

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS**

LUIZ ANTONIO MONTEIRO CAETANO

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: uma aplicação da tipologia de
Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de
Vitória/ES

**VITÓRIA
2013**

LUIZ ANTONIO MONTEIRO CAETANO

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração – nível Acadêmico, na área de concentração Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Augusto Reis Gomes

**VITÓRIA
2013**

LUIZ ANTONIO MONTEIRO CAETANO

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – nível Acadêmico, na área de concentração Estratégia.

Aprovada em ____ de _____ de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. FÁBIO AUGUSTO REIS GOMES
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr.
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr.
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Dedito este trabalho a Deus e
aos Mentores.

AGRADECIMENTO

A Deus por ter me concedido esta oportunidade e força para vencer esse obstáculo.

Aos Mentores pela eterna força e apoio na evolução espiritual e profissional.

Ao professor César Tureta pelas orientações e apoio para a realização desta dissertação.

Ao professor Fábio Gomes por me adotar, quando fiquei órfão de Orientador.

A Mônica e Lucca pelos incentivos e compreensão nos momentos de stress.

Agradeço também aos meus amigos e familiares que apoiaram e compreenderam a minha ausência do convívio social e familiar.

*“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei;
não fosse por elas, eu não teria saído do lugar.
As facilidades nos impedem de caminhar.
Mesmo as críticas nos auxiliam muito”.*

Chico Xavier

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar e analisar qual é o tipo de comportamento estratégico predominante entre dez entrevistados, tomadores de decisões de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES. Como objetivo específico, procurou-se confrontar a Tipologia Estratégica de Miles & Snow (1978), as contribuições de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e o processo de formação de estratégia fornecido por Whittington (2002), com a realidade observada nas empresas estudadas, caracterizando o comportamento estratégico dos tomadores de decisões em dez diferentes segmentos do setor de alimentação. Para o alcance do objetivo do trabalho utilizou-se uma abordagem qualitativa. Como instrumentos para a coleta de dados foram utilizados duas fontes: a aplicação do questionário e entrevistas semi-estruturadas com os tomadores de decisões, objetivando identificar os perfis estratégicos e as diferenças entre eles, em relação às capacidades estratégicas individuais de cada empresa. Identificou-se que conforme a tipologia de Miles e Snow (1978), quatro empresas não apresentaram a predominância de uma estratégia definida, apresentando dois tipos de estratégia. O Buffet Infantil e a Pizzaria apresentaram as estratégias Prospectiva e Analítica, o À La Carte as estratégias Prospectiva e Defensiva, e a Lanchonete as estratégias Analítica e Reativa. As outras seis empresas apresentaram apenas uma estratégia dominante. O Restaurante do Hotel adota a estratégia Reativa, o Self Service a estratégia Prospectiva, a Cantina Italiana estratégia Defensiva, e três empresas apresentaram característica Analíticas: Confeitaria, Buffet de Eventos e o Delivery de Salgados. Com os resultados da coleta e análise de dados, obtiveram-se subsídios para confrontar os resultados obtidos com as quatro abordagens de estratégias organizacionais de Whittington (2002), o que possibilitou identificar a abordagem Evolutiva como processo de formação de estratégia dos tomadores de decisões de empresas do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES, com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas (MPEs). Estratégias genéricas. Tomador de decisão. Comportamento estratégico. Tipologia de Miles e Snow.

ABSTRACT

This study was conducted in order to identify and analyze what kind of strategic behavior is prevalent in ten respondents, decision makers of micro and small enterprises (MPEs) in the food sector in the city of Vitória/ES. Specific objectives sought to confront the Strategic Typology of Miles & Snow (1978), the contributions of Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) and the process of strategy formation provided by Whittington (2002), with the reality observed in the studied companies characterizing the strategic behavior of decision makers in ten different segments of the food industry. To achieve the aims of the study it was used a qualitative approach. As instruments for data collection it was used two data sources, the questionnaire and semi-structured interviews with decision makers, aiming to identify the strategic profiles and the differences between them in relation to strategic capabilities of each individual company. It was found that, according to the typology of Miles and Snow (1978), four companies showed no predominance of a defined strategy, showing two types of strategy. The Children's Buffet and Pizzeria presented strategies Forecasting and Analytics, the À La Carte Prospective strategies and defensive strategies and Spot Analytical and Reactive. The other six companies have only a dominant strategy, Restaurant Hotel adopts a reactive strategy, Self Service strategy Prospective, Cantina Italiana Defensive strategy and three companies showed characteristics Analytical, Confectionery, Catering and Event Delivery Salgados. With the results of the collection and analysis of data it was possible to obtain subsidies to compare the results obtained with the four approaches organizational strategies Whittington (2002), which made it possible to identify the evolutionary approach to strategy formation process of decision makers from companies in the sector power of Vitória/ES, based on Strategic Typology of Miles and Snow (1978).

Keywords: Micro and small company (MPEs). Generic strategies. Decision maker. Strategic behavior. Typology of Miles and Snow.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DIMENSÕES DO CICLO ADAPTATIVO.....	28
QUADRO 2: DIMENSÕES DO CICLO ADAPTATIVO E CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS ESTRATÉGICOS.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	17
2.2 A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW.....	23
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	39
3.2 COLETA DE DADOS.....	42
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	44
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS.....	46
4.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	50
4.2.1 Estratégia analítica.....	51
4.2.2 Estratégia reativa.....	53
4.2.3 Estratégia prospectiva.....	54
4.2.4 Estratégia defensiva.....	56
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A - PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE CONANT, MOKWA E VARADARAJAN (1990).....	67
APÊNDICE B - MODELO DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE CONANT, MOKWA E VARADARAJAN (1990).....	72
APÊNDICE C - MODELO DO QUESTIONÁRIO PERFIL DO TOMADO DE DECISÕES E O CONTEXTO EM QUE A EMPRESA ESTÁ INSERIDA.....	75
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	77

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho investigou o comportamento estratégico adotado pelos dirigentes ou tomadores de decisões de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de alimentação localizada na cidade de Vitória, no estado do Espírito Santo.

A opção por realizar o estudo nas MPEs do setor de alimentação foi feita em função da concorrência entre as empresas, da importância econômica, social e da diversificação do setor em vários segmentos, número considerável de restaurantes, bares e similares.

A investigação do processo de formação de estratégias nas empresas de alimentação é possível porque tais empresas estão em um ambiente com intensa concorrência, diversificação do produto e grande número de empresas ofertando produtos substituíveis. Além disso, há uma considerável variedade de fornecedores e constantes avanços tecnológicos. Tudo isso configura um ambiente organizacional dinâmico e complexo, necessitando de posicionamento estratégico das empresas do setor de alimentação.

A metodologia utilizada foi a pesquisa de método misto, empregando coleta de dados associada às duas formas de dados, qualitativa e quantitativa. O método misto busca analisar e identificar como a diferença entre perfis estratégicos adotados pelos tomadores de decisões das MPEs do setor de alimentação localizados na cidade de Vitória/ES afetam o desempenho e o processo de interação com o mercado.

Para analisar o comportamento estratégico, torna-se necessário escolher um dentre vários modelos e trabalhos que tentam explicar o comportamento estratégico das empresas, dentre eles, a Tipologia Estratégica dos autores Raymond E. Miles e Chales Curtis Snow, conhecida como Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978), as contribuições de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e o processo de formação de estratégia fornecida por Whittington (2002).

A abordagem qualitativa, por meio de suas técnicas de análise de conteúdo e ênfase nos autores citados anteriormente, podem fornecer importantes subsídios aos avanços dessa compreensão, especificamente quando se trata de estudo de campo.

O método de investigação consiste na aplicação de um questionário e de uma entrevista semi-estruturada qualitativa, com os tomadores de decisões das empresas. Com isso, é possível estabelecer as estratégias genéricas de acordo com a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

A Tipologia Miles e Snow (1978) é referência no posicionamento estratégico e gera trabalhos de grande importância para a administração estratégica, visando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes ou tomadores de decisões das empresas de pequeno porte.

A definição de comportamento ou desempenho é complexa, assim como a definição de estratégia, havendo dificuldade em encontrar uma definição universal, pois não faz sentido estudar estratégia sem ter como objetivo atingir um bom posicionamento estratégico em seu setor de atuação (PLESHKO, 2007).

Segundo Fagundes e Gimenez (2009), o comportamento estratégico é a interação com o ambiente externo acompanhado por modificações dos aspectos dinâmicos internos da empresa, que se adapta ao mercado de atuação.

Para Gimenez et al. (1999), a taxonomia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) tem chamado a atenção de pesquisadores em administração estratégica, por ser mais abrangente e por oferecer melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas, ao contrário da classificação de Porter (1980).

A estratégia é um instrumento de decisão e de diretrizes necessária para uma empresa, influenciando diretamente o seu crescimento e a sua permanência no mercado. Para Poister (2010), a estratégia não é apenas um plano, mas também decisões, padrão, posição e perspectivas do futuro.

