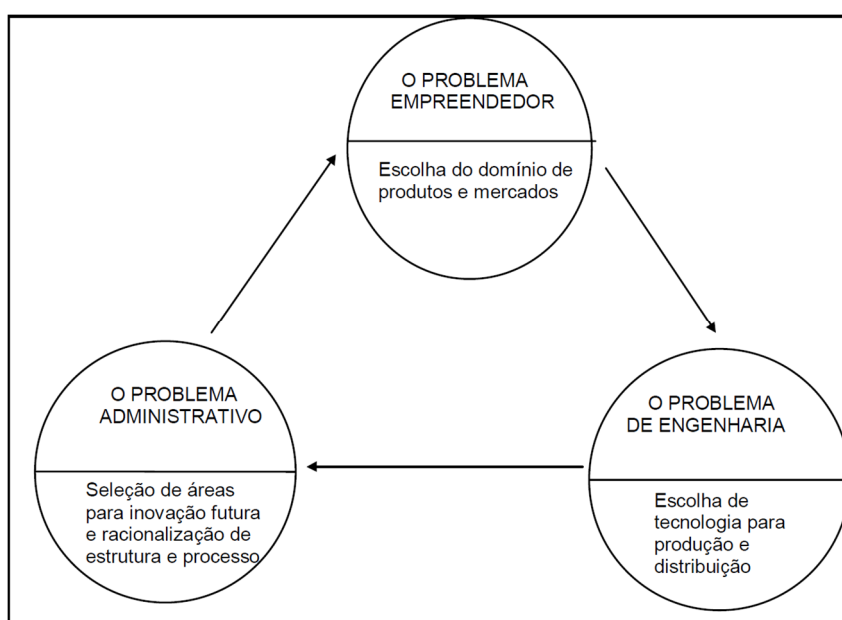
São quatro os tipos de comportamentos estratégicos identificados por Miles e Snow (1978), os quais variam a partir da sua dinâmica no processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza.

Dessa variação surge a percepção que os executivos das empresas têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem suas organizações competitivas. De acordo com esses comportamentos, as empresas podem ser classificadas como defensivas, prospectoras, analíticas e reativas, tal como detalhado na próxima seção.

2.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O modelo de Miles e Snow (1978) propõe relacionar as organizações com os ambientes nos quais exercem suas atividades em um processo de adaptação, caracterizando-as por três óticas centrais: (1) o olhar para os problemas empresariais, de engenharia ou administrativos; (2) a análise das quatro orientações estratégicas que são a Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa; (3) e uso das tipologias como uma forma bastante eficaz de avaliar o desempenho das empresas (VIEIRA et al., 2012). A figura 2 esquematicamente representa o que Miles e Snow chamaram de ciclo adaptativo.

Figura 2 - Ciclo adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978)

O ciclo adaptativo deve ser visto como modelo geral de como funciona o comportamento organizacional. Os três problemas - empreendedor, de engenharia e administrativo -, estão intimamente conectados. A adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado também pelas outras fases. As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspectos da estrutura de amanhã (GIMENEZ et al. 1999).

A relação entre o ambiente e os quatro tipos de estratégia é o conceito central proposto por Miles e Snow (1978). A seguir o quadro 3 detalha o modelo.

Quadro 3 - Dimensões do Ciclo adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos do Modelo de Miles e Snow

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ Expertise básica	Tecnologias múltiplas/ avançado na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/ na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos (buffers)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar
Problema administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Segundo os autores, as empresas com postura **defensiva** têm um estreito domínio dos seus produtos com relação ao mercado. Nelas, os executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado desse foco estreito, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações que já existem na empresa.

As empresas do tipo **prospectora** se caracterizam por comportar-se continuamente em busca de oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente. Frequentemente, elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem

responder. Entretanto, em virtude de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

Já na postura **analítica**, as empresas operam simultaneamente de duas formas distintas, uma relativamente estável e outra em permanente mudança. Em suas áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas ideias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

E, finalmente, na postura **reativa**, os executivos percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas, pela inexistência de uma relação da estratégia com a estrutura dessas empresas. Raramente realizam ajustes, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais (MILES; SNOW, 1978).

O modelo de Miles e Snow pode ser utilizado nas organizações como um modelo de estratégias genéricas em nível de negócio, ou seja, pode ser aplicado aos diversos portfólios ou diversas empresas, independentemente de porte. Entender as estratégias - defensiva, prospectora, analítica e reativa -, serve para definir a postura estratégica que se pretende ter, além de servir para a reavaliação das estratégias já adotadas (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009).

2.3.1 Estudos realizados sobre Comportamento Estratégico

Gimenez et al. (1999) em seu artigo **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**, que teve como objetivo identificar as estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes das empresas, verificaram que em quase todos os ramos de atividades de pequenas empresas, os quatro tipos de comportamento estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) estiveram presentes. Todavia, no ramo de comércio de produtos para informática, não se identificou nenhum caso de estratégia defensiva, enquanto no ramo de supermercados não se encontrou nenhuma empresa prospectora.

Segundo os autores, alguns estudos indicaram diferenças na proporção de três estratégias associadas ao dinamismo do ambiente competitivo. Este resultado pode ser explicado, talvez, pela diferença de dinamismo entre os dois ramos de atividade. O setor de supermercados é relativamente mais estável, menos propenso a inovações estratégicas, portanto com menor número de empresas prospectoras (GIMENEZ, et al., 1999).

Por outro lado, o ramo de comércio de produtos para informática, por ser relativamente mais dinâmico, mais propenso a inovações estratégicas, pode não ser um ambiente favorável a estratégias defensivas, concluem.

Para Barbosa e Teixeira (2003), após seu estudo intitulado **Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte**, que teve como objetivo analisar o comportamento estratégico adotado nas empresas industriais de pequeno e médio porte do Estado de Sergipe, verificaram que o empresário das PMEs sergipanas é, na maioria das vezes, o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e também pelo processamento das informações oriundas do ambiente.

Percebeu-se que esses empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, embora a visão estratégica, muitas vezes, não seja claramente anunciada. Os resultados do estudo mostram que, a exemplo do que ocorre em outras empresas desse porte, a gestão se concentra nas mãos de empresários empreendedores – cuja intuição, muitas vezes, define o êxito ou fracasso da empresa –, que dedicam às pequenas crises cotidianas um tempo que deveria ser dedicado à formulação de estratégias (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Já Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007) propuseram-se a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos empresários do setor calçadista de Campina Grande-PB, bem como sua possível associação com seus estilos cognitivos. Em seu artigo **Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório** eles apontaram que ocorre um predomínio da adoção da estratégia defensiva por parte das empresas do setor de pequenas e médias empresas. Os resultados foram obtidos através da realização de aplicação dos modelos de Miles e Snow (1978) em pequenas e médias empresas do setor calçadista de Campina Grande, Paraíba.

Em pesquisa semelhante de título **A relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow e os grupos estratégicos do setor hoteleiro do estado do Paraná**, Bahls, Martins e Kato (2014), teve como objetivo verificar o relacionamento existente entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos nos hotéis do estado do Paraná, constataram que os hotéis paranaenses se classificaram, em sua maioria, como prospectores, ou seja, os mesmos mantêm uma posição competitiva agressiva, procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e/ou serviços de maneira contínua. Eles tendem a ser os pioneiros; assim, seu foco está em inovação, e não em eficiência.

Com o objetivo de analisar em que medida as estratégias competitivas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico, Pletsch et al. (2015) em **Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico** afirmam que seus resultados apontam que a maioria das empresas adotaram estratégia

prospectora, evidenciada pelo constante aprimoramento dos produtos e ênfase à inovação, e, por outro lado, menor proporção de empresas adotaram a estratégia reativa, as quais reagem de acordo com a situação do mercado.

