

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

Sandra Mara Puhl Somavilla

Pós-Graduação em Gestão da Produção, Materiais e Logística –
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) – Brasil

Nelson Santos Machado

Professor Permanente do Mestrado Profissional em Administração –
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) – Brasil

Simone Sehnem

Professora Permanente do Mestrado Profissional em Administração –
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) – Brasil
Professora Colaboradora da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) - Brasil

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o comportamento estratégico da empresa Tecnoway, tomando por base a teoria de Miles e Snow. Foi efetuado um estudo cuja abordagem é qualitativa e de caráter descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com o fundador e proprietário da empresa, sendo usado o método de categorização dos dados. Predominou a tipologia prospectora e, nos últimos anos, prevaleceu a perspectiva analista, sendo o empresário cauteloso nos investimentos e com ênfase na profissionalização da gestão. Conclui-se que o comportamento estratégico foi adotado principalmente a partir do *feeling* do empreendedor e que cada dificuldade foi encarada como sendo uma batalha a ser vencida em prol de todos os *stakeholders* coadjuvantes da empresa pesquisada.

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

Strategic Behavior According to the theory of Miles and Snow: A Case Study in an ISP in northern Rio Grande do Sul

Sandra Mara Puhl Somavilla

Pós-Graduação em Engenharia de Produção –
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) – Brasil

Nelson Santos Machado

Professor Permanente do Mestrado Profissional em Administração –
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) – Brasil

Simone Sehnem

Professora Permanente do Mestrado Profissional em Administração –
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) – Brasil
Professora Colaboradora da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) - Brasil

Abstract

This article aims to analyze the strategic behavior of the company named Tecnoway, taking as basis the theory of Miles and Snow. We performed a qualitative approach study of descriptive nature. Data were collected through semi-structured interview with the founder and owner of the company and the data categorization method was used. The prospector typology was predominant, and, in recent years, has prevailed the analyst perspective. The founder and owner of the company have been careful about investments, giving emphasis on management professionalization. We concluded that the strategic behavior was adopted mainly from the feeling of the entrepreneur and that every difficulty was seen as a battle to be won on behalf of all supporting stakeholders of the searched company.

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

1 Introdução

A versatilidade da mudança exige que as organizações tenham que se adaptar continuamente de maneira ágil para que consigam sobreviver e crescer (Gulini, 2005). Hambrick (1983) e Hagen & Amin (1985) mencionam que uma das maneiras que os gestores das organizações podem adotar para não serem surpreendidos com essas transformações seria o monitoramento ambiental, que consiste em um importante processo de gerenciamento estratégico, por ser um canal que torna as mudanças ambientais perceptíveis.

Nakimi (1999) salienta que as empresas podem utilizar diversas técnicas para monitorar o ambiente, que podem consistir em visitas a concorrentes até elaborados sistemas de inteligência. Os estudos de adaptações estratégicas em relação às mudanças, a exemplo de Rosseto et al (1997), procuram visualizar o processo evolutivo, sendo que as organizações respondem com padrões comportamentais e de escolhas conforme a sua cultura organizacional, políticas e diretrizes. Apesar de o cenário organizacional dos últimos anos se apresentar altamente competitivo, algumas empresas estão sobrevivendo porque muitos dos fatores influenciadores de sua manutenção no mercado são contornados pelas adaptações estratégicas postas em prática (Teixeira et al, 2009). Dessa forma, exigem-se alterações nas estruturas organizacionais, na concepção de planejamento que consolide missão, valores, políticas e diretrizes para atuação junto aos mercados. Sem falar no poder do consumidor, que é fator determinante para ações no processo de adaptação organizacional.

No início de século XXI, o campo da gestão empresarial se tornou mais dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo uma maior flexibilidade das organizações e novos métodos de definição das estratégias que orientarão as ações empresariais. Do ponto de vista das teorias de estratégia, o pensamento econômico trata da origem das vantagens competitivas, situada em posição intermediária entre a escola do posicionamento, pela qual estratégia decorre da estrutura da indústria, e a teoria dos recursos, pela qual o desempenho superior decorre de características internas da organização (Miles & Snow, 1978). O comportamento estratégico pode ser entendido como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (Ansoff, 1983, p. 16).

O processo de adaptação estratégica é crítico para a sociedade moderna porque se vive em um mundo no qual o bem-estar social depende da capacidade de as organizações se adaptarem ao ambiente. As alterações do ambiente externo impulsionam a mudanças das organizações na busca de um novo cenário. Nesse sentido, a adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste mútuo entre organização e seu ambiente. A estratégia é refletida em termos de amplitude de produtos e

segmentos de mercado em que a empresa deseja atuar, na importância atribuída à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos, e pela filosofia de gestão antecipativa e defensiva com relação aos concorrentes. Definida a estratégia, a empresa pode estabelecer o direcionamento interno para a escolha de tecnologias e sistemas de manufatura e da estrutura, processos e sistemas de coordenação. A esse respeito, Miles & Snow (1978) afirmam que, se padrões atuais de estratégia, processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégica.

Baseado nesse contexto, a problemática que levou ao desenvolvimento da presente pesquisa consiste em verificar qual é o comportamento estratégico utilizado em um provedor de internet do norte do Rio Grande do Sul tomando-se por base a teoria de Miles & Snow. Considera-se importante estudar esse assunto, haja vista que em um ambiente instável no qual as organizações estão inseridas, as decisões adequadas contribuem com a sua sustentabilidade; e com a geração de emprego, de renda e da longevidade para empresa. Sobretudo, num ambiente de incerteza, a orientação estratégica deve ser aspecto de primeira ordem para a administração, até porque, independente do tipo de comportamento adotado pelos gestores das empresas, elas estarão sempre diante de novas situações proporcionadas pelos ambientes e seus agentes. E aqueles gestores que conseguirem a melhor adaptação estratégica, tendem a obter os melhores resultados, a aumentar a eficiência e a otimização dos recursos da organização. Certamente serão mais competitivos em detrimento dos concorrentes. Sobretudo, considerando que as organizações são diversificadas, mutáveis e complexas, elas tendem a ter um comportamento estratégico diversificado e adotarem posturas distintas.

Baseado no exposto, os limites de conhecimento que este artigo procura elucidar consistem em analisar o comportamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, cujo gestor passou por situações complexas, de grande instabilidade e insegurança para gerenciar o seu negócio. Versa sobre o processo de adaptação estratégica e histórico evolutivo da organização. Vale destacar que se trata de uma empresa do setor de informática, que, quando iniciou as suas atividades, foi considerada pioneira na região, passando por todas as dificuldades que um entrante inicial passa ao ingressar em uma nova atividade/setor. Ou seja, a escolha da empresa está associada à trajetória percorrida pela mesma, onde o empreendedor foi o principal funcionário, que desenvolvia as mais diversas funções na empresa por um longo período; que possuía pouco capital de giro; muitas ambições e objetivos ousados, que foram se concretizando com o passar dos anos; e que superou diferentes níveis de dificuldades relacionadas a prejuízos, capacidade de endividamento, recursos humanos, tecnologia de informação, entre outras.

O objetivo geral deste artigo é analisar o comportamento estratégico utilizado em um provedor de internet do norte do Rio Grande do Sul tomando-se por base a teoria de Miles & Snow. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1. descrever e analisar a trajetória da empresa e o comportamento estratégico adotado; 2. entender o processo de adaptação estratégica, bem como a evolução da empresa ao longo de sua história; 3. organizar os resultados da pesquisa a partir de categorias construídas com base nos dados coletados; 4. e interpretar e comparar o comportamento estratégico da empresa pesquisada, procurando estabelecer articulações entre os dados e o referencial teórico considerado.

2 Referencial teórico

Para Daft (1999), as organizações são denominadas de entidades sociais que são dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades estruturadas e coordenadas e estão interligadas ao ambiente externo. Existem diversas formas de enxergar uma organização. Na percepção de Meirelles & Paixão (2003), tais organizações consistem em uma soma de elementos que estão relacionados, de forma dinâmica, para alcançar determinado objetivo. Nessa estrutura, operam dados, energia e matéria. Portanto, não podem ser compreendidos de forma isolada, mas de maneira interativa com o meio no qual estão presentes. Sobretudo, a organização consiste em um sistema aberto que está sujeito a variáveis internas e externas que afetam seu comportamento.