Para Miles e Snow (1978), o que determina a escolha de uma das quatro estratégias propostas na tipologia é o perfil do dirigente ou tomador de decisão da empresa, estabelecendo a ligação entre o nível mais micro e o nível organizacional. A estratégia da empresa, de modo geral, reflete o padrão de decisão realizada pelos seus tomadores de decisões, permitindo compreender e antecipar as ações da organização no mercado (LOPES; MOURA; OLIVEIRA, 2010).

Hambrick (1983) afirma que as ações dos gestores ou dirigentes das empresas têm a aprendizagem organizacional como meio e fim dos seus papéis na organização. Por meio da aplicação de um questionário e de uma entrevista pretende-se identificar os perfis estratégicos e as diferenças entre eles, em relação às capacidades estratégicas individuais de cada empresa.

Para investigar esse contexto e legitimar empiricamente a discussão da Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978), o presente trabalho é um estudo de

caso, realizado em dez diferentes segmentos de empresas do setor de alimentação, que utilizou uma abordagem de caráter qualitativo, com o objetivo de compreender qual é o tipo de comportamento estratégico adotado pelos gestores ou tomadores de decisões. Com isso, espera-se ser possível, compreender e antecipar as ações das empresas no mercado.

Entretanto, a partir dessa constatação surge um conjunto de questões, cujo enfrentamento requer um adequado rigor conceitual na definição dos objetos que se pretende analisar, além de procedimentos metodológicos e análise de conteúdo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é identificar e analisar as dimensões que caracterizam o comportamento estratégico dos tomadores de decisões de empresas do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES, com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

Por meio das abordagens genéricas de Whittington (2002), Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica, buscou-se relacionar as quatro abordagens genéricas com a Tipologia de Miles e Snow (1978), objetivando um melhor entendimento do comportamento estratégico dos tomadores de decisões das empresas de alimentação, na cidade de Vitória/ES.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral foram definidos os objetivos específicos:

- Mapear as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes ou tomadores de decisões das micro e pequenas empresas;
- Identificar os perfis estratégicos e as diferenças entre eles;
- Analisar como as empresas adaptam em seu ambiente e os motivos nas quais se diferem em estratégia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos setores da nossa economia que se verificou poucas pesquisas, merecendo um estudo mais aprofundado para entender a relação entre ambiente e o comportamento estratégico adotado pelos tomadores de decisões, são as micro e pequenas empresas do setor de alimentação, onde foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo, na cidade de Vitória/ES.

A opção de se estudar a tipologia estratégica propostas por Miles e Snow (1978), foi feita em função da importância econômica, social e da existência de um número considerável de restaurantes, bares e similares, onde se emprega grande parte da mão de obra com pouca qualificação, empresas constituídas com pouco capital e características de empresa familiar.

Buscando contribuir para suprir esta lacuna teórica, tendo em vista a hegemonia dos trabalhos de orientação quantitativa, este estudo buscou verificar o comportamento estratégico das empresas do setor de alimentação, por meio dos quatro tipos de estratégia propostas pela tipologia de Miles e Snow (1978), sob uma abordagem qualitativa.

As estratégias no setor de alimentação são bastante diversificadas, devido à própria segmentação do setor, e por esta razão, foram pesquisadas dez empresas de segmentos diferentes do setor de alimentação.

Assim, foram entrevistados dez tomadores de decisões utilizando o modelo proposto por Miles e Snow (1978) e as contribuições de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), sendo considerados quatro tipos de estratégias genéricas: Prospectora, Defensiva, Analítica e Reativa. Isso permite a identificação das diferenças entre empresas de um mesmo setor. Mais especificamente, pode-se comparar a relação entre ambiente organizacional e comportamento estratégico na percepção dos tomadores de decisões entrevistados.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A literatura sobre estratégias de empresas apresenta contribuições importantes, entre elas o processo de formação de estratégia fornecido por Whittington (2002), que apresenta uma visão mais recente e complementar.

Whittington (2002) identifica quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia, a abordagem Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica.

A abordagem Clássica é a mais antiga e mais influente nos livros. Quando o assunto é estratégia, podemos citar os autores Ansoff (1965, 1991), Porter (1996) e Chandler (1996), segundo os quais a estratégia é um processo racional de cálculos e análises, de forma a aumentar as vantagens competitivas da organização, objetivando a maximização do lucro a longo prazo.

Ansoff (1965) e Porter (1996) seguiram uma linha mais positivista. Ansoff (1965) focou seus estudos no aspecto gerencial, onde a estratégia organizacional é elaborada de maneira deliberada, com registros em documentos denominados de “Planejamento Estratégico”, para posterior implantação.

Porter (1986) define a estratégia dentro da perspectiva econômica influenciada pelo tipo de indústria na qual a organização se encontra.

Segundo Whittington (2002), as formulações das estratégias derivam da economia escocesa do século XVIII e a sua implementação do modelo militar da

Grécia antiga, onde a noção do homem econômico racional é visto como um empreendedor, agindo de forma racional para maximizar lucro e vantagem competitiva, sendo de grande relevância nos ambientes estáveis e previsíveis.

Para esta abordagem a formulação e o controle são primordiais para a estratégia e de suma importância para a alta gerência, enquanto a sua implementação é delegada aos gerentes operacionais. Análise, planejamento e comando são as palavras de ordem. Dominar os ambientes internos e externos requer um bom planejamento (WHITTINGTON, 2002).

Os Clássicos veem o processo do planejamento estratégico das empresas como racional a longo prazo, fundamental para garantir o futuro e a permanência no mercado, onde o planejamento pode-se adaptar e antecipar mudanças de mercado (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem Evolucionária apoia na evolução biológica, onde os mercados são imprevisíveis para que se façam previsões eficazes, a ponto de permitir que os planos façam sentido no longo prazo, o futuro é muito volátil e incerto, onde a melhor estratégia é maximizar vantagens para a sobrevivência no dia a dia (WHITTINGTON, 2002).

A sobrevivência das empresas não pode ser planejada em mercados de rápida e incisiva mudança, porém as empresas podem desenvolver, nestes mercados, através das estratégias de sucesso semelhante ao processo de seleção natural, aumentando a eficiência e a flexibilidade para adaptar-se a novas exigências competitivas (WHITTINGTON, 2002).

Assim como na abordagem clássica, o objetivo principal é a maximização dos lucros. Os evolucionistas Hannan e Freeman (1988) e Williamson (1998; 1999),

descartam que a estratégia é um processo racional orientado para o futuro, pois as mudanças ambientais são impossíveis de prever e escolhas gerenciais não têm nenhuma influência nos destinos da organização, onde a principal força é o mercado que seleciona os mais aptos a sobreviverem (GIMENEZ, 1999).

Somente as empresas que descobrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão neste ambiente hostil e competitivo dos mercados, as demais empresas não se adaptando ao meio não sobrevivem. Este processo competitivo seleciona as empresas mais aptas a sobreviver, semelhante na evolução biológica, seleção natural, onde o mercado é o selecionador das estratégias bem sucedidas (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem Processual apresenta a estratégia como um processo de aprendizado e adaptação, não defende um planejamento de longo prazo e que o destino das empresas se ajusta ao ambiente, como mencionados pela Abordagem Evolucionária.

Os processualistas Cyert e March (1963), Pettigrew (1985) e Mintzberg (1998) consideram a racionalidade do planejamento imperfeita, não concordam com a Abordagem Evolucionária, pois o mercado apresenta imperfeições permitindo estratégias não ótimas. Para Whittington (2002), ninguém sabe ao certo o que é uma estratégia ótima e sendo esta impossível de se manter por muito tempo.

Segundo Mintzberg (1994), a estratégia emerge de um processo de aprendizado e comprometimento, ao contrário de uma série racional de grandes saltos, apresentando dois princípios fundamentais na abordagem Processualista, onde o posicionamento da organização no mercado não é o ponto central, e sim a capacidade das organizações de renovar recursos distintos e de criar, construindo

competências e habilidades no âmbito interno. O primeiro princípio é a Ação Humana, onde o homem apresenta capacidade racional limitada, limites cognitivos, o impedindo de analisar fatos e interpretando o ambiente de forma parcial. O segundo princípio é a Micropolítica das Organizações, são os interesses individuais, coalizões de indivíduos que barganham entre si, buscando uma solução única a todos.

A abordagem Sistêmica apresenta a estratégia de maneira importante para as empresas, porém, ao contrário do ponto de vista da Abordagem Clássica, as estratégias refletem os sistemas sociais nos quais o processo do desenvolvimento da estratégia está inserido. A estratégia deve ser vista sob o prisma sociológico enfatizando o ambiente externo menos pessimista com relação à realização de uma análise racional e formulação de estratégias globais (WHITTINGTON, 1992).