Borges et al. (2014) em seu artigo **Comportamento Estratégico - Estudo de caso em uma organização do setor sucroenergético brasileiro**, visando compreender o comportamento estratégico de uma organização do setor sucroenergético brasileiro utilizaram o modelo de Miles e Snow (1978) para categorizar o comportamento e o posicionamento estratégico das empresas analisadas. Em sua pesquisa, afirmaram que a tipologia proposta por Miles e Snow é um importante instrumento de pesquisa para a análise e adoção de determinados posicionamentos estratégicos, bem como para a tomada de decisão. Os resultados deles indicaram que a organização estudada possui um padrão de comportamento híbrido, variando entre prospector e analítico, caracterizando o posicionamento da empresa a partir de uma dupla estratégia: ora prospectando o ambiente e o setor competitivo, introduzindo uma perspectiva inovadora em sua atuação interna e externa; ora analisando estes contextos internos e externos na busca de uma inserção no mercado local e internacional mais efetiva.

No artigo **Comportamento estratégico no setor de beleza e estética baseado na tipologia de Miles e Snow**, Gallas et al. (2015) afirmaram que muitos estudos relacionam aspectos de comportamento estratégico e monitoramento de ambiente com empresas do setor de serviços e destacam as pesquisas que apoiaram o estudo deles servindo como fonte de análise direta, para formação e concepção teórica. O objetivo da pesquisa foi identificar o comportamento estratégico sob a ótica dos gestores de pequenas empresas no ramo de beleza e estética em Balneário Camboriú – Santa Catarina. Com relação ao comportamento estratégico, o resultado apresentado pelas onze dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow se diferencia com destaque ao comportamento prospector.

Buscando identificar os processos de produção, distribuição e comércio na cadeia produtiva de flores no litoral do Paraná e promover uma classificação do comportamento estratégico das empresas que compõem essa cadeia, composta por produtores rurais, atacadistas e varejistas, Anacleto (2016) também utilizou o modelo de Miles e Snow como ferramenta de análise. Em seu artigo **Cadeia produtiva de flores no litoral do Paraná - uma aplicação da taxonomia de Miles e Snow**, eles concluíram que os produtores rurais pesquisados apresentavam postura estratégica defensiva, enquanto os atacadistas postura estratégica analítica e os varejistas postura estratégica reativa. Nos três níveis imperava a rivalidade comercial entre os segmentos.

Já Silva, Lay e Silva (2016) utilizaram a mesma tipologia para analisar a influência das estratégias organizacionais no desempenho econômico-financeiro de empresas cinquentenárias brasileiras. Com os resultados do artigo **Estratégias organizacionais e o desempenho econômico-financeiro das empresas cinquentenárias brasileiras**, eles puderam oferecer explicações sobre empresas que alcançaram a longevidade em um mercado competitivo e dinâmico. Verificaram que as estratégias organizacionais apresentam relação significativa com o indicador de desempenho Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), onde a média é significativamente diferente entre a estratégia defensiva e a estratégia prospectora.

No artigo **Comportamento organizacional - uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC**, Soares, Teixeira e Pelissari (2011) tiveram como objetivo verificar o comportamento estratégico adotado pelos administradores de hotéis de Florianópolis, SC, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). Os resultados aos quais eles chegaram 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.

Somavilla, Machado e Sehnem (2013), em seu artigo **O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil - setor de edificações**, tiveram como objetivo descrever, através de um estudo multi-caso, o comportamento estratégico de três empresas da Indústria da Construção Civil do Setor de Edificações.

Na pesquisa observou-se que o comportamento predominante das três empresas estudadas, no período de suas fundações, foi o defensivo/analítico, pois escolheram atuar em um nicho de mercado no qual tinham conhecimento observando sempre como atuavam as empresas concorrentes da cidade de Florianópolis.

Depois de consolidadas no mercado, alternaram-se períodos de proatividade e de comportamento analista, sendo que a tipologia analista foi a que predominou. Este comportamento caracteriza-se por empresas que não desenvolvem inovações no setor, mas estão constantemente observando os movimentos dos concorrentes e adaptando-se rapidamente ao ambiente. Muito embora não se possa desconsiderar outros comportamentos ao longo do processo de formulação de suas estratégias.

Gava et al. (2015), no artigo **Estratégia, competências e desempenho em empresas de software - evidências de um levantamento no estado do Paraná**, examinaram a relação entre ambiente, estratégias, competências profissionais e o desempenho de empresas de quatro segmentos da indústria de software do Estado do Paraná, sendo que cada segmento se caracteriza por um contexto ambiental específico.

De acordo com a análise dos resultados deles, verificou-se que o ambiente do setor de software, nos quatro segmentos, caracteriza-se como complexo e imprevisível, de mercado dinâmico, porém com poucas perspectivas de crescimento, pois há escassez de recursos e nichos em expansão, de acordo com a percepção dos empresários.

Para se adaptar a este ambiente a maioria das empresas pesquisadas adota um comportamento estratégico prospector, o qual se mostra também como o mais adotado em cada segmento do setor.

Observou-se ainda que, nos diversos segmentos, empresas prospectivas e analíticas mobilizam em maior intensidade competências profissionais e obtém melhor desempenho; empresas defensivas e reativas evidenciaram uso menos intenso de competências e revelaram pior desempenho.

Apesar de todas essas pesquisas sobre comportamento estratégico terem sido realizadas em diversas áreas, no setor das Indústrias Criativas não foram encontradas nenhuma nas plataformas Portal de Periódicos CAPES/MEC, SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library, SciELO - Scientific Electronic Library Online e nem no Google Acadêmico.

2.4 ECONOMIA e INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Para a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD, 2010), o conceito de economia criativa está em evolução e tem sua base em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico, fomentando a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos e, simultaneamente, promove inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

Consideradas como sendo uma importante parte da economia criativa, as indústrias criativas tem sido alvo de pesquisas por um número crescente de acadêmicos e especialistas da indústria há mais de uma década (WATTERSON, 2008).

Para Gonçalves (2013), a Indústria Criativa inclui toda a cadeia produtiva da economia da cultura e envolve produção, divulgação, distribuição de produtos baseados em textos, imagens, sons e símbolos. Ou seja, inclui, música, obras literárias e editoriais, audiovisuais,

peças de teatro, TV, rádio, jogos eletrônicos, softwares, entretenimento, turismo, museus, cinema, dentre outras.

Indústria Criativa é tanto setor quanto conceito adotado pela maioria dos países desenvolvidos, muitas vezes inspirados no modelo, de fato pioneiro, proposto pelo Reino Unido (DEHEINZELIN, 2006). A autora diz ainda que esse tipo de indústria tem como principal característica o fato de gerar Propriedade Intelectual e estar mais focada na produção, nem sempre englobando aspectos como distribuição e acesso.

Para a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2016), a Indústria Criativa tem um evidente caráter estratégico, em especial, em um cenário de crise econômica. A velha máxima que vincula a ideia de que a criatividade é um bem etéreo, inalcançável e privilégio de poucos não faz sentido.

Pacheco e Benini (2018) destacam a criatividade brasileira como ativo estratégico para o surgimento de um novo modelo de desenvolvimento econômico, sustentável, inclusivo e endógeno.

A criação de novos processos produtivos dentro das fábricas, o desenvolvimento de novas formas de escoamento da produção, e a implantação de novos modelos de negócio constituem, segundo a Federação da Indústria do Rio de Janeiro (2016), exemplos saudáveis de inovação e criatividade, matérias-primas das indústrias criativas.