Miles & Snow (1978) enfatizam que o processo de ajuste da organização ao meio ambiente é muito complexo e abrange muitas decisões e comportamentos. Esse processo de ajuste é chamado de adaptação organizacional. Os autores conceituam adaptação organizacional como o processo de ajuste entre organização e ambiente, no qual a organização tanto pode se adequar ao ambiente, quanto tentar influenciá-lo a seu favor para atender as suas necessidades. Estes autores, também mencionados por Ghobril & Moori (2009), Gimenez et al (1999) e Machado (1999), desenvolveram uma tipologia em relação a três problemas denominados de ciclo adaptativo. Essa tipologia classificou os comportamentos estratégicos em quatro categorias chamadas de prospectora, analista, reativa e defensiva, cada uma com suas características de relacionamento nas dimensões de tecnologia, estrutura e processo.

Os prospectores se baseiam em uma estrutura organizacional descentralizada, orientado para produtos, com desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades faz com que desenvolvam capacidades e mecanismos. Os prospectores tendem a ser precursores de

inovações e normalmente possuem reputação de inovador cativando os clientes ávidos por novidades.

Os defensores apresentam uma visão mais conservadora ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

Os analistas são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades, minimizam o risco sem abrir mão de oportunidades.

Os reativos apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos e se sustentam no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa programa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes. A ausência de uma orientação consistente faz com que os reativos reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

No processo de adaptação organizacional, a empresa necessita fazer escolhas estratégicas, optando seguir por caminhos já conhecidos, ou mesmo procurando alternativas ainda não experimentadas. Esse processo de adaptação ou alinhamento ao ambiente pode ocorrer de diversos modos. Para uma melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, Miles & Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo. Embora existente em todas as organizações, é mais bem identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise. Apresenta os seguintes componentes:

O Problema Empresarial: a solução é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial.

O Problema de Engenharia: esse envolve a criação de um sistema que solucione a operação administrativa para viabilizar o problema empresarial. A criação de cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos.

O Problema Administrativo: envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo.

As organizações se desenvolvem de acordo com padrões de comportamento estratégico alinhando à organização ao ambiente. O modelo, denominado ciclo adaptativo, conecta o ambiente, às crenças do executivo de como este percebe as incertezas do ambiente à estratégia competitiva, e esta à estratégia de manufatura, estrutura, sistemas e processos organizacionais. Empresas alinhadas são aquelas que harmonizam, no processo do ciclo adaptativo, os três problemas sugerindo identificar os padrões de alinhamento (Miles & Snow, 1978). De acordo com Miles & Snow (1978), o ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas empresariais, de engenharia e administrativo. Os quatro tipos de comportamento estratégico buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações (vide Quadro 1).

Quadro 1: Comportamento do ciclo adaptativo e tipos estratégicos

Comportamento do ciclo adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empresarial e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo 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 mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitorament o ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para 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/ avançadas 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 soluções
Problema Administrativo e	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas

soluções	Planejamento	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional / autoridade de linha	Por produto e /ou mercados	Dominada por assessores / orientada pela matriz	Autoridade formal rígida / desempenho operacional solto
	Controle	Centralizado. Formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / volume e de vendas	Métodos múltiplos / cálculos de riscos cuidadosos / contribuição de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

Fonte: adaptado de Miles & Snow (1978).

Miles & Snow (1978), ao estudarem a adaptação organizacional relacionando estratégia, estrutura e processos, mencionam que o processo de adaptação organizacional deriva de três perspectivas de interação entre organização e ambiente (vide Quadro 2).

Quadro 2: Perspectivas de interação entre organização e ambiente

Ajuste por seleção natural	Ajuste por seleção racional	Ajuste por escolha estratégica
A organização sobrevive ou morre em decorrência de determinantes ambientais.	Os executivos são suficientemente capazes para conceber uma articulação ótima com o ambiente.	O ambiente limita, mas deixa espaço para os executivos definirem suas posições.

Fonte: Adaptado de Miles & Snow (1978).

No ciclo do processo adaptativo é necessário reduzir a incerteza dos sistemas organizacionais, bem como formular processos que vão permitir que a organização possa continuamente evoluir. Essa sistemática constitui em um grande desafio para a administração: Implementar um sistema administrativo com estrutura e processos, que possa dirigir e monitorar as atividades correntes da empresa, mas que, ao mesmo tempo, não a engesse nem impossibilite sua evolução e inovação. Para muitas organizações, o processo de ajuste às mudanças e às incertezas ambientais é complexo, envolvendo decisões e comportamentos. A adaptação ao ambiente é necessária a fim de que a organização consiga manter um alinhamento com seu ambiente, ao mesmo tempo em que gerencia eficientemente as interdependências internas (Miles & Snow, 1978). O estudo da mudança estratégica não se concentra em um único evento ou em um conjunto de episódios, separados do mais imediato ou do mais distante antecedente, que são os que dão aos eventos a forma, o significado e a substância. A não consideração dos antecedentes faz com que se adote uma visão dos episódios como se tivessem um claro fim e um claro começo, não os analisando por meio de

uma série de dados no tempo, portanto, falha em prover dados sobre os mecanismos e processos pelos quais a mudança é criada (Pettigrew et al, 1992).

Conforme Gleiser (2002), a constante mutação do mercado é resultante das diversas transformações de estilos de vida, da moda, do desenvolvimento tecnológico e das novas regras impostas pelos governos através dos elementos sociais, tornando, então, relevante o estudo da velocidade de resposta das empresas a estas mudanças. As organizações, no entanto, determinam prioridades competitivas. Slack et al. (2002) identificaram cinco prioridades competitivas básicas: qualidade, confiabilidade, velocidade de entrega, flexibilidade e custo. Geus (1998), ao perceber a velocidade das mudanças, na década de 1980, realizou um estudo pesquisando 27 empresas para saber o que conduz uma empresa a sobreviver por longos períodos de tempo. Como resultado, Geus (1998) identificou que essas empresas apresentavam comportamentos e características semelhantes com relação aos seguintes comportamentos: mantinham-se ligadas e em sintonia com as mudanças do seu ambiente; tinham capacidade de reação; sabiam aproveitar as condições do entorno; tinham coesão com os colaboradores e fornecedores; atribuíam as promoções em sua maioria aos colaboradores internos; eram tolerantes com atividades paralelas e experimentos; eram conservadores nas finanças e se sustentavam por meio dos resultados do negócio.

Katz & Kahn (1987), ao estudarem o comportamento organizacional, salientaram que a sua dinâmica precisa ser analisada sob a ótica das transações contínuas com o meio que o ampara, porque é a partir das interpretações dos fenômenos ambientais que a organização deverá adotar posturas de adaptação estratégica por meio de um processo contínuo de adaptação da organização ao seu meio. A mudança do ambiente pode interferir na empresa, reforçando ou reduzindo as melhorias já realizadas em seus subsistemas. Desse modo, as leituras do ambiente são bastante relevantes para o entendimento dos fenômenos organizacionais, principalmente no processo da tomada de decisão e escolha das estratégias.

De acordo com Von Bullow (apud Oliveira, 1991, p.27), a estratégia seria “a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática a ciência dos movimentos dentro do referido campo.” Ansoff (1977, p. 100) define estratégia como uma “regra para a tomada de decisões”. A implantação não pode ser delegada a níveis inferiores, pois ela exige julgamento dos executivos. Para Mintzberg & Quinn (2001), a estratégia não apresenta apenas uma definição, podendo, então, ser apresentadas sob cinco definições, também chamadas “os cinco ps da estratégia”: como um plano; um padrão; como um pretexto ou manobra; uma posição; e uma perspectiva. Segundo Mintzberg et al (2000), a análise do processo decisório da organização remete a dois tipos de estratégias: pretendidas e realizadas. As estratégias chamadas deliberadas são as

intenções plenamente realizadas, enquanto as não-realizadas podem ser definidas pelo falso julgamento do ambiente ou mudanças durante a implementação da estratégia. Já as estratégias emergentes podem ser compreendidas como o padrão realizado que não era expressamente pretendido. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas.