Os autores da perspectiva Sistêmica são Granovetter (1985) e Whitley (1999). Ao contrário da abordagem Evolucionária, a competição entre as empresas selecionando os mais aptos a sobreviverem não garante que os maximizadores de lucro serão os únicos a sobreviver, pois o sistema social apresenta outros objetivos estratégicos no contexto social.

Para Whittington (2002), o contexto social, como normas individuais e culturais das empresas, torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares, nos quais ela surge. Empresas com diferentes sistemas apresentarão diferentes objetivos e características estratégicas que conflitam com a maximização de lucros, onde o interesse dos tomadores de decisões não é puramente econômico e utilitarista.

As quatro abordagens citadas anteriormente se diferenciam entre si, em resultados e processos, dimensões fundamentais que caracterizam cada uma destas abordagens, as quais são apresentadas na Figura 1.

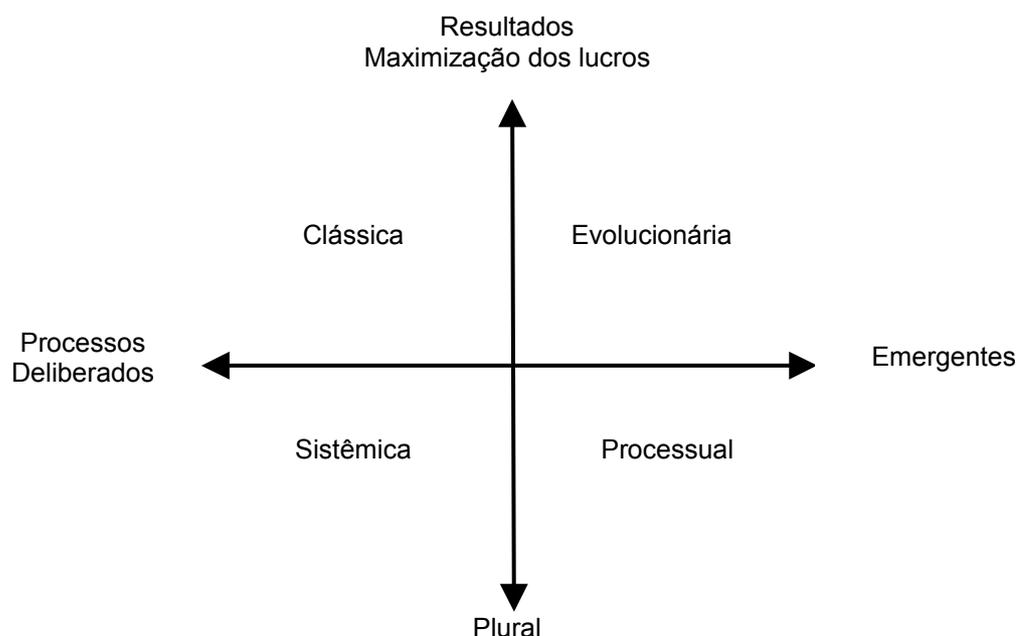


Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia
Fonte: Whittington (2002, p. 3).

A Figura 1 apresenta os dois eixos, que reproduzem as perspectivas genéricas sobre a estratégia, onde se resumem em duas questões fundamentais, para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.

A primeira é a questão da funcionalidade da estratégia, é apresentado o processo deliberado ou emergente que dá origem as estratégias. São os resultados da estratégia (maximização de lucros ou resultados múltiplos) e as dos processos pelos quais é realizada a estratégia. É representado pelo eixo vertical, medindo o grau em que a estratégia produz resultados econômicos e demais interesses, através da maximização de lucros e da aceitação social e *status* (plural). As abordagens Clássica e Evolucionária apresentam como resultado a maximização do

lucro, sendo seu único objetivo organizacional e um resultado natural do desenvolvimento da estratégia, consideram viável um processo racional de formação de estratégia.

A segunda é como se desenvolve a estratégia, representada pelo eixo horizontal. Apresenta o processo de formação de estratégia de maneira deliberada (cálculos deliberados) ou emergente (por acidente). As abordagens Sistêmica e Processual apresentam possibilidades além do lucro, através do desenvolvimento do processo da estratégia e de outros resultados no processo estratégico, tais como orgulho profissional, valores culturais, poder gerencial e demais ações inerentes ao comportamento humano.

A formulação de uma estratégia empresarial eficaz está relacionada às competências gerenciais e a cultura corporativa, onde todas as empresas desenvolvem algum tipo de planejamento estratégico, de maneira formal, escrito, ou de maneira informal, na mente dos dirigentes. O meio necessário para a realização ou implementação da estratégia empresarial no qual o tomador de decisão é o principal responsável na elaboração e implementação das estratégias (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Porter (1991), a estratégia para uma empresa envolve diferentes conjuntos de atividades e fatores essenciais para a formulação de estratégia, sendo eles, pontos fortes e fracos, valores pessoais da organização, ameaças e oportunidades da indústria e a expectativa da sociedade, onde cria uma posição exclusiva e valiosa com os objetivos de longo prazo e uma conexão com os recursos necessários para a efetiva implantação das estratégias, sejam monetários, humanos ou de capital.

Alday (2000) afirma que com o Planejamento Estratégico todos os ambientes de uma empresa mudam praticamente com rapidez e a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar o Planejamento Estratégico com as mudanças nos ambientes econômico, social, tecnológico e político.

2.2 A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW

Dos inúmeros modelos e sistemas de classificação de estratégias propostas, a tipologia de Miles e Snow (1978) apresenta significância em inúmeros trabalhos, sendo o mais utilizado, praticado, verificado e submetido a vários testes de validade e de utilização prática (HAMBRICK, 2003).

Segundo Lopes, Moura e Oliveira (2010), a tipologia proposta por Miles e Snow (1978) contribui de maneira significativa para a área de administração, tendo por finalidade compreender como as empresas adaptam em seu ambiente e os motivos nas quais se diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, aumentando a eficiência e a eficácia de seus processos.

A tipologia estratégica de Miles e Snow apresenta um processo pelo qual uma organização se ajusta ao seu ambiente constantemente através do ciclo adaptativo. Há um ajustamento do comportamento da organização influenciando o ambiente em que atua, através de pequenas transformações em seu contexto, estrutura e estratégia, não assumindo um papel de passividade. Assim, as empresas desenvolvem um nível de desempenho organizacional dos vários atributos como, produto, comportamento de mercado, tecnologia, estrutura e processo de gestão (MILES; SNOW, 1978).

Miles e Snow em seu livro de 1978, **Organizational Strategy, Structure and Process**, utilizaram a ideia do ciclo adaptativo para elaborar sua tipologia, segundo a qual o alinhamento da organização com o seu ambiente deverá ocorrer por meio de um ciclo adaptativo existente em todas as organizações, sendo identificado com maior facilidade nas organizações que passaram por um rápido crescimento, que saíram recentemente de uma crise e em novas organizações.

Para Hakansson e Snehota (2006), a base da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) é que a organização precisa estar ajustada ao seu ambiente, fazendo frente à concorrência de maneira eficiente e eficaz.

O Ciclo Adaptativo é direcionado para solucionar três tipos de problemas fundamentais e interligados entre si, sendo de suma importância para a tipologia, ou seja, as escolhas estratégicas realizadas pelos tomadores de decisão das empresas em resposta ao ambiente competitivo, conforme Figura 2.

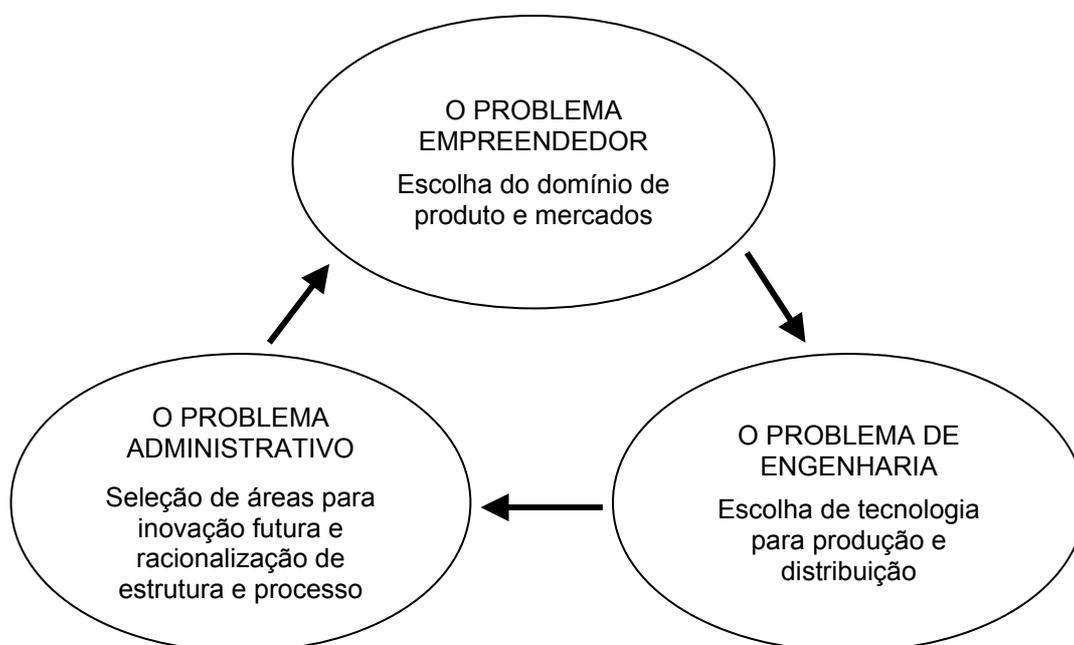


Figura 2: O Ciclo Adaptativo
Fonte: Miles e Snow (1978)

O primeiro é o empreendedor (empresarial ou operacional). Envolve as decisões sobre o escopo de atuação da organização, como a empresa deverá gerir a sua participação de mercado, ou seja, qual será o mercado de atuação e qual será o produto. Está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa e descobrir a necessidade do mercado em determinado segmento.