A despeito da estabilidade dos empregos criativos frente a um mercado de trabalho em contração, a FIRJAN (2016) afirma que foram observadas mudanças importantes no rol de profissionais que compõem os segmentos e áreas criativas, fenômeno identificado, em maior ou menor grau, em toda a economia criativa, suas áreas (Consumo, Cultura, Mídias e Tecnologia) e segmentos (Desing, Moda, Publicidade, Audiovisual, Editorial, Arquitetura, Expressões culturais, Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas, Pesquisa & Desenvolvimento, Tecnologia da Informação e Comunicação, Biotecnologia).

A união entre a indústria e os talentos criativos pode contribuir para soluções alternativas e inovadoras, oferecendo um diferencial produtivo para as empresas brasileiras.

No próximo capítulo serão abordados os meios utilizados para a operacionalização da pesquisa no campo das indústrias criativas.

3 METODOLOGIA

A metodologia deve informar a natureza da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, as variáveis abordadas e a amostra utilizada (GIL, 2010). Assim, esse capítulo tem como objetivo explicitar a caracterização do estudo, o método de pesquisa, as estratégias de pesquisa, além das unidades de análise e critérios de escolha dos casos, bem como revelar as fontes de evidências e as categorias analíticas, mostrando como foram analisados os dados coletados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando-se para esse trabalho o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2004), trata-se de uma pesquisa simultaneamente investigativa exploratória, por se tratar o setor criativo de artes cênicas sergipano de um campo no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e descritiva, pois pretende verificar como se comportam com relação às estratégias os gestores responsáveis pelas empresas pesquisadas.

Quanto aos meios, trata-se, ao mesmo tempo, de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: Estratégia, Comportamento Estratégico e Indústria Criativa. E estudo de caso pela pouca quantidade de empresas que serão pesquisadas sendo realizadas em campo entrevistas com os responsáveis pelas empresas e através de observação do pesquisador (VERGARA, 2004).

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010).

Além disso, ainda de acordo com Yin, “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real” (2010, p.19).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Richardson (2010), esta pesquisa é classificada como qualitativa em virtude da natureza da investigação. Este método difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias.

A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha principalmente com dados qualitativos, ou seja, a informação coletada pelo pesquisador não se apresenta em números, ou então os números e as conclusões baseadas neles representam um papel menor na análise (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 09).

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa aplicada foi, de acordo com Yin (2010), o estudo de múltiplos casos, pois além de se tratar de uma investigação empírica e basear-se em várias fontes de evidências, o mesmo também se beneficia do desenvolvimento das teorias e dos conceitos previamente levantados.

O estudo de múltiplos casos permite que o pesquisador verifique a consistência das informações obtidas, ou seja, os resultados obtidos em uma empresa podem ser comparados com os de outra, com o fim de mensurar o grau de convergência entre as duas fontes de dados (YIN, 2010).

Essa estratégia se fez necessária, no presente trabalho, por se tratar de uma pesquisa envolvendo membros representantes de três grupos de teatro do Estado de Sergipe. Com isto, pretendeu-se extrair informações que se referiram ao comportamento estratégico em indústrias criativas do setor de artes cênicas.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS CASOS

Como unidade de análise, para este trabalho, foi adotado, dentro do setor das Indústrias Criativas a área de cultura, mais especificamente, o segmento de artes cênicas.

Como critério para seleção dos casos, foram utilizados os seguintes aspectos:

- Mínimo de cinco anos de existência;
- Estar em plena atividade, com trabalhos montados e em fase de montagem;
- Representar a diversidade de municípios de origem dos grupos;
- Acessibilidade de pesquisa.

Com base nos critérios estabelecidos, foram selecionados três grupos de teatro sendo um grupo de Lagarto (da região centro-sul do Estado), um de Poço Redondo (alto sertão sergipano) e um de Aracaju (capital do Estado).

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS

Neste estudo, os dados foram coletados através de entrevistas e observação direta. Vergara (2004, p. 55) identifica a entrevista como um processo em que o pesquisador efetua um questionamento e o entrevistado responde, podendo ser feito pessoalmente ou através de uma mídia interativa.

As entrevistas, para Yin (2010) constituem a principal fonte de evidência de um estudo de caso, ainda que se trate de relato verbal sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou de articulação imprecisa.

Foram coletados dados sobre os respectivos casos, por meio de pesquisa de campo, através de entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevista foi adaptado do anexo I, composto de perguntas abertas conforme exposto no apêndice A, com o intuito de detalhar mais sobre a percepção do tema objeto de estudo. Foi estabelecido um contato prévio com os entrevistados para o agendamento das entrevistas e estas ocorreram presencialmente no período contido entre março e abril de 2017 com duração média de uma hora. Tais entrevistas foram gravadas e transcritas para maior fidelidade e precisão aos dados coletados.

As categorias analíticas e os elementos de análise que foram base para o estudo estão apresentados no quadro 04.

Quadro 4 - Categorias analíticas e elementos de análise da pesquisa

Objetivos específicos	Questões de pesquisa	Categorias analíticas	Elementos de análise
Verificar a tipologia estratégica das empresas no tocante a circulação do produto/ serviço no mercado	1 a 4	Circulação do produto/ serviço no mercado	Domínio de produtos e mercado
			Postura de sucesso
			Monitoramento ambiental
			Crescimento
Identificar como ocorrem os processos produtivos das empresas	5 a 7	Processos produtivos	Objetivo tecnológico
			Amplitude tecnológica
			Anteparos tecnológicos
Analisar a gestão administrativa e suas soluções	8 a 11	Gestão administrativa e soluções	Coalisão dominante
			Planejamento
			Estrutura
			Controle

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em entrevista, os representantes dos grupos puderam discorrer sobre o domínio de seus produtos/serviços no mercado, a postura destes com relação à inovação, o monitoramento de seu público consumidor atual e potencial e a projeção de crescimento com base no portfólio da empresa.

Os processos produtivos foram analisados com base em questões que elucidavam o desenvolvimento das ações de produção dos grupos de teatro entrevistados, com o objetivo de analisar a escolha de métodos e técnicas sistematizados já estabelecidos pelos gestores responsáveis pelos grupos.

No tocante à gestão administrativa, problemas e soluções elucidados por Miles e Snow (1978) foram tomados como elementos de análise a avaliação do desempenho, os critérios de planejamento das ações, a estrutura administrativa e a identificação das áreas gerenciais de destaque da organização com o objetivo de verificar como funciona a estrutura e os processos administrativos delas.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção tem o intuito de explicitar como foram tratados os dados coletados, justificando porque tal tratamento foi o mais adequado aos propósitos da pesquisa. Para Vergara (2004), a análise dos dados deve ser feita a partir da correlação entre objetivos e formas de atingi-los.

Neste estudo, os dados foram coletados através de entrevistas. Depois de transcritas e lidas, as respostas foram agrupadas nas categorias e foram descritas as falas e percepção dos entrevistados sobre cada assunto por grupo teatral. Posteriormente, dessas falas foram retiradas palavras-chave e agrupadas num quadro que descreve as semelhanças e diferenças entre os grupos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentados os dados obtidos mediante entrevista com os representantes dos grupos de artes cênicas sergipanos realizadas entre março e abril de 2017. Os entrevistados, denominados aqui de entrevistado A (Grupo de teatro Atualona de Aracaju), entrevistado B (Grupo Sete panos de Lagarto) e entrevistado C (Grupo de Teatro Raízes Nordestinas) para tornar a pesquisa mais objetiva.

Os tópicos desse capítulo foram subdivididos pelas categorias analíticas Circulação do produto/serviço no mercado, Processos produtivos, Gestão administrativa e soluções de cada grupo para melhor compreensão das informações obtidas nas entrevistas. Posteriormente, serão exibidos os pontos comuns entre os três grupos, conforme a percepção dos entrevistados.