Para Michelli (2004), a adaptação estratégica abrange duas vertentes: o ambiente e a empresa. O ambiente é um fator determinante de uma nova ordem de adaptação na empresa. A partir das informações obtidas do ambiente, pode-se considerar que ele tem muito mais força na determinação da mudança da empresa do que ela ao tentar influenciá-lo. O ambiente pode ser considerado o elemento ativo na força central da mudança. A empresa, influenciando o mercado através da flexibilidade traduzida em inovação e competência, determina uma nova ordem de adaptação ao mercado, influenciando-o por meio de suas capacidades e competências.

Tushman et al (2001) tratam da adaptação estratégica como a busca do equilíbrio e convergência nas relações da empresa com o ambiente, mantidos a partir de mudanças incrementais. De tempos em tempos, esse equilíbrio (ou convergência) é rompido pela quebra de padrões que implica mudanças mais dolorosas para superar as discontinuidades na relação entre empresa e ambiente. As principais características envolvidas na mudança da quebra de padrões são: missão reformada pela mudança de segmento; poder e status alterados; reorganização da estrutura organizacional, de sistemas e procedimentos; padrões de interação revisados no tocante à comunicação, tomada de decisão e no fluxo do trabalho; e novos executivos trazidos de fora ou de outras unidades de negócios. Assim, uma empresa tende a alternar momentos maiores de equilíbrio e de convergência com momentos breves de tumulto que levam à quebra de padrões, numa perspectiva revolucionária. As mudanças mais radicais podem ser previstas ou ocorrer sob condições de crise e tumulto.

Com base no exposto, foi constatado que a temática “comportamento estratégico”, apesar de ter sido estudada há algumas décadas, continua sendo recorrentemente pesquisada no Brasil, conforme pode ser visualizado no Quadro 3 que foi elaborado a partir do banco de dissertações e teses da Capes e do último evento Enanpad.

Quadro 3: Estudos brasileiros recentes sobre comportamento estratégico

Autores	Ano	Objetivo
Almeida & Gomes	2011	O objetivo desse trabalho foi conhecer o comportamento estratégico de mulheres empresárias.
Rigoni & Hoppen	2011	Verificaram se a utilização de instrumentos qualitativos e quantitativos para a mensuração de tipos ou orientações estratégicas adotadas (MILES & SNOW, 1978; SABHERWAL & CHAN, 2001) geram resultados convergentes.
Archel <i>et al</i>	2011	Analysaram o relacionamento entre o monitoramento ambiental e o comportamento estratégico apresentado nas decisões ocorridas no período de dez anos, de uma unidade do SENAC, da região oeste do Estado de Santa Catarina. Para dar conta dessa pesquisa foram abordados os Modos de Monitoramento Ambiental apresentados por Aguilar (1967), e a tipologia de Miles & Snow (1978) para a determinação do comportamento estratégico das organizações.
Lopes & Baldi	2011	O objetivo do trabalho foi evidenciar como a estratégia adotada pelo conjunto das organizações do setor pode ser explicada a partir da dinâmica do contexto social. Assim, foi desenvolvida uma análise que combina os impedimentos institucionais e econômicos para a eficiência dos mercados para explicar a estratégia adotada no setor.
Carvalho	2011	Estudou a orientação estratégica vista como antecedente do desempenho, bem como interveniente na relação de variáveis internas e externas com o desempenho em hotéis brasileiros. Apresentou como objetivo estudar o relacionamento entre as dimensões de dinamismo, a complexidade e a munificência do ambiente organizacional, as capacidades mercadológicas e gerenciais, e o desempenho dos hotéis brasileiros, mediado pela orientação estratégica.
Ribeiro	2010	Analysou o relacionamento dos recursos da organização ao seu comportamento estratégico na percepção dos gestores das lojas de material de construção. Para isso, aborda a teoria de recursos a partir da <i>Resource-based View</i> (RBV) e a tipologia de Miles & Snow (1978) para a determinação do comportamento estratégico das organizações.
Gardelin	2010	Esse estudo teve como objetivo examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas e o ambiente percebido pelos gestores quanto às dimensões de incerteza e munificência.
Marim	2010	Esse trabalho buscou estudar a evolução pela qual passou a indústria brasileira de motocicletas, entre 1970 a 2008, usando como marco de referência a instalação da primeira indústria multinacional de motocicletas no Brasil. A pesquisa é um estudo exploratório e descritivo e tem o objetivo de analisar, do ponto de vista estratégico, de acordo com as tipologias de Miles & Snow (1978), Porter (1980), Hamel & Prahalad (1990) e Kim & Mauborgne (1998), as estratégias adotadas pelas principais empresas que atuam no mercado de motocicletas brasileiro
Anhaia	2010	O objetivo desse trabalho foi concebido para buscar a compreensão dos fatores que poderiam influenciar o desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba-PR, considerando como fatores de influência o Contexto de Referência e o Conteúdo Estratégico. O estudo baseou-se na taxonomia de tipos estratégicos de Miles & Snow (1978) e na classificação de ambiente organizacional - contexto de referência - dada por Machado-da-Silva & Fonseca (1993) sob a ótica da abordagem das configurações.
Boeira	2009	Identificou as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas de grande porte de Santa Catarina, com a finalidade de conhecer as estratégias, utilizaram-se as tipologias de Mintzberg (1987), Porter (1999), Miles & Snow (1978) e Wright & Kroll & Parnell.
Moura	2008	Foi realizada uma pesquisa descritiva nas Agências de Correios Franqueadas (ACFs), empresas que atuam como franqueadas da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), associadas da Associação Brasileira de Prestadores de Serviços Postais (ABRAPOST) e localizadas em cento e dez municípios do Estado de Minas Gerais. Seu objetivo foi analisar se a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005), a partir do trabalho de Miles & Snow (1978), é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de uma amostra de empresas franqueadas.
Gallas	2008	Analysar a relação da percepção do ambiente organizacional, comportamento

		estratégico e desempenho, na visão dos gestores de pequenas empresas de beleza e estética em Balneário Camboriú – Santa Catarina.
Coletto	2008	O estudo apresenta uma investigação sobre a estratégia e a performance organizacional da Universidade Luterana do Brasil, campus Santa Maria-RS. A estratégia organizacional foi analisada a partir da metodologia Miles & Snow (1978), o modelo adaptativo, podendo ser separado em três problemas: problema Empreendedor, problema de Engenharia e problema Administrativo. A performance organizacional foi analisada a partir do modelo de Kelm (2003), que foi estruturado nas perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 3 evidencia que a temática comportamento estratégico está sendo estudada por meio da aplicação em diferentes realidades empresariais e setores distintos. Além disso, associada a outras variáveis do contexto organizacional, a exemplo dos recursos, do desempenho, do ambiente percebido e do monitoramento ambiental. A maioria dos estudos descritos fez uso da abordagem de Miles & Snow (1978), considerada uma tipologia clássica na temática “comportamento estratégico”.

Nos periódicos internacionais é encontrado cenário similar e que se encontra explicitado no Quadro 4. O mesmo foi elaborado a partir da consulta a artigos científicos encontrados na base de dados Ebsco no período de 2011 e 2012, por meio da palavra-chave “Miles and Snow typology”.

Quadro 4: Estudos internacionais recentes sobre comportamento estratégico

Autores	Ano	Objetivo
Shimizu & Tamura	2012	Esse trabalho examina o processo de gestão estratégica para cada tipo de empresa (ou seja, defensoras, prospectoras, analistas e reativas) como uma nova forma de analisar o orçamento de capital a partir de uma gestão do ponto de vista contábil.
Pleshko & Heiens	2011	Apresenta a abordagem da teoria da contingência, as combinações estratégicas e o relacionamento entre orientação para o mercado e uma série de conceitos de estratégia de marketing, incluindo <i>market share</i> , a tipologia de Miles & Snow, o crescimento do mercado e dos serviços, o foco nos serviços, a cobertura do mercado, os grupos estratégicos de Porter e as iniciativas de marketing estratégico.
Elizondo <i>et al.</i>	2011	Analisa a situação das MPMEs no Estado de Coahuila (México), considerando a sua estratégia e principais fatores competitivos, indicadores do planejamento estratégico e indicadores de desempenho; tecnologia e inovação e grau de utilização da tecnologia da informação e comunicação.
Fiss	2011	Usando dados de empresas de alta tecnologia foram investigadas empiricamente as relações de causa e efeito dessas organizações com base na tipologia de Miles & Snow, por meio de uma análise comparativa qualitativa fuzzy.
Kumari & Bamel & Kumar	2011	Esse estudo analisa a adoção e o alinhamento entre a estratégia empresarial, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a estratégia no setor bancário indiano.