O segundo é o de engenharia, envolve a criação de um processo tecnológico que consiste em escolher as tecnologias mais adequadas para oferecer produtos ao mercado, sejam eles bens físicos ou serviços, implementando soluções para o problema empresarial.

O terceiro é o de administração, que abrange a maneira de se organizar e gerenciar o trabalho da organização, como uma empresa deve se estruturar para gerenciar a implementação das soluções para os dois primeiros problemas.

Para que os três problemas anteriores sejam resolvidos, Miles e Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas, que devem produzir ações coerentes e mutuamente complementares, são elas, Prospectora, Defensiva, Analítica e Reativa, sendo denominadas e conhecidas como Tipologia Estratégica P-D-A-R.

Dessa forma, a organização ganha em eficiência e eficácia e se torna mais capaz de sobreviver no mercado. Rossetto e Rossetto (2001) afirmam que cada tipo de estratégia é um tipo de comportamento estratégico.

Para Miles e Snow (1978), a primeira dessas estratégias é a Prospectiva, que tem por objetivo desenvolver novas tecnologias e novos produtos, procurando explorar novas oportunidades de produto e mercado para que viabilizem o

crescimento da organização por meio da inovação ou conquista de outros nichos de mercado. Além de ter flexibilidade operacional e apresentar descentralização de controles e de poder.

As empresas classificadas como Prospectivas tendem a ser as pioneiras mantendo uma posição competitiva agressiva, continuamente procurando novas oportunidades no mercado por meio da exploração de novos produtos e oportunidades de mercado e ampliando sua linha de produtos e serviços. A inovação tecnológica de novos produtos para a empresa Prospectiva é sinônimo de lucratividade (DESARBO et al., 2005).

Para Malone et al. (2008), a principal característica da empresa Prospectiva é a sua rápida reação em produzir e comercializar diferenciação, necessitando de inovação permanente, diante das constantes mudanças ocorridas no mercado por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A segunda estratégia é a Defensiva, que surge normalmente quando há mercados já conquistados que competem por qualidade e preço para conquistar e manter seu atual mercado específico. Esta estratégia é apropriada para empresas que atuam em ambientes estáveis, reduzindo o risco da ineficiência através das principais mudanças em seu ambiente. Está concentrada em controle de qualidade e eficiência com baixo custo de produção, o que limita de certa forma a flexibilidade operacional e tende a centralizar controles e tomada de decisão.

Para as empresas que desenvolvem a estratégia Defensiva, a tecnologia é fundamental, pois gera maior eficiência em termos de custos e de processos (MILES; SNOW, 1978).

A terceira estratégia é a Analítica, que consiste em uma forma híbrida que combina as estratégias Prospectiva e Defensiva, com o objetivo de competir em eficiência com o tipo defensivo nos mercados e mantendo o foco nas descobertas bem sucedidas, procurando sempre novos desenvolvimentos inovadores e mercados abertos pelo tipo prospectivo. Ao mesmo tempo em que alcança os pontos fortes dos demais tipos, enfrenta custos mais altos e dificuldades em alcançar eficiência devido ao foco duplo.

Para Miles e Snow (1978), uma empresa que apresenta estratégia Analítica combina as forças das estratégias Prospectivas e Defensivas, procurando reduzir os riscos e maximizar as oportunidades de lucro.

E por fim a quarta estratégia, a Reativa, que reflete uma adaptação instável e falha da organização ao ambiente diante de uma reação inconsistente entre sua estratégia, tecnologia, estrutura e processo, apresentando-se pouco apropriada as mudanças ambientais. É uma espécie de não estratégia, não possuindo nenhum plano ou mecanismos e processos para competir e se adaptar ao mercado. Mesmo que uma empresa classificada como Reativa perceba mudanças nos mercados em que opera, não será capaz de responder com eficiência (MILES; SNOW, 1978).

Malone et al., (2008) apresenta a estratégia Reativa como uma estratégia disfuncional, com desempenho insuficiente, respostas inadequadas e pouco clara as mudanças ambientais.

Estes processos de adaptação estratégica se encontram descritos no Quadro 1, que apresenta as dimensões do Ciclo Adaptativo conforme o modelo de Miles e Snow (1978).

Ciclo Adaptativo:	Dimensão:
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e serviços
	Postura de sucesso
	Monitoramento do ambiente
	Crescimento
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico
	Amplitude tecnológica
	Anteparos tecnológicos (buffers)
Problema Administrativo	Coalizão dominante
	Planejamento
	Estrutura
	Controle

Quadro 1: Dimensões do Ciclo Adaptativo

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

Para Lopes, Moura e Oliveira (2010), a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) tem o objetivo de investigar como e porque as organizações diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, influenciando significativamente outros autores, que além de verificar a plausibilidade da tipologia estratégica, vieram a propor aprimoramento em alguns aspectos, objetivando um modelo mais consistente.

Miles e Snow (1978) afirmam que nenhuma tipologia é apropriada para representar as formas de comportamento organizacional, pois o ambiente da organização é complexo e está em constante mudança.

Inúmeras mudanças afetam as estratégias de uma organização, aumentando o nível de competitividade e transformando o ambiente empresarial, levando muitos autores a construir modelos para enfrentar essas alterações, diante disso, devem existir conceitos apropriados para compreender comportamento da organização (SCHERER; MUSSI, 2000).

Os estudos baseados na tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) são divididos em dois grupos (LOPES, MOURA; OLIVEIRA 2010), primeiro por pesquisas que replicam a tipologia original e o segundo por trabalhos que adaptam o modelo original ou o mesclam com outras proposições teóricas.

No primeiro grupo podemos citar alguns principais autores:

Scherer e Mussi (2000) realizaram um estudo do modelo teórico de Miles e Snow (1978) com a realidade observada nas indústrias de médio porte de plásticos de Santa Catarina, onde identificaram que a estratégia Prospectiva é o tipo de comportamento estratégico predominante nas empresas estudadas, segundo a visão dos dirigentes pesquisados, tomando como base as mudanças propostas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Rossetto et al. (2006) apresentam os resultados das categorias estratégicas das pousadas com mais de dez anos de existência da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, onde aplicaram a tipologia de Miles e Snow com o modelo estratégico de Porter (1996). Os resultados mostraram que os tomadores de decisões adotam comportamento estratégico analítico.

Peinado e Fernandes (2012) realizam um estudo em pequenas empresas representadas por lojas de comércio e prestação de serviços para animais de estimação, pet shops, em Curitiba, Paraná. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, onde foi possível identificar os quatro tipos de estratégias propostas pela tipologia de Miles e Snow (1978), apresentando a estratégia prospectora como dominante seguida da analítica e defensiva, a reativa apresentou ser o comportamento estratégico menos adotado no setor.

Almeida et al, (2010) desenvolveram um trabalho com o objetivo de conhecer as estratégias adotadas por mulheres empresárias na cidade de Lavras, Minas Gerais, onde se aplicou um questionário em 75 pequenas empresas de propriedade/gestão feminina, onde o comportamento estratégico analítico se destacou em 41,3% das 75 empresas pesquisadas.

Rossetto e Rossetto (2001) descrevem um estudo multi-caso do comportamento estratégico, segundo a teoria de Miles e Snow, de três empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE), apresentando como comportamento estratégico característico o analista.

Gimenez et al. (1999) apresentam resultados da aplicação da tipologia em 107 pequenas empresas da cidade de Londrina- Paraná, apresentando o resultado de 8 ramos de atividades: serviços de informática, indústria de alimentação, supermercados, indústria química, indústria de confecções, lojas de vestuário, agências de turismo e indústria metalúrgica.

Ettlie, Bridges e O' Keefe (1984) aplicaram a tipologia em relação à incerteza ambiental e concluíram que a definição conceitual de percepção ambiental sugerida por Miles e Snow (1978) é mais apropriada para a determinação da percepção da

incerteza ambiental do que as demais alternativas testadas, onde pode-se considerar a consistência da tipologia estratégica original, diante do conjunto das avaliações individuais dos tomadores de decisões por meio de questões sobre variáveis externas, como fornecedores, concorrentes, clientes, mercado financeiro, sindicatos e regulamentações governamentais.