4.1 GRUPO A

O grupo A, fundado em 2010, tem em seu histórico seis espetáculos montados sendo o mais recente duplamente premiado, com um prêmio estadual e outro nacional. O grupo continuamente participa de festivais dentro e fora do estado, mantendo-se em cartaz durante esses sete anos. O entrevistado é sócio fundador, diretor e dramaturgo do grupo, além de mestre em literatura pela Universidade Federal de Sergipe.

4.1.1 Circulação do produto no mercado

Foi identificado que, com relação ao domínio do grupo A dos seus produtos/serviços no mercado, seu comportamento é estreito e cuidadosamente focado, em função do posicionamento do grupo quanto ao que eles produzem. São geralmente espetáculos que têm temática adulta, apesar do grupo não gostar de definir público alvo em seus trabalhos. Pela qualidade da realização do trabalho, atestada por críticos e premiações, eles tem um público cativo, apesar de não ter adesão massiva do público em geral.

“Apesar de não vermos os nossos espetáculos como produtos estipulados para um público específico, percebemos a fidelidade de uma parcela da sociedade em virtude da qualidade do trabalhos realizados ao longo dos anos”.

Figura 3 - Grupo Atualona: Espetáculo Ela esteve aqui



Fonte: Arquivo do Grupo Atualona

O entrevistado A ressalta que a inovação do grupo sempre é baseada na criatividade. Para ele, os integrantes do grupo pensam na forma criativa que podem fazer um bom espetáculo e de quais maneiras podem agir para chegar ao público, considerando também seus custos para possibilitar a difusão para uma maior quantidade de pessoas e locais. Estas características o posicionam como proeminentes em seu mercado, de acordo com a abordagem de Miles e Snow (1978).

No que se refere a como se estabelece o monitoramento do público do grupo A, verificou-se que ele exerce um forte monitoramento. O entrevistado A disse que logo após a apresentação de um espetáculo, o público consumidor geralmente entra em contato com o grupo e dá um retorno quase sempre bastante positivo. Explicou ainda que, além dessa comunicação mais direta, colocam-se também em contato constante com quem consome o trabalho deles através das redes sociais.

“Fazemos postagens cotidianamente e dialogamos com o público que expressa sua admiração com o resultado dos espetáculos”.

Foi identificado que as formas de planejar o crescimento que são adotadas pelo grupo A são referentes a uma penetração cuidadosa com avanços de produtividade. Isso se afirma tendo em vista que o grupo tem levado em média um ano por montagem de espetáculo. Além

do mais, segundo o entrevistado A, isso acontece num processo produtivo lento e contínuo visando sempre à qualidade do resultado final dos novos trabalhos que fazem, sem deixar enfraquecer os que já estão feitos, tal como afirma ao relatar sobre o portfólio do grupo.

“Desde o começo somos um grupo de repertório, nós não temos apenas um espetáculo e o trabalhamos até ele gastar e deixar de existir. Tentamos trabalha-los para que os vários espetáculos coexistam”.

De modo geral foram identificadas no grupo A características comportamentais da categoria estratégica defensiva no critério de levantamentos dos fatores mais relevantes para a definição de um produto/serviço.

Figura 4 - Grupo Atualona: Espetáculo Menina Miúda

MUSEU DE GENTE SERGIPANA
gov. marcelo déda
apresenta

Teatro no Museu
TEMPORADA 2016

Menina Miúda

De 16 de Julho a 06 de Agosto.
Todos os sábados, às 16h.

Espectáculo do Grupo A Tua Lona

R\$ 20,00 Inteira
R\$ 10,00 Meia
(Adulto acompanhado de criança paga meia)

Realização
a tua lona

Apoio
Instituto Banese

Fonte: Arquivo do Grupo Atualona

4.1.2 Processos produtivos

Foi possível perceber que, dentre os fatores mais relevantes para a realização de um trabalho, a sinergia tecnológica obteve destaque. O entrevistado A afirma que o grupo tem um longo processo de desenvolvimento dos seus produtos/serviços e, por conta disso, o aprimoramento das habilidades individuais e coletivas das pessoas que estão envolvidas no projeto acaba estando intimamente relacionado à montagem do espetáculo.

“Quando convidamos uma arquiteta amiga nossa pra fazer o cenário de um dos nossos espetáculos, apesar dela nunca ter feito nenhum trabalho nessa direção, apostamos na vontade dela em experimentar, fazer algo novo. O resultado foi um cenário maravilhoso que repercutiu muito bem no teatro sergipano. Meio que sem saber, ela se profissionalizou enquanto cenógrafa. Depois disso, ela já fez alguns outros cenários e já se coloca no mercado como arquiteta e cenógrafa”.

O grupo A tem buscado desenvolver uma metodologia utilizando técnicas que ainda estão descobrindo algo mais coletivo e que não perpassa por apenas um único processo. A abrangência técnica e metodológica do grupo A tem características que o colocam enquanto avançadas pela continuidade e forma progressiva de aprendizado realizados, como pode-se constatar a partir da fala do entrevistado A ao afirmar que “Essa metodologia está sendo criada de um processo pro outro e pro outro num fluxo contínuo de trabalho”.

Portanto, constata-se que a sistematização do processo produtivo do grupo A tem características ligadas a processos incrementais e sinérgicos em virtude dos seus membros avaliarem como um fator importante a baixa rotatividade e o aperfeiçoamento contínuo dos que dele fazem parte.

Foi analisado que sob o critério da escolha dos sistemas técnicos estabelecidos, o grupo A se caracteriza como sendo predominantemente pertencente ao tipo de comportamento estratégico Analítico, ainda que com algumas características Prospectoras por ter traços dessas duas tipologias associadas a ela de acordo com as dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow (1978).

Figura 5 - Grupo Atualona: Espetáculo O conselho



Fonte: Arquivo do Grupo Atualona

4.1.3 Gestão administrativa e soluções

Dentre as áreas gerenciais para as quais o Grupo A dá maior destaque são as áreas de produção e financeira, com maior destaque para a produção. Para o entrevistado A, o grupo não tem o capital como objetivo primeiro da realização de suas atividades. É apenas uma consequência bem vinda de um produto bem feito. O foco é a qualidade do trabalho desenvolvido e a transformação das pessoas envolvidas no processo.

“É obvio que o dinheiro atravessa várias questões. Sempre existiu no grupo uma reserva financeira que supre as necessidades de produção. Esse ano pela primeira vez essa reserva está acabando, acreditamos que por conta da crise econômica que o país atravessa. Se a reserva financeira chegar a zero, confesso que não sei o que faremos, mas vamos dar um jeito”.

Nota-se na postura estratégica do grupo A, com relação ao planejamento dos processos administrativos, características tais como falta de periodicidade de encontros para debater a gestão do grupo e metas subjetivas e sem prazo para serem alcançadas. Estas características remetem à tipologia Reativa, ou seja, são serem orientados por crise e desarticulados nesse sentido.

“Por ser um grupo que leva em consideração o pensamento de todos que fazem parte dele a gente sempre tenta chegar em um consenso do que é mais importante naquele momento, mas claro que geralmente tem algo que consome um tempo maior e no nosso caso é mais especificamente a produção”.

Já no tocante à sua estrutura gerencial, o grupo A se caracteriza por ser dominado por assessores e orientada por matriz, conforme os critérios estabelecidos por Miles e Snow (1978). Algumas funções já estabelecidas em virtude do tempo de permanência do integrante no grupo foram se acumulando e eles ainda não conseguiram que elas fossem delegadas aos novos membros, apesar de terem isso como objetivo.