Malik & Naheem	2011	Apresenta uma visao crítica da tipologia de Miles & Snow e as implicações práticas para as estratégias de negócios.
Sayli	2011	Analisa os dados das 1000 empresas na Turquia a partir da perspectiva da coerência com as estratégias organizacionais de Miles & Snow (1984), tipologia estratégia de competição, Políticas de Recursos Humanos e Estratégias de Porter (1980).

Fonte: elaborado pelos autores.

A apreciação do Quadro 4 permite constatar que nos estudos publicados em periódicos internacionais há uma tendência de associar a tipologia de Miles & Snow em pesquisas voltadas às áreas contábil, de marketing e de recursos humanos. Além disso, estudos apresentam pensamentos críticos acerca da abordagem de Miles & Snow. Isso mostra que apesar dessa abordagem ser publicada em 1978 em sua versão original, ainda há controvérsias em relação à mesma.

3 Método

Para a realização da pesquisa, fez-se o estudo de uma empresa para avaliar o comportamento estratégico de um provedor de internet, comparando-o com a teoria de Miles & Snow (1978). Os critérios para a seleção da empresa consistiram: nas características empreendedoras do fundador; no caráter de inovação que cercava a atividade na época em que o empreendedor iniciou o investimento no setor; e no fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte, de fácil acesso, aberta para a realização de pesquisas e por possuir um gestor cujo comportamento estratégico é merecedor de análise, pois o mesmo obtém êxito nas mais diversas atividades nas quais inicia negócios. A pesquisa foi realizada ao longo do ano de 2010, com diversas visitas para conversar com o proprietário e que são detalhadas mais a frente no artigo.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo do tipo descritivo e qualitativo que abrange o processo histórico de adaptação e comportamento estratégico de um provedor de internet. O estudo descritivo, segundo Vergara (1998), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esse perfil de pesquisa permite descrever e analisar o comportamento estratégico de um gestor, suas especificidades e analisá-las à luz da teoria de Miles & Snow (1978).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2002), responde a questões muito particulares, as quais não podem ser quantificadas, ou seja, a pesquisa qualificada trabalha com o universo de significados. Para Merriam (2002 apud Godoi & Balsini, 2006), pesquisa qualitativa é um conceito do tipo guarda-chuva, que envolve inúmeras formas de pesquisa no sentido de compreender e

explicar fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural. O trabalho ora relatado é um estudo de caso qualitativo na concepção de Godoy (2006), descrita por Merriam (1998) como uma descrição intensiva e em profundidade de um fenômeno bem delimitado. Nessa perspectiva, propõe-se a estudar a história de um provedor de internet, classificado como pequena empresa que se desenvolveu, ao longo do tempo, pela ação de um empreendedor, o fundador e sócio majoritário. Nesta descrição, entende-se que as teorias de Miles & Snow (1978) oferecem um convincente referencial teórico no que tange ao ciclo da adaptação estratégica.

O fundador e sócio majoritário concedeu uma entrevista com profundidade e uma série de entrevistas de menor duração, no período de 5 de janeiro de 2010 a 9 de julho de 2010, que permitiram compor uma linha de tempo desde o início da empresa até o primeiro semestre de 2010. As mesmas foram gravadas e transcritas. A fase exploratória da pesquisa qualitativa se deu por entrevista semiestruturada pela qual se obteve dados subjetivos, relacionados aos valores, às atitudes e às opiniões do sujeito pesquisado (Minayo, 2002).

Além da entrevista, este estudo serviu-se de pesquisa bibliográfica que, segundo Martins (1994), é um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto e que tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto. Para complementar o presente estudo utilizou-se de outra fonte de evidência, a pesquisa documental, avaliando o contrato social e recortes de jornal com notícias sobre a empresa. Esses documentos foram úteis apenas para comprovar a fala do entrevistado, não sendo analisados separadamente para a elaboração do artigo científico. O uso de documentos serve para valorizar as evidências oriundas de outras fontes (Yin, 2005). O proprietário da empresa forneceu amplo acesso aos registros da organização, documentos históricos e outros materiais que permitiram esclarecer lacunas e compor a história da empresa aqui relatada em ciclos ou fases (períodos de tempo que denotam mudanças significativas). Portanto, a coleta de dados, apesar de ser realizada no presente, teve cunho longitudinal, vez que buscou identificar características inerentes à trajetória da empresa.

A análise e interpretação dos dados foram desenvolvidas com base na técnica de categorização dos dados (Minayo, 2002), com categorias elaboradas a partir das teorias de Miles & Snow (1978), e comparadas com a transcrição e descrição da entrevista em fases da história da empresa que representaram um conjunto de fatos marcantes em relação ao tema em estudo. As categorias de análise foram os diferentes comportamentos estratégicos, quais sejam: analista, prospectador, defensor e reativo. Com base nas especificadas de cada uma dessas categorias, explicitadas pelos autores Miles & Snow (1978) e que estão descritas na seção 2 deste artigo, foi elaborada a análise dos dados.

4 Descrição, análise e interpretação dos dados

Esta seção apresenta a descrição das entrevistas realizadas e a análise e interpretação dos dados obtidos.

4.1 Descrição da entrevista

A seguir são apresentados os resultados da entrevista.

4.1.1 O Início (2000 e 2001)

Após uma sociedade frustrada, em 1998, o entrevistado recomeçou em fevereiro de 2000 ministrando aulas de informática como prestador de serviço autônomo para a Prefeitura de Paial-SC. As aulas eram ministradas para professores e alunos, distribuídos em quatro turnos com quatro computadores e aproximadamente quarenta pessoas. Logo após, por intermédio de uma aluna, ficou sabendo de um projeto piloto na cidade de Erval Grande-RS na mesma área onde estava atuando.

4.1.2 O desafio (2002)

Em contato com o poder público de Erval Grande, o entrevistado firmou uma parceria como prestador de serviço fixo na empresa Tecnoway, de nome fantasia Slavenet. Ele assumiu o projeto e iniciou as atividades como professor de informática em 1º de abril de 2002, na comunidade de Sete de Setembro, com oito computadores, ministrando cursos de informática para alunos de escolas públicas. Nesse período, a prefeitura emprestou uma sala na cidade de Erval Grande para ministrar curso particular para professores, funcionários públicos e população em geral, com aproximadamente 200 alunos.

A prefeitura de Erval Grande possuía internet discada de 56 kb com um provedor de Erechim-RS, que gerava ligações interurbanas com custos elevados. Dessa maneira, a prefeitura ofereceu apoio para que, em paralelo às aulas de informática, fosse planejada a implantação de um provedor de Internet local. O entrevistado destaca que “nesta época não havia muitas tecnologias disponíveis na área e o que tinha, além de estar nas mãos de poucos, os custos eram elevados”. Teve muita dificuldade para conseguir os equipamentos necessários para colocar em funcionamento o provedor,

mas a principal preocupação seria em operá-los, porque o segmento era novo e praticamente não havia cursos ou pessoas com disponibilidade para assessorar. O contrato que o entrevistado tinha com a prefeitura era irrisório, se comparado ao investimento inicial em equipamentos que era necessário, para colocar em funcionamento o provedor. Nesse período a região norte do Rio Grande do Sul estava em desenvolvimento. Por isso a escolha de abrir a empresa e também devido ao apoio recebido da prefeitura e da comunidade.