Davig (1986) estudou uma amostra de 60 pequenas empresas em indústrias maduras, onde indicou que empresas de estratégias prospectoras e defensivas obtinham melhores desempenho em termo de crescimento de lucro, enquanto as reativas apresentaram baixo crescimento.

Rugman e Verbeke (1987) aplicaram o modelo de Miles e Snow (1978) em um estudo na indústria de distribuição de eletricidade canadense, a estratégia dominante foi a prospectora.

Os autores Zahra e Pearce II (1990) utilizaram a tipologia proposta por Miles e Snow em diversas indústrias, como a de plástico, eletrônicos, automotivos, semicondutores, hospitalar, bancos, transporte aéreo, igrejas, seguradoras e entre outros seguimentos.

A Tipologia de Miles e Snow (1978) apresenta melhor qualidade conceitual relacionada ao comportamento estratégico, onde tem chamado a atenção de alguns pesquisadores com sua aplicação pratica (HOFFMANN; HOFFMANN, 2007).

O segundo grupo que adapta o modelo original de Miles e Snow (1978), ou o mesclam com outras proposições teóricas. Por exemplo, Lopes, Moura e Oliveira (2010) analisam a tipologia estratégica proposta originalmente por Miles e Snow (1978) e adaptada por DeSarbo et al. (2005), em uma pesquisa descritiva e análise de aglomerados nas Agências de Correios Franqueadas (ACFs) de 110 municípios

do estado de Minas Gerais. Neste estudo foram enviados via e-mail 169 questionários, obtendo respostas de 56 agências franqueadas e associadas da ABRAPOST/MG (Associação Brasileira de Franquias Postais), onde obtiveram os seguintes perfis estratégicos das agências pesquisadas: 44,6% defensivo, 25% analítico, 17,9% prospectivo e 12,5% reativo.

Os resultados da pesquisa realizada nas ACFs por Lopes, Moura e Oliveira (2010) indicaram que a proposta da tipologia de DeSarbo et al. (2005) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação no estudo realizado nas ACFs, enriquecendo a forma de investigação das capacidades estratégicas e das incertezas ambientais, tentando resolver as críticas feitas a tipologia original de Miles e Snow (1978) e identificando os diferentes perfis estratégicos na amostra pesquisada.

DeSarbo et al. (2005) criticam o método de Miles e Snow (1978) por não medir o real perfil da organização, medindo apenas o perfil atual e momentâneo com base nas forças internas (capacidade) e externa (ambiente), onde a estratégia atualmente encontrada não apresenta claramente o real perfil da organização.

Zajac e Shortell (1989) e DeSarbo et al. (2005) argumentam que a teoria proposta original de Miles e Snow é limitada a um número de segmentos e a quantidade de capacidade a serem estudadas nas empresas, não sendo suficiente para descrever empiricamente se, por exemplo, prospectivos obrigatoriamente superam os defensivos em determinadas circunstâncias que envolvam particularidade.

Gimenez (1998) critica a tipologia original onde investiga as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas mesclando o trabalho de

Kiston (1976) e Miles e Snow (1978), tendo por finalidade investigar como e porque as empresas diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, no qual permite avaliar o desempenho das empresas através de quatro tipos de comportamentos adaptativos estratégicos, isto é, estratégias Defensiva, Analítica, Prospectora e Reativa.

Após a divisão dos dois grupos anteriores, uma das pesquisas de maior relevância utilizando a tipologia de Miles e Snow (1978) foi de Hambrick (1983) que ampliou a discussão em torno dos limites da tipologia estratégica e gerou uma nova linha de pesquisa ao redor do tema, permitindo melhor ajuste entre a empresa e o seu ambiente.

Para Hambrick (1983), a tipologia original se mostra incompleta ao ignorar as particularidades ambientais do setor de atuação da organização, como a capacidade estratégica, sendo um diferencial entre os quatro perfis estratégicos propostos se diferenciando das estratégias corporativas, onde as decisões estão relacionadas ao tipo de negócio que a empresa atua, enquanto as estratégias competitivas relacionam ao modo como a organização compete em determinado negócio.

As estratégias prospectivas, analíticas e defensivas deveriam ter diferentes alinhamentos de capacidade estratégica para com o ambiente, essa seria uma lacuna na teoria original de Miles e Snow (1978) (HAMBRICK, 1983).

O ambiente organizacional é complexo e incerto, de acordo com Lopes, Moura e Oliveira (2010) a percepção que os gestores têm do ambiente da empresa permite tomar decisões e escolher estratégias para se manter no mercado.

Fagundes e Gimenez (2009) afirmam que inúmeras teorias estudaram o comportamento organizacional, porém nenhuma delas contempla todas as formas

de comportamento encontradas nas empresas, pois cada empresa é diferente, complexa e dinâmica em seu mercado de atuação.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas, surgindo onze diferentes dimensões estratégicas incluídas no ciclo adaptativo propostas por Miles e Snow (1978), conforme Quadro 2.

Componentes do Ciclo Adaptativo:	Dimensão:	Tipo de Estratégia			
		Defensiva	Prospectora	Análítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e 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 em oportunidades e postura de adaptação
	Monitoramento do ambiente	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 na produtividade	Desenvolvimento de produtos, 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/ avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas

e Soluções	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

Quadro 2: Dimensões do Ciclo Adaptativo e características dos tipos estratégicos
Fonte: Adaptado de Conant et al. (1999).

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) sintetizam as diferentes características entre os quatro tipos estratégicos, onde o pesquisador poderá identificar comportamentos estratégicos na mesma empresa, conforme os três componentes do Ciclo Adaptativo, objetivando melhorar a operacionalização da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

Após esta revisão literária, a taxonomia de estratégia genérica proposta por Miles e Snow (1978) se destaca entre os pesquisadores em administração estratégica por ser abrangente e conceitualmente de qualidade para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas (GIMENEZ et al. 2003).

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A decisão de analisar o comportamento estratégico adotado pelos dirigentes das micro e pequenas empresas do setor de alimentação localizada na cidade de Vitória/ES, deu-se pela necessidade de analisar o setor, de interpretar e evidenciar a realidade deste processo em tal segmento.

Poucos estudos científicos no Brasil são dedicados ao tema ligado as MPEs, devido às dificuldades e altas taxas de mortalidade precoce dessas empresas, onde o planejamento estratégico é mais intuitivo e pouco formal, sendo ineficientes em decisões estratégicas (PEREIRA; SOUSA, 2009).

As MPEs representam 99,2% das empresas brasileiras, onde empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do País, respondem por 30% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, promovem o crescimento econômico, criam empregos e renda, motivando novos investimentos (SEBRAE, 2013).

Almeida (2001) aponta alguns fatores pelas quais as MPEs ignoram o planejamento estratégico, tais como: o próprio porte da empresa, falta de conhecimento administrativo, dificuldades para elaborar um planejamento estratégico, falta de recursos para contratar serviços de consultorias, excesso de atividades operacionais realizadas pelo próprio dirigente da empresa, a centralização do poder, entre outros. Fatores estes que tornam as MPEs ineficientes em decisões estratégicas.

Hoffmann (2000) prioriza algumas características das Micro e Pequenas empresas diante das grandes empresas, tais como: posições competitivas vantajosas com relação à especialização de produtos, capacidade de atuação em determinados mercados, avanços tecnológicos e sociais.

Farah e Cavalcanti (1998) apresentam algumas vantagens das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tais como: as MPEs têm contato mais próximo e permanente com seus clientes, funcionários, fornecedores e demais agentes, favorecendo o relacionamento em nível individual com estes segmentos; as tecnologias utilizadas são simples, se ajustando com facilidade; o desenvolvimento

se reduz ao desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos, por serem grande geradoras de emprego e renda; atuam de forma mais eficiente aos mercados limitados ou tipicamente fragmentados, quando comparadas com as grandes organizações.

A grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das MPEs está relacionada com o planejamento estratégico, diante das constantes mudanças sociais, políticas e econômicas, intensificando a competição entre as empresas (PELISSARI, 2007).

Segundo Pleshko (2007), estudos sobre administração estratégica no Brasil têm uma tradição focada para as grandes empresas, porém na literatura estrangeira o tema “estratégia em pequenas empresas” apresenta grande relevância sendo explorado em vários estudos. Os estudos estratégicos em pequenas empresas se diferem dos estudos das grandes empresas, o que leva a necessidade de modelos.

Para a existência de uma micro e pequena empresa pressupõe que exista um produto, um mercado, certa concorrência e principalmente uma capacidade de competir no mercado (SEBRAE, 2013). Essa capacidade de competição e permanência no mercado depende da experiência do tomador de decisão da empresa, seja ele proprietário ou dirigente.