Os critérios estabelecidos pelo grupo A para avaliar seu desempenho foram associados ao modelo de Miles e Snow com alguma dificuldade. Ao final, concluiu-se que a tipologia Analítica que comporta os métodos múltiplos, cálculo de riscos cuidadosos e contribuições de vendas foi o que mais se aproximou. O entrevistado A afirma que o grupo está satisfeito com a qualidade do que ofertam. E diz que ainda que não reverbere externamente da forma que esperam, eles se sentem contemplados de alguma forma.

“Existe um lucro que não é em dinheiro, mas é pessoal de crescimento enquanto ser humano que a arte oferece que independe de ter público ou não ter público, de ter dinheiro ou não ter dinheiro, mas sim do encontro entre pessoas que querem aquilo, simplesmente porque amam estar ali”.

Verificou-se no grupo A que o funcionamento da estrutura e dos processos administrativos é o menos homogêneo das categorias analíticas, tendo características ‘Defensivas’, ‘Reativas’ com uma leve predominância da ‘Analítica’. Isso ocorre porque as dimensões dos componentes do ciclo adaptativo tem alinhamentos próprio e não convergem de modo geral para uma mesa tipologia.

4.2 GRUPO B

O grupo B foi fundado em maio de 2011 na cidade de Lagarto, município da região centro-sul do estado de Sergipe. Vinte membros integram o grupo, que geralmente trabalha com espetáculos de comédia. A entrevistada B é atriz, diretora e sócia-fundadora do grupo, além de graduanda no curso de Licenciatura em Teatro da Universidade Federal de Sergipe.

Figura 6 - Grupo 7 Panos: Espetáculo No mundo da criança



Fonte: Arquivo do Grupo 7 Panos

4.2.1 Circulação do produto no mercado

O grupo B dispõe em sua gama de atividades espetáculos que geralmente são pensados para se adequar as possibilidades ‘palco’ e ‘rua’. Além disso realizam, sistematicamente, eventos com o intuito de diversificar seu portfólio, fortalecer a identidade do município no qual estão inseridos e de arrecadar fundos para a montagem dos espetáculos de teatro, atividade fim do grupo.

“Atualmente estamos montando dois espetáculos, um infantil para apresentar nas escolas, que todo ano a gente faz, que se chama ‘No Mundo da Criança’ e estamos montando também ‘O Tango’ que é para jovens e adultos”.

A entrevistada B informou que todo ano o grupo desenvolve um Arraial que tem como objetivo retomar as manifestações culturais tradicionais da região, um evento no dia das crianças, importante público consumidor dos trabalhos do grupo, e uma noite de apresentação de esquetes, que são encenações de cenas curtas, que tem como objetivo ampliar o seu mercado consumidor.

“Nós fazemos a Noite Esquetacular há três anos tanto pra formar público quanto pra arrecadar dinheiro pras montagens dos espetáculos. Esse ano pra atrair os jovens vamos fazer a noite com o tema Halloween”.

O grupo B é um grupo de referência no município. É conhecido e bem visto. Em seus eventos abertos, o público atraído é composto em geral por famílias. Já os espetáculos em locais fechados têm muito mais público jovem conforme relata: “Nosso público é, em geral, composto por famílias. É o público que nós buscamos. Aí vai mãe, pai, filho, avó...”.

Além disso, a relação do grupo com seu público é bem estreita e se dá tanto pessoalmente quanto via redes sociais. É nesse momento em que o grupo avalia se atingiram seu objetivo. As pessoas conversam com os membros do grupo e dizem o que acharam dos espetáculos, dos eventos, se gostaram ou não e, segundo a entrevistada, eles são bem sinceros.

“Objetivo do grupo é levar ao público um trabalho de qualidade. O público de hoje não quer mais qualquer coisa. Eles já têm um olhar mais crítico. Têm acesso à internet, que mostra de tudo. Para concorrer com isso, nós temos que buscar a qualidade sempre”.

A entrevistada afirma ainda que o grupo precisa ficar atento ao que o seu público fala sobre eles, sobretudo as coisas ruins, porque, segundo ela, “é a partir do que eles sabem que está ruim que podem aperfeiçoar seu trabalho e produzir melhores resultados, tanto com relação aos espetáculos quanto às produções dos eventos”.

Além dos espetáculos já montados e dos em fase de montagem, o grupo têm dois espetáculos que, segundo a entrevistada, já estão planejados e organizados, de forma que só falta proceder com a execução de ambos. Em virtude da quantidade de atividade que eles vêm desenvolvendo, mesmo tendo um grupo com uma quantidade grande de integrantes, esses projetos vão precisar esperar um pouco (entrevistada B).

Com relação ao domínio de produtos e mercado, entendeu-se que o grupo B é segmentado e cuidadosamente ajustado. Já com relação à sua postura, ele se classifica como seguidor cuidadoso da mudança. Para o critério de monitoramento, ambiental lhe coube a qualificação de baseado no domínio e forte monitoramento organizacional, além de ter desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação associada à dimensão ‘crescimento’ dentro desse componente do ciclo adaptativo.

Figura 7 - Grupo 7 Panos: Espetáculo Carlinhos o menino catavento



Fonte: Arquivo do Grupo 7 Panos

4.2.2 Processos produtivos

Como relação aos seus meios de produção, o grupo B leva em consideração prioritariamente para atingir seus objetivos a flexibilidade e a inovação como características fundamentais. Eles fazem teatro empresa, teatro escola, teatro de rua e de palco. Só não aceita fazer o que a entrevistada chamou de um “teatro qualquer coisa”:

“Às vezes nos procuram pra realizarmos um trabalho, aí quando dizemos o preço já se assustam. Pedem: não precisa ser um espetáculo, pode ser uma coisa mais simples. Qualquer coisinha serve. Aí explico que pra fazer um trabalho com qualidade é preciso ter gasto. Não tem só o elenco pra pagar. Tem o diretor, o dramaturgo, o produtor, o material que será utilizado na apresentação, cenário, figurino...”.

Segundo a entrevistada, os processos produtivos do grupo já foram menos criteriosos. Não havia firmeza no planejamento e nem na execução das atividades de produção. Com o tempo e pela própria demanda de contratantes e do público, o grupo sentiu a necessidade de desenvolver melhor os meios de trabalho que dispunham para serem melhor reconhecidos pelo mercado e para satisfazerem anseios que correspondessem às demandas individuais, mas, sobretudo, coletivas do grupo. Esse desenvolvimento já vem sendo desempenhado através de treinamentos específicos e intercâmbio com outros grupos, relata a entrevistada.

“Ensaiávamos poucos, fazíamos às pressas e sentíamos uma necessidade de mudar isso, de amadurecer, nos tornarmos mais profissionais, agora estamos fazendo trabalho de corpo, voz, oficinas e intercâmbios com outros grupos para tentar sanar essa lacuna”.

O grupo B tem integrantes que, além de participarem do grupo, atuam também em áreas diversas, arquitetura, comunicação, medicina, música. Isso para a entrevistada é uma força que o grupo tem. Eles procuram desenvolver internamente todas as atividades que podem ser desenvolvidas por algum integrante do grupo, apesar de eles terem também muito apoiadores - segundo ela, essa é uma das vantagens de ser um grupo do interior.

Figura 8 - Grupo 7 Panos: Espetáculo O sonho encantado



Fonte: Arquivo do Grupo 7 Panos

O processo produtivo se estabelece sistematicamente da seguinte forma: a direção recebe o texto de um dos dramaturgos do grupo, estuda, depois se reúne com o elenco para expor suas ideias, ouvir novas e decidirem se o projeto segue adiante. Depois disso, ocorrem reuniões da direção com os demais setores vinculados ao processo produtivo: iluminação, maquiagem, figurino, cenografia.