4.1.3 Ingresso como provedor de internet (2003)

Em 2003, a empresa Tecnoway, com o nome fantasia Btelway, iniciou suas atividades no setor de provedor de internet com um link de 128 kb e uma torre de 45 metros de altura, cedida pela prefeitura de Erval Grande. Conseguiu, também, o apoio de algumas pessoas da cidade para angariar o dinheiro necessário para implantação, entre elas o Sr. Daniel Inlau, atual contador da empresa. Em fevereiro de 2003, a empresa adquiriu um link de 128 kb da empresa Hard West Informática Ltda, com nome fantasia Pró Rádio, de Chapecó-SC, que fornecia internet discada de 56 kb nas cidades de Itatiba do Sul-RS e Erval Grande. Possuía dez clientes com uma mensalidade de R\$ 40,00. Como na cidade só havia cinquenta computadores existia grande deficiência de operação e, por isso, passou a oferecer cursos de internet para a população em oito computadores. O entrevistado cita que a empresa era “apenas ele e mais um funcionário que juntos controlavam a parte técnica e administrativa, onde a empresa era administrada de maneira empírica”. Com uma demanda maior de clientes, em abril de 2003, passou o link para 256 kb e superou a marca de quarenta clientes. Quando iniciou suas atividades não tinha concorrência, mas em 2003 os provedores Uol e Ibest passaram a oferecer internet discada gratuita.

4.1.4 Licença Anatel (2004)

Em 2004, a empresa se associou à Global Info, uma associação de provedores de internet para empresas que não conseguem ter uma licença própria. A legislação vigente da época dificultava a liberação da licença no Sistema de Comunicação Multimídia da Anatel (SCM), além de ter altos custos de aquisição e manutenção. Nesse período, a empresa fez um upgrade para 1,5 mega bits expandindo para as cidades de Nonoai-RS, Trindade do Sul-RS e Faxinalzinho-RS, atingindo 150 clientes com 3 colaboradores. A empresa não possui um programa de treinamento para os colaboradores, mas incentiva-os na busca de cursos e graduação na área. As orientações são

repassadas em reuniões, de maneira informal, e no dia a dia conforme a necessidade. Essa deficiência é em virtude da escassez de mão de obra qualificada neste segmento.

4.1.5 Reestruturação (2005)

Nesse ano a empresa teve que mudar toda a estrutura para oferecer Internet wireless no protocolo “B” e essa reestruturação exigiu altos investimentos. Vinte dias após, todos os equipamentos queimaram, não restante nenhum em funcionamento. Isso ocorreu devido a condições climáticas. Com essa situação a empresa foi obrigada a negociar a dívida e contrair outra, para dar continuidade ao negócio e atender os seus clientes. Nessa época, o entrevistado ainda tinha a escola de informática que ajudava nas despesas. Em março de 2005, a empresa adquiriu um link da Embratel de 2 mega bits e, em agosto do mesmo ano, fez um upgrade para 4 mega bits. Expandiu para as cidades gaúchas de Rio dos Índios, Planalto, Ametista, Rodeio Bonito, Pinhal, Barra do Rio Azul, Gramado dos Loureiros, Três Palmeiras e Alpestre, além do Distrito catarinense de Marechal Bormann de Chapecó, chegando a 500 clientes com 4 colaboradores.

Para comprar equipamentos a empresa não realizava processo de aprovação dos fornecedores, porque o setor era novo e tinha poucas empresas fornecedoras de equipamentos no mercado. Com esse método de compra, a empresa sofreu prejuízos oriundos de negociações mal feitas e desleais. Muitos dos problemas enfrentados foram em decorrência da falta de experiência e conhecimento do gestor na compra e instalação dos equipamentos. De acordo com o gestor, “qualidade não se limita apenas nos equipamentos, nos servidores, ou na transmissão, é imprescindível que o equipamento do cliente esteja em bom estado”. Não resolve o provedor possuir tecnologia de última geração se o cliente estiver com um computador ultrapassado e com vírus, pois se a internet não for recebida de maneira adequada no cliente, ambas as partes ficarão insatisfeitas. A qualidade acontece quando o conjunto todo está funcionando; servidores e transmissão bem feita; torre dimensionada; equipamentos em bom funcionamento; assistência ágil e eficiente; e, principalmente, quando o suporte de venda e pós-venda for eficiente. No final de 2005, foram encerradas as atividades da escola, porque o governo municipal passou a oferecer cursos de informática gratuitos, quando o entrevistado optou em ficar apenas com o provedor de internet. No decorrer desses anos, a empresa não foi afetada diretamente por crises econômicas, porque as pessoas, mesmo em crise, dificilmente deixam de se comunicar e estudar, o que sempre afetou a empresa foram às mudanças de governo municipal.

4.1.6 Organização (2006)

Em janeiro de 2006, foi expandido para as cidades de Benjamim-RS, Entre Rios-RS e São Valentin-RS, atingindo aproximadamente 700 clientes com 5 colaboradores. Em setembro do mesmo ano, foi criada a Net Way Provedor de Internet, porque a Tecnoway não tinha no CNPJ a atividade de provedor de internet como principal, fator requerido para obtenção e manutenção da licença do SCM. Em meados de 2006, a empresa adquiriu um programa gerencial básico e contratou uma assessoria empresarial pelo período de um ano para organizar a área financeira e suporte técnico. No final do mesmo ano, mudou-se para o endereço da Rua Andréa Sonda em Eral Grande. Nesse período também foi implantado as primeiras transmissões com frequência 5.8 ghz e começou a oferecer internet no protocolo “A”.

4.1.7 Problemas financeiros (2007)

Em virtude das crises enfrentadas na implantação e expansão, a empresa passou por sérias dificuldades financeiras nesse ano. Em 13 de abril de 2007, fez um *upgrade* no *link* para 8 mega bits e, em 30 de abril do mesmo ano, fez outro *upgrade* para 10 mega bits, expandindo também para a cidade de Paial-RS, atingindo 1.300 clientes, contando com 6 colaboradores. No final desse mesmo ano, foi implantado um programa de gerenciamento dos acessos a clientes, proporcionando o controle do número de clientes novos, cancelados e bloqueados no mês.

4.1.8 Tendência de mercado (2008)

Em fevereiro de 2008, a empresa mudou-se para o endereço da Avenida Capitão Batista Grando na mesma cidade e contava com oito colaboradores. Em setembro do mesmo ano, fez um *upgrade* no *link* para 16 mega bits, expandindo para as cidades de Ronda Alta-RS, Progresso-RS e Ita-SC, atingindo 1.800 clientes. Nesse período, realizou-se uma avaliação das novas tecnologias e tendências de mercado. No mesmo ano, iniciou-se a entrega do acesso à Internet com frequência 5.8 ghz, reestruturação de servidores de e-mail e *Proxy*, e construída uma nova base para os servidores à margem da BR 480 em Eral Grande. Servidor de *Proxy* significa um computador intermediário que fica entre o computador do usuário e a Internet. A comercialização e divulgação dos produtos eram feitas através dos parceiros credenciados, equipe de suporte, participação em feiras, eventos, patrocínios, divulgação no rádio, brindes para os clientes e incentivo do tipo: cliente que vender

uma assinatura de Internet ganha uma mensalidade gratuita, que se apresentou como uma das maneiras mais eficaz de comercialização.

O credenciado vende a assinatura da internet, e recebe comissão pela venda, além de vender os equipamentos necessários para a instalação de acesso. A empresa trabalha com serviços de manutenção em computadores de clientes apenas em cidades que não possui lojas de informática credenciadas para não deixar o cliente sem atendimento, priorizando sempre a entrega da internet.

Na metade de 2008, a equipe de suporte e instalação realizou visitas em todos os clientes, checando as instalações, resolvendo as reclamações e aproveitando para fazer uma avaliação de satisfação, para que o cliente veja que por trás dos credenciados existe uma empresa preocupada em oferecer qualidade nos serviços prestados, e que busca a melhoria contínua.

A empresa não busca se igualar a outra como referência no segmento, mas sim testar novas tecnologias para sair na frente e ter seu diferencial. Muitas vezes o fornecedor entra em contato para acompanhar os resultados dos produtos que eles venderam e citar a empresa como referência a outros clientes. De acordo com o entrevistado “o setor enfrenta dificuldades constantemente em virtude da velocidade das mudanças tecnológicas, da monopolização e da deficiência de mão de obra no segmento”. Como exemplo, pode ser citada a tecnologia waimex, que ficou nas mãos do governo, que foi leiloada para as operadoras em uma frequência que não foi protocolada para os provedores usar. Wimax é uma tecnologia que possibilita mobilidade de até 3km sem visada e 70km com visada e pode se movimentar a uma velocidade de 120 km/h sem cair a conexão. Visada significa um ponto de visão, que do provedor seja possível visualizar a olho nu um determinado ponto, como uma antena na torre.