Tomadores de decisões com alguma experiência se destacam das demais empresas dirigidas sem experiência, pois conhecimentos adquiridos reduzem os riscos e aumentam as vantagens competitivas (BARRINGER ET AL. 2005).

Para Pelissari (2007), a administração de uma pequena empresa está centrada culturalmente na figura do proprietário fundador, porém o sucesso da mesma deve estar diretamente relacionado com as competências gerenciais de seu

administrador, tomador de decisões, tornando a empresa estrategicamente competitiva.

Gerber (1996) delineou as competências gerenciais necessárias de um estrategista bem sucedido, sendo elas: criatividade, capacidade de inovar, lidar com o novo e ter visão de futuro transformando possibilidades em probabilidades.

O processo estratégico é o verdadeiro desafio das MPEs para superar as constantes transformações da economia.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este trabalho foi um estudo de caso exploratório, que utilizou o método qualitativo, tendo como orientação e referencial teórico o estudo realizado por Miles e Snow (1978), onde uma organização se ajusta ao seu ambiente constantemente através do ciclo adaptativo, direcionado para solucionar três tipos de problemas fundamentais e interligados entre si, empresarial ou operacional, engenharia e administração.

Para solucionar os três problemas Miles e Snow (1978) propõem a Tipologia Estratégica P-D-A-R (Prospectora, Defensiva, Analítica e Reativa), onde essas quatro estratégias genéricas produzem ações complementares para a empresa sobreviver no mercado, onde se torna mais eficiente e eficaz.

O método misto utilizado neste estudo fará o uso de duas estratégias, quantitativa e qualitativa. As estratégias desenvolvidas foram a coleta de dados com a aplicação de um questionário, e entrevistas com os tomadores de decisões das empresas pesquisadas. O método misto se refere a um único estudo que utiliza estratégias múltiplas ou mistas para responder às questões propostas (CRESWELL, 2007).

Para Creswell (2007), o método misto se desenvolveu em resposta a necessidade de reunir dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, com técnicas específicas no procedimento de coleta e análise de dados.

O estudo de caso centra-se, precisamente, no conceito de “triangulação”, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo. Triangulação refere-se à convergência dos dados coletados e interpretados a respeito do mesmo fenômeno (CRESWELL, 2007).

Segundo Godoy (1995a), a análise de microprocessos, atividades e interações diárias, permite descrever um fenômeno específico, objetivando identificar e compreender a realidade estudada.

Conant, Monkwa e Varadajan (1990) elaboraram um questionário composto por onze perguntas, onde procuram analisar e identificar os tipos de estratégia adotada pelos tomadores de decisões, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978).

De acordo com o apêndice A, as dimensões estratégicas incluídas no ciclo adaptativo propostas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), foram divididas nos três tipos de problemas fundamentais e interligadas entre si, ou seja, empreendedorismo com quatro questões, engenharia com três questões e administrativa com quatro questões.

Para cada uma das onze perguntas apresentadas, cada pergunta possui quatro opções de respostas, de acordo com as quatro tipologias estratégicas propostas por Miles & Snow (1978), sendo elas, analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva (D), que classificará as empresas em uma das estratégias genéricas estudadas de acordo com o modelo de Miles & Snow (1978), possibilitando uma análise separadamente de cada um dos problemas do ciclo

adaptativo. O modelo do questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) é apresentado no apêndice B.

Para Creswell (2007), a estratégia de pesquisa baseia-se em teorias que refletem a realidade, mediante o processo a ser estudado. Para isso, será realizada uma pesquisa, através da aplicação de questionário e entrevista, objetivando compreender como os dirigentes ou tomadores de decisões das empresas determinam o posicionamento estratégico de sua organização.

As empresas pesquisadas atuam diretamente na cadeia de prestação de serviços no setor de alimentação, objetivando identificar as opiniões dos tomadores de decisões, onde se procura entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos, sem a preocupação de transformar os resultados em números.

As entrevistas foram transcritas e analisadas com o objetivo de obter maiores informações e descrição do conteúdo das mensagens, mediante respostas do questionário aplicado. Posteriormente, apresentada a amostra do perfil dos entrevistados e da empresa pesquisada.

Meihy (1990) apresenta três formas de realizar a transcrição das entrevistas. A primeira forma é a Tradicional, que reproduz a fidelidade absoluta ao que foi dito, respeitando irrestritamente o que foi respondido pelo informante. A segunda forma é a Conciliatória, que estabelece uma média entre a resposta e o que foi verificado em documentos. E a última forma é a Livre, técnica que se rende às ideias e não às palavras.

Serão utilizados para esse estudo os conceitos de Meihy (1990) sobre a transcrição de entrevistas, adotando primeira forma, a transcrição Tradicional, como

forma de minimizar as falhas na interpretação das respostas obtidas mediante entrevista.

O entrevistador conduziu a entrevista através de perguntas previamente formuladas, salientando ao entrevistado que a entrevista seria gravada para posterior transcrição das informações e que todo conteúdo da entrevista seria sigiloso.

A identidade dos entrevistados das empresas pesquisadas será omitida, importando apenas com os resultados, objetivando compreender como se configura o processo de formação de estratégias organizacionais nas empresas do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi através de visitas *in loco*, com a aplicação de um questionário e de entrevistas semi-estruturadas, onde foi possível identificar o comportamento estratégico e as principais decisões estratégicas dos tomadores de decisões das empresas pesquisadas.

Neste trabalho foram utilizadas duas fontes de dados: (a) aplicação do questionário e (b) entrevistas com os tomadores de decisões. Com estes dados será possível identificar o comportamento estratégico dos tomadores de decisões das micro e pequenas empresas, no processo de formação de estratégias com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978) e as contribuições de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Os dados coletados por meio de questionário foram divididos em duas partes. A primeira parte, perguntas 01 a 11 do Apêndice B, aborda onze perguntas

referentes ao conteúdo estratégico adotado, permitindo classificar as empresas em uma das quatro estratégias genéricas proposta por Miles e Snow (1978). A segunda parte do questionário, Apêndice C, refere-se às perguntas 12 a 17 que buscam informações sobre o perfil do tomador de decisões, e posteriormente as perguntas 18 a 22, apresentam o contexto em que a empresa está inserida.

Com a aplicação do questionário estruturado aos tomadores de decisões ou gestores das empresas, pretende-se identificar e analisar o processo da formação de estratégias, proposta pela tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

Posteriormente foi realizada uma entrevista objetivando avaliar os resultados obtidos e buscando aperfeiçoar o roteiro, com base nas respostas dos respondentes. A entrevista realizada refere-se à primeira parte do questionário, Apêndice B, onde foram confrontadas as respostas com as explicações dos entrevistados.

Por meio das entrevistas semi-estruturadas, gravadas e transcritas, os tomadores de decisões das empresas pesquisadas apontaram suas principais características com relação ao ambiente e as decisões estratégicas. Modelo da entrevista no Apêndice D.

Após a coleta de dados e o levantamento das informações, foram analisados os questionários aplicados, as entrevistas e demais observações realizadas, identificando o comportamento estratégico dos dirigentes ou gestores das empresas, assim como evidências a favor da consistência dos tipos estratégicos de cada empresa estudada, com o objetivo de classificar a estratégia adotada pelas empresas do setor de alimentação do Estado do Espírito Santo, de acordo com a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo toma-se como base a conceituação e etapas da técnica de Bardin (2006), o qual as organiza em três fases. A primeira é a Pré-análise, na qual é organizado o material a ser analisado com o objetivo de sintetizar as ideias iniciais. A segunda etapa é a Exploração do Material, que consiste na identificação dos dados coletados a fim de compreender a significação exata da unidade de registro. O Tratamento dos Resultados constitui a terceira fase, que é a inferência e interpretação dos dados para análise. Esta terceira fase é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e descrição do conteúdo das mensagens, objetivando ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

Os conteúdos verbais foram transformados em texto e categorizados. Os trechos das entrevistas foram transcritos com palavras em negrito, facilitando a identificação e a relação com a teoria.

Os métodos adequados devem ser utilizados para levantamento das informações de forma sistemática, fazendo uma análise detalhada das informações obtidas e apresentadas ao pesquisador (CRESWELL, 2007).

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

De acordo com o levantamento bibliográfico apresentado no referencial teórico desse trabalho, com base no ciclo adaptativo e nos quatro tipos de estratégias genéricas do modelo de Miles e Snow (1978), nas abordagens genéricas de Whittington (2002) e na aplicação do questionário estratégico proposto por Conant, Monkwa e Varadajan (1990). Procurou-se analisar e identificar os tipos de estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes das MPEs, objetivando um melhor entendimento do comportamento estratégico dos tomadores de decisões das empresas de alimentação na cidade de Vitória/ES.