De acordo com os critérios de categorização de Miles e Snow (1978) sobre os objetivos tecnológicos, o mais adequado ao grupo B é flexibilidade e inovação. Já nos critérios amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos, descritos no quadro 3, ‘tecnologias inter-relacionadas na fronteira’ e ‘programas de manutenção e padronização’ são, respectivamente as mais cabíveis qualificações associadas a dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos do modelo.

4.2.3 Gestão administrativa e soluções

A gestão do grupo se dá coletivamente por meio de reuniões que são quase sempre propostas pela diretora em virtude de uma demanda específica de contingência, planejamento ou avaliação de desempenho. Nestas, estabelecem-se objetivos e os responsáveis por coordenar as tarefas que culminarão em atingi-lo ou não, além de ajustes de pessoal e gestão de conflitos internos, que acaba sendo algo corriqueiro num grupo com a quantidade de pessoas que este tem, principalmente por ser composto por jovens.

“A cada fim de evento a gente faz uma reunião pra debater o que aconteceu. Agora no final de julho vamos nos reunir pra conversar, planejar. Todo ano, no início, nós fazemos um cronograma anual com todas as atividades que esperamos realizar. Dividimos responsáveis por projeto, estabelecemos prazos, porque senão não acontece”.

A estrutura da gestão do grupo se estabelece da seguinte forma: a diretora está hierarquicamente acima dos outros integrantes coordenando-os. Existem funções bem definidas com um ou dois responsáveis, a depender do caso. Há um responsável pelas finanças, outro pela comunicação, os setores específicos da produção também têm seus incumbidos.

“Coordenar esse povo todo dá muito trabalho. Se o grupo não fosse organizado com cada um exercendo sua função em dia de evento onde os integrantes do grupo são tanto a banda, quanto os locutores, a quadrilha, responsáveis pela barraca dos alimentos... se a gente não tivesse apoio uns dos outros não tinha como realizar um evento desse porte”.

A entrevistada ressalta ainda que o processo de recrutamento para o grupo é muito criterioso. Ela afirma que o que ela está tentando fazer com o grupo é fazê-lo andar com as próprias pernas. Não ficar dependendo de ninguém. Revelou que esse ano eles estão em parceria com a prefeitura, mas que o grupo não está eternamente vinculado a ela. O objetivo, segundo a entrevistada, é fortalecer internamente o grupo.

“Se a prefeitura parar de nos contratar, a gente anda assim mesmo. Somos independentes. Nós precisamos fazer nosso próprio público”.

Nas reuniões avaliativas, o grupo tem como critérios a repercussão dos trabalhos junto ao público, como se estabeleceu a relação entre os integrantes e o resultado financeiro. Segundo a entrevistada B, essas reuniões duram o dia inteiro. Eles também têm como recurso avaliativo um vídeo do evento ou espetáculo que eles gravam para analisar calmamente o que nem sempre dá pra ser feito durante o trabalho, “no calor do momento”.

O grupo tem a expansão como uma das metas para serem alcançadas a partir do planejamento de suas atividades. Esse desenvolvimento se daria através da possibilidade de ter um elenco com dedicação exclusiva, para poder apresentar em outros municípios, porque às vezes eles recusam trabalhos em virtude de que o elenco, além de atuar no grupo, é composto por profissionais que também atuam em outras áreas. Outra meta seria aumentar a longevidade dos espetáculos, segundo afirma a entrevistada B: “Montamos um espetáculo por ano, mas ele geralmente também só tem um ano de vida. Agora queremos mudar isso. Manter temporadas”.

Dentro das atividades administrativas a que mais se destaca no grupo B é o planejamento. Além disso é um planejamento abrangente, mas com mudanças incrementais. A sua estrutura se caracteriza, com base em Miles e Snow (1978), como dominada por assessores e orientada por matriz, sendo o seu controle qualificado como sendo de métodos múltiplos, cálculos de riscos cuidadosos e atenção nas contribuições de vendas.

4.3 GRUPO C

O Grupo C foi fundado em 2001 e é formado por dezessete jovens, filhos de agricultores das comunidades rurais Maranduba e Queimadas, no município de Poço Redondo, alto sertão sergipano. A entrevistada é coordenadora pedagógica do Grupo, formada em Pedagogia pela Faculdade Pio X, além de fazer parte da coordenação nacional do Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA).

Figura 9 - Grupo Raízes Nordestinas: Espetáculo Oxe, deu Shakespeare na caatinga



Fonte: Arquivo do Grupo Raízes Nordestinas

4.3.1 Circulação do produto no mercado

Com relação à oferta de seus produtos/serviços, o grupo C desenvolve apresentações de ‘Agitação e propaganda’, que são peças bastante objetivas, ligeiras para comunicar informações de diversos temas, processo de multiplicação (formação de outros grupos) de teatro militante com foco no teatro do oprimido, montagem de peças de teatro e desenvolvimento da escola popular de música.

“A ideia é organizar outros núcleos de teatro, além do nosso, com jovens que possam intervir no cotidiano das comunidades das quais eles fazem parte”.

O grupo C desenvolve essa ação que eles denominam como ‘Brigadas’, que é de formação, coordenação pedagógica e assistência na montagem de peças de teatro que têm como

objetivo a promoção de geração de renda para os próprios jovens assistidos pela ação, além do desenvolvimento político e social dos mesmos.

"Eles precisam ir se preparando, se apropriando das técnicas das artes com o objetivo do diálogo com o povo, dos temas que interessam ao povo, sobretudo o povo camponês. Os jovens influenciam na mudança positiva da cultura local, estimulam o resgate de grupos folclóricos e de cultura popular”.

Hoje, o Grupo C é um grupo de teatro que está vinculado ao Movimento dos Pequenos Agricultores, que é onde eles absorvem a reflexão política que alimenta o conteúdo do trabalho do grupo. A forma é o teatro; o conteúdo vem de uma linha política que bebe na fonte desse movimento, na forma de ler a sociedade e nessa visão de mundo adquirida através da convivência, para garantir que forma e conteúdo andem juntos, garantindo a formação política do grupo. Porque, segundo a entrevistada, “se só melhorar na técnica e não melhorar no conteúdo, a técnica vai ficando esvaziada de sentido”.

O “boca a boca” é a forma pela qual o grupo entra em contato com o seu público. Segundo a entrevistada, foram raras as vezes em que eles utilizaram rádio ou redes sociais para desenvolver essa comunicação.

Figura 10 - Grupo Raízes Nordestinas: Espetáculo Os Corumbas



Fonte: Arquivo do Grupo Raízes Nordestinas

4.3.2 Processos produtivos

Para a entrevistada C quando o objetivo de quem está propondo um trabalho coincide com os objetivos do grupo eles aceitam desenvolver a ação, mas, segundo ela, o povo também está muito aberto ao que eles tem para mostrar. Se a missão do proponente se assemelha com a missão do grupo eles fecham o acordo, como narra: “Quando é um tema que achamos que é de interesse do povo, nós topamos, nunca é pelo dinheiro ou influência política”.

Com relação aos seus processos produtivos, o grupo não tem um método específico, mas já tiveram. A depender de quem vai trabalhar com eles hoje em dia, eles se adaptam, apesar de, segundo a entrevistada, eles terem um princípio que é a reflexão que antecede o trabalho.

“Tínhamos uma metodologia, mas a nova conjuntura interna tem nos obrigado a mudar permanentemente. Mas temos um princípio, a reflexão que antecede o trabalho. É muito importante que todos que estão no trabalho saibam minimamente a história dos porquês daquele conteúdo”.

O grupo busca dividir tarefas entre todos. Existem os setores de Teatro, Música, Prestação de Contas, Projetos, Coordenação do Espaço Cênico e Coordenação Pedagógica. As atividades oscilam entre os membros do grupo.