4.1.9 Nova reestruturação (2009)

Em 2009, a empresa buscou o crescimento pela expansão de novos mercados. Fez um upgrade no link para 20 mega bits, expandindo para a cidade de Chapecó-SC, atingiu 2.000 clientes e contava com 12 colaboradores. Nesse período foram reestruturadas várias torres, instalado link wireles com tecnologia TDMA e Mimo, interconectado com os roteadores através de fibra ótica, permitindo tráfego de 300 mega bits. Também foram adquiridos roteadores e servidores de alto desempenho da marca Cisco e HP. Foram instaladas redes com fibra ótica, adquirindo tecnologias como os equipamentos TDMA Airmax da empresa Cisco Systems, líder mundial em soluções de rede e comunicações para internet e, principalmente, organizando a estrutura interna da empresa. Esses equipamentos trafegam a 300 mega bits por segundo, possibilitam um enlace de 26,5 km,

passando 90 mega bits por segundo, sendo mais rápido que uma rede local. Enlace significa qualquer dispositivo que faz conexão com outro, por exemplo, dois computadores em rede formam um enlace, pois se conectam.

Esses investimentos foram realizados porque a empresa estava se preparando para entregar no futuro a internet das coisas, TV, telefone, câmeras da casa e do trabalho conectadas e que possibilite ver o que está acontecendo em tempo real através do celular ou computador, eletrodoméstico e eletrônico. Tudo conectado e controlado inclusive por comando de voz. Para manter-se sempre atualizado com tecnologias de ponta exigem-se altos investimentos, que muitas vezes não funcionam exatamente da maneira que o fabricante promete, acarretando prejuízos, por isso o controle da qualidade dos equipamentos adquiridos é realizado pelo gestor e pelo suporte técnico. Mesmo sem uma metodologia implantada, a empresa realiza pesquisa de mercado através da equipe de suporte e dos credenciados. O gestor destaca que pretende “continuar buscando novas tecnologias, acompanhar as tendências do mercado e oferecer ao cliente o que ele necessita e almeja”. Para isso é imprescindível se manter atualizado. Foi o que levou a empresa a participar da Futurecom, um evento internacional de telecomunicações que acontece anualmente em diferentes países.

4.1.10 Fidelização do cliente (2010)

Em 2010, a empresa expandiu para Erechim, e hoje atua em 24 municípios, sendo que na maioria deles possui acesso à internet sem fio – wi-fi – e conta com aproximadamente 2.300 clientes, 18 colaboradores e 5 empresas terceirizadas. Possui projeto de expansão nos municípios de Chapecó-SC, Erechim, Passo Fundo-RS, Ronda Alta-RS e Sarandi-RS e para isso está buscando aumentar a capacidade de link.

Atualmente a empresa consegue entregar internet com a tecnologia Mimo TDMA Airmax. Mimo é a técnica utilizada em transmissões de redes sem fio, agregada ao protocolo 802.11n e projetadas para velocidades nominais de 500 mbps. Airmax possui função que detecta pacotes de voz e vídeo dando a correta prioridade a cada pacote, alto rendimento e qualidade de voz ininterrupta. TDMA é um sistema de celular digital que funciona dividindo um canal de frequência em até seis intervalos de tempo distintos. Cada usuário ocupa um espaço de tempo específico na transmissão, o que impede problemas de interferência. O gestor cita que “atualmente na região de atuação, a empresa não sofre muito com a concorrência por que muitos dos provedores existentes operam de maneira ilegal”. A Brasil Telecom (hoje OI) junto a ADSL é um concorrente

importante, porém na região não chega a ser um problema. Está em andamento uma etapa importante, a fidelização dos clientes. Não se pretende estagnar o crescimento, apenas desacelerar nesta estratégia. Para fidelizar, a empresa está oferecendo produtos de qualidade através de tecnologias de ponta no provedor, e orientando o cliente para ter equipamentos de boa qualidade no recebimento da Internet. Além de orientar sobre as necessidades dos clientes, realiza visitas periódicas para checar o funcionamento dos equipamentos e ouvir os clientes. Nessa etapa a empresa está prezando pela qualidade dos produtos oferecidos, bom atendimento, padronização no atendimento e procurando levar até o cliente o que ele deseja.

Atualmente a maior dificuldade enfrentada para o conjunto funcionar, está sendo a deficiência de mão de obra qualificada resultando em turnover e as dificuldades financeiras oriundas das aquisições feitas em 2009. Salienta o gestor que “esta deficiência existe porque dispomos de poucos cursos no Brasil em telecomunicação, existe em sistemas, rede, servidor, mas que abrange o conjunto todo ainda é bastante deficiente” e também por ser um segmento novo com aproximadamente 15 anos. Para suprir a deficiência de mão de obra, a empresa está contratando menos profissionais, mas com maior qualificação profissional. Contratou uma consultoria empresarial para reestruturar as áreas administrativas e também está em fase de análise de um sistema gerencial para atender a demanda e as novas leis. De acordo com o gestor “é necessário ser audacioso, mas também se manter conservador com as tecnologias já instaladas e que se apresentam em perfeito funcionamento. Diante das mudanças de tecnologia não é possível substituir toda a estrutura, em virtude dos custos e da garantia de funcionamento dessas novas tecnologias. O importante é ficar atento porque toda tecnologia é limitada e não permanece muito tempo”. Entre as estratégias da empresa pode-se citar a implantação dos 5 Ss, ISO 9.001, firmar projeto com uma universidade para oferecer na empresa uma extensão focada em telecomunicação, parceria com o poder público para implantação do projeto da cidade digital e projetos para interligar postos fiscais. Para torna-se mais competitivo no mercado e reduzir custos busca a aquisição de link próprio, não mais por intermédio de operadoras local.

4.2 Análise e interpretação dos dados

Em 2000, diante de uma desestruturação financeira oriunda de uma sociedade empresarial frustrada, o gestor entrevistado iniciou as atividades ministrando cursos de informática. Buscando crescimento neste segmento, em 2001, se instalou em uma cidade maior.

Em 2002, a empresa estava instalada em uma região em desenvolvimento e apresentava problemas com deficiência de mão de obra qualificada e inexperiência do gestor no segmento, motivos pelos quais enfrentou problemas administrativos. Também teve dificuldade em conseguir equipamentos adequados configurando problemas de engenharia. Mesmo diante dessas dificuldades, aceitou o desafio de mudar para o segmento de provedor de Internet, demonstrando ser prospector.

Visando expansão, em 2003, angariou dinheiro emprestado para implantação do provedor. Para reduzir o déficit financeiro aproveitou uma lacuna no mercado para ofertar cursos de Internet e aumentar o número de clientes do provedor.

Em plena expansão no ano de 2004, adotou um método menos oneroso para conseguir a licença da Anatel e manter o provedor funcionando. Em decorrência da desestruturação financeira a empresa apresentou problemas administrativos, mas se manteve em expansão, caracterizando um comportamento prospector.

Em 2005, continuou expandindo e inovando, possuía poucos fornecedores de equipamentos e enfrentou más condições climáticas o que acarretou em prejuízos e maior endividamento.

Em 2006, inovou oferecendo nova tecnologia, e desacelerou o crescimento porque no momento era necessária uma reestruturação interna para atender à demanda, configurando uma tipologia analista. Os problemas de engenharia predominaram, porque foi necessário adquirir um sistema para gerenciar o suporte técnico e financeiro.

A empresa enfrentou sérias dificuldades financeiras, em 2007, mas o período era promissor porque existia forte demanda e desta maneira aumentou a capacidade.

O comportamento predominante, em 2008, foi analista, porque a empresa buscou ouvir os clientes, estudar o mercado e adotar novos métodos de comercialização dos produtos. Os problemas de engenharia ocorreram em virtude da obsolescência de tecnologia no segmento, requerendo significativos investimentos.

Em 2009, iniciou um projeto audacioso de longo prazo, manteve a reestruturação interna e passou a incentivar sua equipe na busca por qualificação. O comportamento predominante da empresa foi prospector apresentando problemas administrativos devido às dificuldades financeiros e problemas empresariais oriundos dos investimentos em expansão e tecnologia.