Após a realização dos questionários e das entrevistas, obtiveram-se subsídios para confrontar os resultados obtidos com a realidade do setor e identificar os perfis estratégicos e as diferenças entre eles, em relação às capacidades estratégicas individuais de cada empresa estudada e os motivos nas quais se diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, aumentando a eficiência e a eficácia de seu processo de formação de estratégias, com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

A seguir serão apresentados os dados coletados das empresas analisadas. No tópico 4.1 Características das Empresas, irá apresentar o tipo da estratégia adotada pelas empresas pesquisadas e as informações do perfil do tomador de decisões no contexto em que a empresa está inserida e atua. Posteriormente nos tópicos 4.2 Comportamento Estratégico, será apresentada a análise e a identificação das estratégias adotadas pelos tomadores de decisões, conforme a classificação

das empresas em uma das quatro estratégias genéricas proposta por Miles e Snow (1978).

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Foram selecionados dez segmentos diferentes do setor de alimentação, situadas na cidade de Vitória/ES. A escolha foi realizada com base em dois critérios básicos: a acessibilidade do pesquisador e o fato de tratar-se de empresas de segmentos diferentes (serviços e produto). Este segundo critério foi utilizado em razão da possibilidade de se obter padrões de respostas diferenciadas em função do segmento de atividade de um mesmo setor, o mercado de alimentação. O método e os quadros desenvolvidos a seguir permitem a análise dos dados.

As perguntas do questionário 01 a 11, adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), classificaram as empresas de acordo com as quatro tipologias estratégicas propostas por Miles & Snow (1978), Analítica, Reativa, Prospectora e Defensiva. Os dados obtidos foram analisados de modo a identificar o padrão de comportamento estratégico predominantemente adotado pelas empresas que atuam em diferentes segmentos no setor de alimentação.

As onze dimensões propostas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) foram mensuradas e analisadas, permitindo identificar as opções e os tipos de estratégias utilizadas pela amostra da pesquisa.

O Quadro 3 apresenta o resultado das respostas para as quatro estratégias propostas por Miles & Snow (1978), de acordo com os dez segmentos do mercado de alimentação pesquisado.

Segmento de Mercado:	Resultado das Respostas para cada Tipos de Estratégia:									
	Prospectora:		Analítica:		Defensiva:		Reativa:		Total:	
	Freq.:	%	Freq.:	%	Freq.:	%	Freq.:	%	Freq.:	%
Buffet Infantil	4	36,4%	4	36,4%	2	18,2%	1	9,1%	11	100%
Confeitaria	0	0,0%	7	63,6%	3	27,3%	1	9,1%	11	100%
Buffet de Eventos	1	9,1%	6	54,5%	2	18,2%	2	18,2%	11	100%
À La Carte	4	36,4%	3	27,3%	4	36,4%	0	0,0%	11	100%
Delivery de Salgados	3	27,3%	4	36,4%	3	27,3%	1	9,1%	11	100%
Lanchonete	1	9,1%	4	36,4%	2	18,2%	4	36,4%	11	100%
Pizzaria	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%	0	0,0%	11	100%
Restaurante do Hotel	2	18,2%	2	18,2%	3	27,3%	4	36,4%	11	100%
Self Service	5	45,5%	3	27,3%	2	18,2%	1	9,1%	11	100%
Cantina Italiana	2	18,2%	3	27,3%	5	45,5%	1	9,1%	11	100%

Quadro 3: Resultado das Respostas para cada Tipos de Estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Quadro 3, o resultado das respostas das onze dimensões, não apresenta uma predominância do comportamento estratégico adotado pelos tomadores de decisões do setor de alimentação.

Das dez empresas pesquisadas nos diferentes segmentos, quatro empresas não apresentaram a predominância de uma estratégia definida, apresentando dois tipos de estratégia. O Buffet Infantil e a Pizzaria apresentaram as estratégias Prospectiva e Analítica, o À La Carte as estratégias Prospectiva e Defensiva e a Lanchonete as estratégias Analítica e Reativa.

As demais empresas apresentaram apenas uma estratégia dominante, o Restaurante do Hotel adota a estratégia Reativa, o Self Service a estratégia Prospectiva, a Cantina Italiana estratégia Defensiva e três empresas apresentaram característica Analíticas, Confeitaria, Buffet de Eventos e o Delivery de Salgados.

O Quadro 4 caracteriza o perfil dos entrevistados, dirigentes ou tomadores de decisões, referente às perguntas 12 a 17, do questionário aplicado.

Segmento de Mercado:	Função:	Grau de parentesco:	Idade:	Escolaridade:	Tempo de atuação:	Tempo de dedicação:
Buffet Infantil	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	36 a 45 anos.	Superior incompleto.	05 anos a 10 anos.	01 a 04 horas/dia.
Confeitaria	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	36 a 45 anos.	Pós Graduação completo.	10 anos a 15 anos.	01 a 04 horas/dia.
Buffet de Eventos	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	36 a 45 anos.	Superior completo.	10 anos a 15 anos.	04 a 08 horas/dia.
À La Carte	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	36 a 45 anos.	Superior completo.	05 anos a 10 anos.	04 a 08 horas/dia.
Delivery de Salgados	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	26 a 35 anos.	Pós Graduação completo.	01 ano a 05 anos.	01 a 04 horas/dia.
Lanchonete	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	36 a 45 anos.	Pós Graduação completo.	05 anos a 10 anos.	04 a 08 horas/dia.
Pizzaria	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	26 a 35 anos.	Superior completo.	05 anos a 10 anos.	Acima de 12 horas/dia.
Restaurante do Hotel	Gerente.	Funcionário.	36 a 45 anos.	Pós Graduação completo.	01 ano a 05 anos.	01 a 04 horas/dia.
Self Service	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	Acima de 56 anos.	Médio completo.	Acima de 15 anos.	Acima de 12 horas/dia.
Cantina Italiana	Sócio Proprietário.	Sócio Proprietário.	26 a 35 anos.	Pós Graduação incompleto.	10 anos a 15 anos.	01 a 04 horas/dia.

Quadro 4: Caracterização do perfil dos entrevistados
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez segmentos analisados a função do tomador de decisões das estratégias das empresas é exercida por nove sócios proprietários da própria empresa, sendo apenas uma empresa exercida pelo funcionário, ocupante do cargo de gerente, empresa caracterizada com o tipo de comportamento estratégico predominantemente Reativo.

A faixa etária dos tomadores de decisões das estratégias das empresas apresentou como sendo exercida por três tomadores de decisões com idade entre 26 a 35 anos, seis entre 36 a 45 anos e um com idade acima de 56 anos.

O grau de formação, escolaridade dos tomadores de decisões, é formado por quatro tomadores de decisões com ensino superior, sendo um com ensino

incompleto. Cinco tomadores de decisões com pós-graduação, sendo um tomador de decisão com pós-graduação incompleta. Apenas um tomador de decisões com ensino médio completo.

O tempo de atuação como responsável pelas decisões da empresa na qual representa, foram identificados dois tomadores de decisões que atuam entre 01 até 05 anos, quatro de 05 até 10 anos, três de 10 até 15 anos e apenas um acima de 15 anos.

Das respostas obtidas com relação ao tempo de dedicação como tomador de decisão das estratégias de sua empresa por dia, há cinco tomadores de decisões que dedicam entre 01 até 05 horas, três de 05 até 08 horas e dois com dedicação acima de 12 horas por dia.

A partir da caracterização do perfil dos entrevistados, a pergunta 18 caracterizou os dez segmentos de mercado, objetivando uma maior diversificação do setor de alimentação, possibilitando o maior entendimento do mesmo, conforme apresentado no Quadro 4.

As perguntas 19 a 22 do questionário definiu o perfil das empresas pesquisadas, conforme Quadro 5.

Segmento de Mercado:	Tempo de atuação:	Número de funcionários:	Faturamento em:	Lucratividade:
Buffet Infantil	06 a 08 anos.	16 a 20 funcionários.	Crescimento.	Acima do planejado.

Confeitaria	Acima de 10 anos.	06 a 10 funcionários.	Estabilidade.	Acima do planejado.
Buffet de Eventos	Acima de 10 anos.	10 a 15 funcionários.	Crescimento.	Acima do planejado.
À La Carte	06 a 08 anos.	06 a 10 funcionários.	Crescimento.	Acima do planejado.
Hotel	Acima de 10 anos.	26 a 30 funcionários.	Decréscimo.	Acima do planejado.
Delivery de Salgados	Acima de 10 anos.	10 a 15 funcionários.	Estabilidade.	Acima do planejado.
Lanchonete	06 a 08 anos.	06 a 10 funcionários.	Crescimento.	Acima do planejado.
Pizzaria	06 a 08 anos.	21 a 25 funcionários.	Estabilidade.	Abaixo do planejado.
Self Service	Acima de 10 anos.	10 a 15 funcionários.	Crescimento.	Acima do planejado.
Cantina Italiana	Acima de 10 anos.	36 a 40 funcionários.	Crescimento.	Acima do planejado.