Figura 11 - Grupo Raízes Nordestinas: Espetáculo A água dividida



Fonte: Arquivo do Grupo Raízes Nordestinas

4.3.3 Gestão administrativa e soluções

O planejamento do grupo é anual. É o momento onde eles traçam metas e escolhem os responsáveis pelas atividades que serão desempenhadas durante todo o ano. É um planejamento

que tem o objetivo de organizar o grupo, mas que possibilita a flexibilidade caso haja uma eventual necessidade de mudança.

O grupo faz suas avaliações de desempenho com uma grande frequência, segundo a entrevistada C.

"As nossas avaliações são bem constantes. Tem um tanto de coisa que a gente puxa e vê que já não flui, aí a gente já tem que ir refletindo sobre pra não continuar puxando aquilo que não está fluindo. Agora anualmente é importante fazer um balanço geral junto do planejamento. Ver se o resultado do nosso trabalho está chegando no povo, se está tendo formação política, ver como anda a nossa convivência, se os trabalhos estão mais juntando que separando".

A análise segundo os critérios estabelecidos por Miles e Snow (1978) apontam para o grupo C, com relação à circulação do produto no mercado, como sendo pertencente à categoria 'Defensivo', por ter seu domínio de produtos e mercados segmentado e cuidadosamente ajustado, ter uma postura proeminente em seu mercado, um monitoramento ambiental baseado em forte monitoramento organizacional e seu crescimento com penetração cuidadosa e avanços de produtividade.

Com relação aos processos produtivos, o grupo tem como objetivo o desenvolvimento de sinergia das atividades de seus membros, com aplicação de técnicas para o desenvolvimento dos trabalhos mutáveis e fluidez com habilidade de experimentar e improvisar soluções. Estas características o colocam na categoria Reativa.

Com relação à gestão administrativa e soluções, o foco do grupo C é o planejamento que ocorre com atenção de dentro pra fora. A estrutura é dominada por assessores e orientada por matriz, além de o controle de desempenho levar em conta com maior força o público atingido. Isso tudo o coloca numa situação bem mesclada com relação às tipologias, mas com leve predominância da 'Analítica'. Segundo Miles e Snow (1978) empresas com essa tipologia operam em dois tipos de domínio do produto mercado, um estável e o outro em mudança com planejamento intensivo e detalhado.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A análise comparativa dos casos se deu da seguinte forma: Foi feita análise das características das empresas, considerando-se as dimensões estratégicas propostas por Miles e Snow (1978) referenciadas no quadro 3. As categorias analíticas foram relacionadas a partir do número de elementos analíticos que se associavam às características das empresas conforme o modelo dos autores.

Os tipos estratégicos das empresas foram descritos como Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa, conforme a totalidade dos elementos de análise se adequavam às características dessas tipologias. Quando não houve totalidade das características em consonância, adotaram-se os termos ‘Predominante’ e ‘Levemente’ para explicar, respectivamente, que a maioria dos elementos, ou uma quantidade mínima deles, relacionavam-se a uma dessas categorias.

Além disso, a estratégia foi identificada como mista quando não houve destaque maior entre as características dos elementos de análise das empresas. O quadro 05 mostra um resumo da análise comparativa dos casos.

Quadro 5 - Análise comparativa dos casos selecionados

Categorias analíticas	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Circulação do produto no mercado	Defensiva	Predominantemente Analítica	Predominantemente Defensivo
Processos produtivos	Predominantemente Defensiva	Mista: Prospectora/ Analítica/ Defensiva	Predominantemente Reativo
Gestão administrativa e soluções	Predominantemente Analítica	Analítica	Predominantemente Analítico

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com base no quadro 5, pode-se constatar que, com relação à categoria analítica ‘Circulação do produto no mercado’, as empresas pesquisadas tiveram características bem distintas, havendo uma maior predominância em geral entre características ‘Defensivas’ – que denota que elas têm um estreito domínio dos seus produtos com relação ao mercado, os seus gestores são especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio.

Já na categoria analítica ‘Processos produtivos’, as empresas pesquisadas divergem totalmente. Enquanto o grupo A tem características predominantemente da tipologia Defensiva, o grupo C se caracteriza com predominância Reativa. Além disso, o grupo B teve em seus elementos de análise um equilíbrio entre três tipos de comportamentos estratégicos: Prospectora, Analítica e Defensiva, sendo enquadrada de forma mais ampla apenas como

Analítica já que segundo Miles e Snow (1978) a tipologia Analítica é considerada como um ponto médio entre essas outras duas.

A 'Gestão administrativa e soluções' foi a categoria de análise onde houve maior semelhança entre as empresas pesquisadas. As características dos grupos apontaram para um destaque da tipologia 'Analítica', sendo os grupos A e C predominantemente Analíticos e o grupo B totalmente Analítico. De acordo com isso, essas empresas operam simultaneamente de duas formas distintas, uma relativamente estável e outra em permanente mudança. Em suas áreas mais turbulentas, os gestores dos grupos observam de perto o surgimento de novas ideias, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o intuito de analisar o comportamento estratégico das empresas do setor das indústrias criativas do segmento de artes cênicas do estado de Sergipe, com base no modelo de Miles e Snow (1978).

O modelo desses autores foi justificado pela possibilidade de ser aplicado nas organizações pesquisadas como um modelo de estratégias genéricas, pela possibilidade de aplicação aos diversos portfólios ou diversas empresas, independentemente de porte (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009). Entender as estratégias defensiva, prospectora, analítica e reativa serviu para avaliar as estratégias já adotadas pelos grupos.

A partir disso, concluiu-se que as tipologias estratégicas das empresas pesquisadas, no tocante à circulação do produto no mercado, tiveram características bem distintas, havendo uma maior predominância em geral entre características ‘Defensivas’.

Identificou-se ainda que os processos produtivos das empresas ocorrem de maneira bem distinta entre as empresas pesquisadas. Enquanto o grupo A tem características predominantemente da tipologia ‘Defensiva’, o grupo C se caracteriza com predominância ‘Reativa’. Além disso, o grupo B teve em seus elementos de análise um equilíbrio entre três tipos de comportamentos estratégicos: ‘Prospectora’, ‘Analítica’ e ‘Defensiva’.

Também foi possível perceber que, com relação à gestão administrativa e soluções das empresas pesquisadas, houve maior semelhança entre elas que nas outras duas categorias de análise. As características dos grupos apontaram para um destaque da tipologia ‘Analítica’, sendo os grupos A e C predominantemente Analíticos e o grupo B totalmente Analítico.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que a categorização possui subjetividade dada a interpretação do pesquisador, mesmo que a análise de conteúdo seja feita de forma criteriosa.

Tendo em vista que esta pesquisa não é, por si só, capaz de esgotar as possibilidades de estudo acerca do comportamento estratégico das empresas do setor das indústrias criativas do segmento de artes cênicas do estado de Sergipe, e diante da relevância do tema em questão, são apresentadas, a seguir, sugestões para futuros estudos:

- Realizar estudo semelhante explorando uma maior gama de empresas pesquisadas, com o intuito de inferir se há, de fato, um comportamento estratégico semelhante ou divergente entre as empresas da área;
- Analisar o comportamento estratégico das organizações do setor de indústrias criativas com base no modelo de outros autores além de Miles e Snow;
- Investigar quantitativamente o comportamento estratégico em áreas criativas e segmentos como Consumo (Publicidade, Arquitetura, Design e Moda), Cultura (Expressões

Culturais, Patrimônio e Artes, Música e Artes Cênicas), Mídias (Editorial e Audiovisual) e Tecnologia (P&D, TIC e Biotecnologia);

- Realizar estudo de caso único com empresa do setor de artes cênicas tendo uma gama maior de abordagens estratégicas como base para análise.