Em 2010, desacelerou o crescimento para se concentrar na fidelização dos clientes adotando uma tipologia analista. Apresenta problemas de comportamento administrativo devido à deficiência de mão de obra qualificada resultando em turnover, aliada às dificuldades financeiras oriundas das aquisições feitas em 2009. Os problemas de engenharia são decorrentes da necessidade de um

sistema gerencial para atender a demanda e as novas leis, que possibilitem uma maior profissionalização da gestão da empresa.

O quadro a seguir apresenta uma linha do tempo com a finalidade de sintetizar os diversos momentos descritos no período de 2002 a 2010:

Quadro 5: Linha do tempo nos períodos considerados

2000/ 2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
O início	O desafio	Ingresso como Provedor	Licença da Anatel	Reestruturação	Organização	Problemas financeiros	Tendência de Mercado	Nova reestruturação	Fidelização do cliente →
	Prospec- tor	Prospector	Prospector	Prospector	Analista	Analista	Analista	Prospector	Analista
<p>Problema Empresarial: o empreendedor sempre teve claro foco no cliente, buscando atender e superar suas necessidades, preocupando-se inclusive com as condições dos equipamentos destes a fim de viabilizar o pleno uso dos recursos de Internet disponibilizados pelo provedor. Esse vínculo com o cliente rendeu ao provedor um crescimento considerável nos seus primeiros 10 anos de vida.</p> <p>Problema de Engenharia: a história do provedor em estudo alterna dificuldades variadas com a escolha das tecnologias, tanto em hardware quanto em software, acompanhada de dificuldade constante de contar com pessoal especializado. Esses desalinhos causaram avanços de mercado, com retorno financeiro, bem como prejuízos decorrentes de escolhas equivocadas. No cômputo geral, o saldo é positivo, pois a estrutura técnica deu o suporte necessário ao crescimento das operações do provedor.</p> <p>Problema Administrativo: apresentou dificuldades iniciais pela inexperiência do gestor e baixa especialização dos colaboradores. Na sequência, alternou dificuldades financeiras por investimentos equivocados. Na medida em que crescia aceleradamente, enfrentou dificuldades para padronizar processos administrativos. No momento da realização da pesquisa, o empresário empreendia esforços para profissionalizar a gestão da empresa.</p>									

Fonte: elaborado pelos autores

Muitas constatações desta pesquisa se alinham aos dizeres de Gimenez et al (1999) ao destacar que o comportamento estratégico dos empreendedores de pequenas e médias empresas estão associadas às características pessoais dos dirigentes e ao processo de administração estratégica. Quanto à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas, tem sido descrito como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado. No caso da empresa Tecnoway, ficou evidenciado que essas características citadas condizem com a evolução histórica da empresa. O caso estudado se adapta à descrição da estratégia emergente apresentada por Mintzberg (2001, p. 116), em contraponto à máxima “primeiro pensamos e depois agimos”, primeiro “formulamos e depois implementamos”. A estratégia pode muito bem ir se desenvolvendo a partir da interação com o meio, na ação gerencial do empreendedor e esse conjunto de ações forma a estratégia emergente.

Essa propensão à estratégia emergente é corroborada na afirmação de Whittington (2002), para quem as estratégias emergem do padrão de eventos. Nesse sentido, o autor dá preferência ao termo “formação” em detrimento da “formulação” da estratégia. Esta última tem a conotação

enganosa de racionalidade deliberada. “As estratégias formam-se da mistura de análise e instinto, de rotina e espontaneidade, da direção e da base, da sorte e do erro” (p. 67). Enfatiza que as estratégias são elaboradas a partir das operações do dia a dia da organização, e não apenas de análises formais e do planejamento corporativo. Tais pressupostos coadunam-se com os resultados do estudo ora relatado.

Por outro lado, a empresa em estudo, que se confunde com a própria história do seu empreendedor/fundador, alternou momentos de crescimento e crises, especialmente motivadas pela necessidade de constantes investimentos em tecnologia. Esses momentos se encaixam na concepção de Tushman et al (2001), na qual uma empresa tende a alternar mudanças incrementais em um ambiente de equilíbrio e convergência, com momentos de tumulto que conduzem à quebra de padrões e demandam mudanças mais profundas.

No período entre 2000 e 2005, o empresário adotou uma postura prospectora, porque buscava constantemente identificar novas oportunidades de mercado para expansão e principalmente adquirir novas tecnologias para surpreender os clientes. Para manter a empresa com reputação de inovadora e em expansão, a saúde financeira foi afetada acarretando em uma desestruturação. Outros problemas surgiram como deficiência de mão de obra e dificuldade em pagar mão de obra qualificada, seguindo de prejuízos com equipamentos comprados sem qualificação necessária, devido à inexperiência do gestor no segmento e também pela dificuldade em conseguir equipamentos adequados. A postura adotada nesse período poderia ter trazido menos transtornos para empresa desde que acompanhada, de estratégias traçadas para haver convergência entre as mudanças e o ambiente empresarial.

No período entre 2006 e 2010, a postura adotada foi analista, porque o entrevistado adotou uma visão mais conservadora preocupando-se em garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado, minimizando os riscos sem abrir mão de oportunidades em expansão e prospecção de novas tecnologias. A postura analista ficou evidente porque o empresário se manteve precursor de inovações, mas com visão mais conservadora, podendo ser observado por meio das seguintes estratégias:

- a) inovação, oferecendo novas tecnologias;
- b) desaceleração do crescimento;
- c) reestruturação interna para atender à demanda;
- d) ouvir os clientes, por meio de pesquisa de mercado;
- e) estudar o mercado e adotar novos métodos de comercialização dos produtos;
- f) incentivar sua equipe na busca por qualificação;

g) concentrar-se na fidelização dos clientes;

Os resultados obtidos também podem ser explicados pela diferença de dinamismo do ambiente nos diferentes períodos de evolução da empresa, o que requereu a adoção de posturas distintas para cada época. Trata-se de um setor propenso a constantes inovações tecnológicas, o que requer constantes adaptações, sendo, portanto, desfavorável à adoção de estratégias defensivas.

Outra constatação é que no setor de informática, a adoção de estratégias reativas representa um indicador desfavorável, associado a perdas e prejuízos, o que se coaduna com a proposta de Miles & Snow (1978), quando afirmam que as estratégias defensivas, analíticas e prospectoras são mais eficazes. Ainda, que nas pequenas empresas, quando o empreendedor é um visionário, o contexto representa um elemento importante na etapa da adaptação estratégica, o que se alinha aos dizeres de Pettigrew (1985). E, por último, o ramo de atividade tende a influenciar a postura estratégica da empresa frente à tecnologia. Nesse sentido, a postura atual da Tecnoway pode estar fortemente relacionada com a própria situação do ambiente, de competição acirrada, que tem feito com que as organizações se preocupem em inovar e se atualizar constantemente.

5 Conclusão

Esta pesquisa se propôs a relacionar o comportamento estratégico adotado pela empresa Net Way Provedor de Internet LTDA, com base em sua história, comparando-a com a teoria de Miles & Snow (1978). O estudo permitiu conhecer a empresa, descrevendo sua trajetória por períodos de tempo de forma minuciosa, contextualizando o ambiente interno e externo. Assim, foi possível visualizar a evolução, bem como as adaptações que se fizeram necessárias para a sobrevivência da empresa. Na análise e interpretação dos dados, predominou um comportamento voltado para problemas administrativos em virtude dos problemas financeiros enfrentados decorrentes de gestão. Em alguns períodos, a empresa teve problema empresarial devido à expansão mercadológica e em outros períodos ficaram evidentes problemas de engenharia, por se tratar de um segmento que sofre com a obsolescência tecnológica. A tipologia prospectora predominou porque o fundador e proprietário possui perfil empreendedor, que viabilizou a expansão da empresa mesmo em detrimento de controles internos e que, nos últimos anos, alternou com a tipologia analista, sendo cauteloso nos investimentos e mais preocupado com a profissionalização da gestão.

O estudo evidência que um empreendedor nato é persistente e dedicado perante os seus propósitos pré-estabelecidos. Muitas vezes ele toma suas decisões baseadas no feeling e na intuição de que estaria seguindo o caminho correto. Por não adotar técnicas mais sofisticadas para a tomada

de decisão, a exemplo da análise de cenários, muitas vezes sofre consequências radicais, a exemplo dos financeiros, problemas de engenharia, carência de suporte técnico, entre outros. O comportamento estratégico do empreendedor estudado mostra, no entanto, que ele sempre teve um foco claro de fazer a sua empresa prosperar, mesmo diante das adversidades vivenciadas. Sobretudo, que cada dificuldade foi encarada como sendo uma batalha a ser vencida em prol de todos os stakeholders coadjuvantes da empresa Tecnoway.

Esta pesquisa retrata, sobretudo, a postura estratégica de um gestor de uma empresa de pequeno porte, que possui poucos recursos para a realização de investimentos, baixa capacidade de captação de recursos, pouco capital de giro, necessita desenvolver diversas funções empresariais simultaneamente, ingressou em um setor novo na época em que iniciou as suas atividades, venceu desafios de diferentes ordens para sobreviver. Tais especificidades vivenciadas pelos gestores mostram que o comportamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, sobremaneira, não é planejado, mas é emergente, buscando a adaptação aos cenários e situações complexas que se sobrepõem a existência da empresa. O aspecto financeiro e os recursos humanos são limitantes de primeira ordem. Mais do que ser um gestor, o empreendedor precisa ser um sonhador e articulador, que acredita nos seus ideais e transpõe dificuldades de todas as ordens para concretizar os seus objetivos; que busca ajuda em diferentes níveis e entidades para sanar os seus problemas e que muitas vezes sozinho precisa fazer o negócio acontecer, pois não possui o suporte de diferentes equipes, a exemplo do setor financeiro, recursos humanos, representantes comerciais, equipe de vendas, equipe de produção, marketing, qualidade, entre outras. É o gestor que representa a equipe estratégica, tática e operacional. Uma equipe muitas vezes, composta por uma pessoa cheia de desejos e ambições e que galga os degraus de um percurso árduo para se tornar referência na região e no setor em que atua.

O estudo apresentou, entretanto, como principal limitação, o foco em um único entrevistado, em diversas interações, justamente em função do seu perfil empreendedor, que apesar de ter vivenciado toda a trajetória, pode ter negligenciado alguma informação importante no histórico da empresa. Diante dessa limitação, apresenta-se como recomendação para futuros trabalhos, realizar entrevistas com outros profissionais que acompanharam o desenvolvimento da empresa e fazer a triangulação dos dados, o que garante maior consistência das informações. Recomenda-se também o desenvolvimento de estudos de caso em outros provedores, que permitam a ampliação das análises pela possibilidade de comparação entre casos. Por fim, tendo em vista que o estudo foi desenvolvido em um segmento recente e pela dificuldade de banco de dados com informações

específicas do setor, acredita-se que este estudo venha orientar outros estudos, sobretudo comparativamente com estudos de caso em outros provedores.

Referências

- Almeida, I.; Gomes, A.. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.
- Anhaia, E. *As diferentes configurações de ambiente, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.
- Ansoff, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- _____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- Boeira, N. *Estratégias organizacionais das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2009.
- Carvalho, C. *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho*. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2011.
- Coletto, C. *Avaliação da estratégia e performance: o caso ULBRA-SM*. Dissertação (Mestrado em Administração). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2008.
- Daft, Richard. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Elizondo, M. et al. Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de coahuila, méxico. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4, 2011.
- Fiss, P. Building better casual theories: a fuzzy set approach to typologies in organizational research. *Academy of Management Journal*. 54, 2011.
- Gallas, J. *Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho: um estudo com pequenas empresas de beleza e estética*. Dissertação (Mestrado em Administração). Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2008.
- Gardelin, J.. *O comportamento estratégico e a percepção de incerteza e munificiência de micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração). Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2010.
- Geus, A.. *A empresa viva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Gleiser, Marcelo. *A Dança do Universo: dos mitos da criação ao Big-Bang*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- Gimenez, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 1999.
- Godoi, C.; Balsini, C. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros. In: Godoi, C.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Godoy, A. Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Gulini, P. *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração). Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

- Ghobril, A.; Moori R. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow. *Gestão & Regionalidades*, São Paulo, 25, 2009.
- Hagen, A.; Amin, S. Corporate executive and environmental scanning activities: an empirical investigation. *San advanced management journal*, 60, 1995.
- Hambtick, D. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of management journal*, 26, 1983.
- Katz, D.; Kahn, R. *Psicologia das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- Kumari, S.; Bamel, N.; Kumar, U.. Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in Select Indian Banks: An Empirical Study. *IUP Journal of Business Strategy*, 8, 2011.
- Lopes, F.; Baldi, M. Estratégia Como Contexto Inter-Firma – Uma Análise a partir da Imersão Social e da Teoria Institucional no Setor de Carcinicultura Norte Riograndense. *XXXV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2011.
- Machado, N.. *O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: - Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- Malik, M.; Naeem, B. Miles and Snow strategy typology: a critical commentary. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 2011.
- Martins, G. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- Marim, D. *Estratégias na indústria de motocicletas: um estudo exploratório do setor de motocicletas brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.
- Meireles, M.; Paixão, M. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003.
- Merriam, Sharan B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Michelli, N. *Adaptação estratégica organizacional: o caso da empresa T, no período de 1990 a 2002*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.
- Miles, R.; Snow, C. *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, 1978.
- Minayo, M. (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Moura, T. *Análise de tipos estratégicos nas agências franquizadas dos correios: teste de um aprimoramento da tipologia de Miles e Snow*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.
- Nakimi, N. Miles and Snow's typology os strategy, perceived environmental uncertainty and organizational performance. *Akron business and economic review*, 20, 1989.
- Oliveira, D.. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo, Atlas, 1991.
- Pettigrew, A. The character and significance of strategy processo research. *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- Pleshko, L.; Heiens, R. A contingency theory approach to market orientation and related marketing strategy concepts: does fit relate to share performance? *Academy of Banking Studies Journal*, 10.
- Ribeiro, R. *Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção*. Dissertação (Mestrado em Administração). Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2010.

- Rigoni, E.; Hoppen, N. Instrumentos de Mensuração dos Tipos estratégicos: Uma Análise Comparativa no Contexto do Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologia da Informação. *XXXV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2011.
- Rossetto, C.; Cunha, C.; Orssatto, C. Os Stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. *Teoria de Evidência Econômica*, 5, 1997.
- Sayli, H. Strategic coherence and the analysis of human resource strategy architect a case study of turkey. *International Journal of Business & Social Science*, 2, 2011.
- Shimizu, N.; Tamura, A. Connecting capital budgeting practice with the Miles-Snow strategic type: a novel managerial accounting approach. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7, 2012.
- Teixeira, O.; Rossetto, C.; Carvalho, C. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 11, 2009.
- Tushman, M.; Newman, W.; Romanelli, E.. Convergência e tumulto: administrando o passo irregular da evolução organizacional. In: Mintzberg, H.; Quinn, .. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Vergara, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- Whittington. R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Sandra Mara Puhl Somavilla

Graduada em Ciências Contábeis pela UNOESC campus de São Miguel do Oeste/SC (2005). MBA em Gestão de Produção Materiais e Logística pela UNOESC campus de São Miguel do Oeste/SC (2010). Atua como consultora de empresas credenciada ao SEBRAE/SC, nas áreas de produtividade, planejamento empresarial e finanças.



Nelson Santos Machado

Graduado em Administração pela PUC-RS (1992). Mestrado em Administração pela UFSC (1998). Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC (2002). Atua como Professor e Pesquisador da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) no Mestrado Profissional em Administração no qual desenvolve estudos na Linha de Pesquisa de Sustentabilidade nas Organizações. Sua pesquisa e produção técnica e tecnológica estão focadas em Estratégia e Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas.

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3679411540743541>



Simone Sehnem

Graduada em Agronegócios pela Unoesc (2005) e em Administração também pela Unoesc (2010). Mestre em Administração pela UFSC. Doutora em Administração e Turismo pela UNIVALI. Professora Permanente do Mestrado Profissional em Administração da UNOESC e Professora Colaboradora do Mestrado de Administração da UNISUL

Interesse de pesquisa: Gestão ambiental. Sustentabilidade. Estratégias ambientais.

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4508281701376570>