REFERÊNCIAS

- ANACLETO, Adilson. Cadeia produtiva de flores no litoral do Paraná -Brasil: uma aplicação da taxonomia de Miles e Snow. **Revista Capital Científico**, v. 14, n. 1, jan/mar. 2016.
- BAHLS, Simony Neubauer; MARTINS, Tomas Sparano; KATO, Heitor Takashi. A relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow e os grupos estratégicos do setor hoteleiro do estado do Paraná. **Caderno Virtual de Turismo** – Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p.234-249, dez. 2014
- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cadpesq/arquivos/v10n3art3.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2017.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- BORGES, Alex Fernando; ALVIM JUNIOR, Sidney Pimenta; MESQUITA, Daniel Leite; ENOQUE, Alessandro Gomes. Comportamento Estratégico: Estudo de caso em uma organização do setor sucroenergético brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** v.13, n.1, p.81-92. jan./mar. 2014
- BRAGANÇA, Leonardo Fagundes; MAINARDES, Emerson Wagner; LAURETT, Rozélia. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** v.14, n.3, p.76-93, jul./set. 2015
- BRASIL. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2012.
- 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.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Vol 2, No 3, 2008.
- DEHEINZELIN, Lala. **Políticas Culturais, Economia Criativa e Desenvolvimento**. Buenos Aires: Estados Ibero-americanos / Agência Espanhola de Cooperação Internacional: Seminário de Industrias Culturales. Abril, 2006. Disponível em: <http://laladeheinzelin.com.br/wp-content/uploads/2010/07/2006-Pol%C3%ADticas-Culturais-Economia-Criativa-e-Desenvolvimento.pdf>
- FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 133-146, maio/ago. 2009
- FIRJAN, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Dezembro, 2016.
- GALLAS, Juliana Cristina; CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; VARGAS, Sandra Martins Lohn; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Comportamento estratégico no setor de beleza e estética baseado na tipologia de Miles e Snow. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, jul/dez. 2015

GAVA, J.; FERNANDES, B. H. R.; PEINADO, J.; SANTOS, L. G. A. Estratégia, competências e desempenho em empresas de software: evidências de um levantamento no estado do Paraná. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.3, p.154-183, 2015.

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

GIMENEZ, Fernando A. P; PELISSON, Cleufe; KRUGER, Eugênio G. S; HAYASHI JUNIOR, Paulo. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 2, mai./ago. p. 53-74, 1999.

GONÇALVES, Heloisa Helena A. Borges Q. Engenheiro de produção na Indústria Criativa: um campo de possibilidades. **Revista de Design Inovação e Gestão Estratégica**, v. 4, Edição Especial, jul. 2013.

MAINARDES, E. W., FERREIRA, J., RAPOSO, M. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Economics And Management**, 17(1), 43-61. 2014.

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**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PACHECO, Adriano Pereira de Castro; BENINI, Elcio Gustavo. A Economia Criativa em época de crise: o desenvolvimento endógeno brasileiro na obra de Celso Furtado. **Revista de Economia Política**, vol. 38, nº 2 (151), pp. 324-337, abril-junho/2018.

PLETSCH, Caroline Sulzbach; MAGRO, Cristian Bau Dal; SILVA, Alini da; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 9, n. 25, 16-30, nov. 2015.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. São Paulo. Campus, 1985

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústria e da Concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE**, **Áreas de atuação**, Sergipe: Sebrae, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/institucional/%C3%81reas-de-Atua%C3%A7%C3%A3o?codUf=27>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

SILVA, Thiago Bruno de Jesus; LAY, Luís Antônio; SILVA, Márcia Zanievicz da. Estratégias Organizacionais e o Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Cinquentenárias Brasileiras. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 6, n. 3, p. 44-61, set./dez. 2016.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R.; PELISSARI, A. S. Aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 251-267, 2011.

SOMAVILLA, S. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a Teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de internet do Norte do Rio Grande do Sul. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.

UNCTAD, Relatório de Economia Criativa 2010 – **Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável**. São Paulo, 2010.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas – GEPROS**. v.3, n.2, p. 123-132, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração - 5ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Vanderlei; KLOSOWSKI, Roberto; KUSCH Brey, Nathanael; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 11, núm. 2, maio-agosto, 2012, p 70-90 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil.

WATTERSON, L. Changing Other People's Mind: Creative Entrepreneurs. **Ejournalist**, v. 9, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, Jhon. **Administração Estratégica Conceitos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos** (5 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARDO, J. B. G.; MELLO, R. E. S. de. Rio Criativo – Incubadora de Empreendimentos da Economia Criativa do Estado do Rio de Janeiro: Análise Crítica da Universidade Empreendedora Executora de Política Pública. **Sistemas & Gestão**, 7(2), p 206-221. Rio de Janeiro, 2012.

Anexo I

Questionário relativo às tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow

Perguntas	Opções	Classificação
1	São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.	P
	Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.	A
	São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.	D
	Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.	R
2	Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	D
	Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.	A
	Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição.	R
	Tem reputação de ser inovadora e criativa.	P
3	Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.	P
	Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	D
	Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.	A
	Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.	R
4	Prática de se concentrar no desenvolvimento dos mercados que já serve.	D
	Prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.	A
	Prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.	P
	Prática de se aprofundar nos mercados que já serve e dotar novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.	R
5	Manter os custos sob controle.	D
	Analisar cuidadosamente os custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.	A
	Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.	P
	Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.	R

Perguntas	Opções	Classificação
6	Análíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados.	A
	Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.	D
	Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.	P
	Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R
7	Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.	D
	Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.	A
	Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.	R
	Ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente.	P
8	Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.	D
	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.	A
	Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.	R
	Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	P
9	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	R
	Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.	P
	Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.	D
	Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.	A
10	Funcional por natureza (organizada em departamentos).	D
	Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado.	P
	Essencialmente funcional, porém possui também orientada para serviços e mercados nas áreas que são mais novas.	A
	Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.	R
11	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P
	Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.	R
	Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.	D
	Centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.	A

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan, (1990)

Apêndice A

Roteiro de entrevista

QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

1. Nome do entrevistado, grupo do qual faz parte e função(ões) por ele(a) desempenhadas no grupo.
2. Quanto tempo o grupo tem de existência?
3. O grupo é formal ou informal? (Possui pessoa jurídica?).
4. Breve histórico.

QUESTÕES REFERENTES A COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

PROBLEMA EMPREENDEDOR (O PRODUTO)

Questão 1 – Domínio de produtos e mercado – **Como se dá a oferta de produtos/serviços do grupo no mercado?**

Questão 2 – Postura de sucesso – **Como o grupo se comporta com relação a inovação dos seus produtos/serviços?**

Questão 3 – Monitoramento ambiental – **Como se dá a relação do grupo com seu público consumidor?**

Questão 4 – Crescimento – **Como o grupo projeta (planeja) seu crescimento/desenvolvimento?**

PROBLEMA DE ENGENHARIA (OS MEIOS DE PRODUÇÃO)

Questão 5 – Objetivo tecnológico – **O que o grupo leva em conta na hora de realizar um trabalho?**

Questão 6 – Amplitude tecnológica – **Qual a abrangência técnica do grupo para realização dos seus trabalhos?**

Questão 7 - Anteparos tecnológicos (buffers) – **Como o grupo se comporta com relação ao planejamento e sistematização do trabalho?**

PROBLEMA ADMINISTRATIVO (A GESTÃO)

Questão 8 – Coalisão dominante – **Quais as principais preocupações do grupo com relação a gestão?**

Questão 9 – Planejamento – **O que o grupo leva em consideração para realizar o planejamento das suas atividades de gestão? Há esse planejamento?**

Questão 10 – Estrutura – **Como se organiza a estrutura administrativa do grupo?**

Questão 11 – Controle – **O que o grupo leva em consideração na hora de avaliar seu desempenho?**