Quadro 5: Caracterização das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quatro empresas têm o tempo de atuação no mercado de alimentação entre 06 a 08 anos e seis empresas com atuação acima de 10 anos.

O número de funcionários empregados em cada segmento se apresentou diversificado, de acordo com a proposta e característica de cada segmento.

Com relação ao faturamento apresentado nos últimos 12 meses, seis empresas apresentaram faturamento em crescimento, três com crescimento estável e uma empresa com faturamento em decréscimo. Porém nove empresas atualmente apresentam lucro acima do planejado.

4.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Das dez empresas pesquisadas, seis empresas apresentaram apenas uma estratégia dominante, onde três empresas adotam a estratégia Analítica, uma empresa a estratégia Prospectora, Defensiva e Reativa, possibilitando a análise do comportamento estratégico individual para cada tipo de estratégia conforme o modelo de Miles e Snow (1978).

As outras quatro empresas apresentam dois tipos de estratégias, ou seja, a combinação com outra estratégia, não apresentando uma estratégia dominante, o que impossibilita realizar uma identificação das estratégias adotadas para o mercado de alimentação. As empresas que adotam as estratégias Prospectiva e Analítica são o Buffet Infantil e a Pizzaria, que adota as estratégias Prospectiva e Defensiva é o À La Carte e as estratégias Analítica e Reativa é a Lanchonete.

4.2.1 Estratégia analítica

Verificou-se que apenas três empresas apresentaram resultado das respostas para cada tipo de estratégia com predominância Analítica, sendo elas a Confeitaria, Buffet de Eventos e Delivery de Salgados.

Caracterizam-se por um comportamento que observa cuidadosamente seus concorrentes e aprende com seus erros. São empresas que conseguem combinar a minimização do risco com a maximização de aproveitamento de oportunidades, conseguem unir as forças das estratégias defensiva e prospectora numa única estratégia, a estratégia analítica.

Segundo Miles e Snow (1978), os tomadores de decisões devem buscar soluções para cada um dos problemas do Ciclo Adaptativo simultaneamente, inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e depois, pela administrativa, conforme Quadro 2, Dimensões do Ciclo Adaptativo e características dos tipos estratégicos.

O problema empreendedor para o tipo de estratégia analítica é solucionado através da dimensão de domínio de produto e mercado, segmentando o setor e cuidadosamente se ajustando ao mercado, explorando novas oportunidades e

mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais. Característica estas do setor de alimentação, onde as empresas operam em dois domínios de produto e mercado, um estável e outro em mudanças. Essas empresas ingressam em novos mercados com uma postura de seguidores, normalmente não são pioneiras, optam por ingressar apenas quando é comprovada sua viabilidade, monitorando o ambiente através de seus concorrentes.

A dotação de novas ideias e inovações surge na verdade do mercado, de outras empresas existentes... e tentamos adaptar a nossa realidade (TOMADOR DE DECISÕES DA BUFFET DE EVENTOS).

Monitorar a parte externa da empresa, principalmente relacionada aos clientes e a concorrência é saber o que esta acontecendo no mercado [...] (TOMADOR DE DECISÕES DO DELIVERY DE SALGADOS).

Para o problema de engenharia, a solução da dimensão da tecnologia é a sua constante mudança e desenvolvimento de produtos e serviços. A tecnologia é uma proteção da empresa contra os concorrentes, garantindo um equilíbrio entre as demandas conflitantes por flexibilidade e estabilidade tecnológica.

Procuramos aprimorar ao longo do tempo nossa tecnologia, e fazer dela a melhor possível [...] (TOMADOR DE DECISÕES DO BUFFET DE EVENTOS).

O problema administrativo apresenta três dimensões: planejamento, estrutura e controle. O planejamento ocorre através de mudanças ambientais, onde se adaptam ao mercado e se preparam para o futuro através de investigação e produção, o que enfatiza a condição intermediária dessas empresas entre as estratégias defensivas e prospectoras. As empresas apresentam uma estrutura orientada pelo produto e serviço, onde a forma de controle e procedimentos que a empresa usa para avaliar seu desempenho é melhor descrito como gerenciamento concentrado no sócio proprietário da empresa.

O negócio é composto pelo nosso nome, minha esposa detém a inteligência do aspecto do produto, e por outro lado, gerencial por minha parte, então agente acaba centralizando ... embora agente queira que fosse descentralizado, o nosso capital humano não detém este conhecimento suficiente (TOMADOR DE DECISÕES DA CONFEITARIA).

As empresas que adotam a estratégia analítica têm o objetivo de estabilidade e flexibilidade com mudanças moderadas. Os principais riscos de uma empresa que adota a estratégia analítica é a possível ineficiência da adoção de tecnologias diferenciadas para se manter nesta estratégia (MILES; SNOW, 1978).

4.2.2 Estratégia reativa

O segmento pesquisado é um Hotel, uma entidade privada de serviço social e formação profissional vinculada ao sistema sindical. O que deixa claro que a reação das pressões ambientais só ocorre, apenas quando forçado, apresentando inconsistência ou instabilidade no mercado de atuação.

O posicionamento da empresa é muito estável, não se baseia no mercado, baseamos pela nossa realidade. Não realizamos mudanças constantes, pela própria característica da instituição [...]. Quando algo impacta ou causa em nossos clientes o aspecto de ultrapassado, a empresa sente a necessidade de adequação, mas não é algo que faz com constância ou realiza análise para mudar e aperfeiçoar. Temos o mínimo de padrão (TOMADOR DE DECISÕES DO HOTEL).

Esta empresa apresenta inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos. Segundo Miles e Snow (1978), esta estratégia apresenta um desempenho inferior aos demais tipos de estratégias, sendo sustentada em mercados monopolísticos ou regulados.

Observou-se que é a única empresa que nos últimos 12 meses apresentou faturamento em decréscimo, onde o tomador de decisões é um funcionário, neste

caso, o gerente do Hotel. É uma empresa que consegue perceber as mudanças ocorridas em seu mercado, porém não apresenta grande capacidade de responder efetivamente a tais mudanças, assume pouco risco, adota postura pacífica, desenvolve estratégias pouco sustentáveis e sendo ineficiente, alternando frequentemente a forma de atuação no mercado.

Tenho que me preparar para o mercado dentro do que existe... visando às coisas comprovadas e reais, que tenham confirmação de resultados [...]. A empresa monitora as atividades mais internamente, eu não faço monitoramento externamente (TOMADOR DE DECISÕES DO HOTEL).

As instáveis de ajuste ao ambiente e inconsistência da estratégia reativa surgem de três fontes: falha da própria administração em suas estratégias, posteriormente, suas estratégias não são adequadas à tecnologia, estrutura e organização e por fim, a associação entre estratégia e estrutura não adaptadas as condições ambientais da própria empresa (GIMENEZ, 2000).

Para solucionar os problemas do Ciclo Adaptativo a empresa deverá adotar uma estratégia de comportamento mais consistente com os demais tipos de estratégia e se adaptando de forma consistente no mercado (MILES; SNOW, 1978).

4.2.3 Estratégia prospectiva

O segmento de mercado Self Service adota o tipo de estratégia prospectiva, baseada em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos e serviços, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias.

Investimos em máquinas, equipamentos e sistema de controle de vendas... hoje a tecnologia veio para agregar, nós temos que acompanhar sempre a tecnologia (TOMADOR DE DECISÕES DO SELF SERVICE).

Foi o segmento que apresentou as características do tomador de decisões mais diversificado, tendo sua faixa etária acima dos 56 anos, com tempo de atuação como tomador de decisão das estratégias da empresa no mercado acima de 15 anos e escolaridade inferior dos demais tomadores de decisões, com apenas o ensino médio completo. O controle é descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias.

Observou-se que o tomador de decisão desta empresa frequentemente, promove mudanças no setor de atuação, apesar do constante índice de erros, caracterizando-se como naturais empreendedores.

Recentemente comecei com uma confeitaria na estrutura do próprio restaurante, uma oportunidade de mercado ... onde meu negócio pode agregar valor com a confeitaria, através de outros produtos (TOMADOR DE DECISÕES DO SELF SERVICE).

Para esta estratégia a solução dos problemas do Ciclo Adaptativo é focada em oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. A necessidade de identificar novas oportunidades obriga esta empresa a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente constantemente e acompanhar os acontecimentos e as tendências de mercado, característica apresentada por ser a empresa com maior tempo no mercado.

Verificou-se que o tempo de dedicação como tomador de decisão das estratégias da empresa é acima de 12 horas por dia, onde a principal característica desta é a capacidade de encontrar e explorar novas oportunidades de produtos ou mercados.

Inovamos sempre, o mercado hoje é muito dinâmico, temos que estar atento a estas mudanças... sempre buscamos novas oportunidades de mercado (TOMADOR DE DECISÕES DO SELF SERVICE).

Empresas prospectoras prosperam em ambientes dinâmicos e inovadores, através de suas constantes inovações e aproveitando oportunidades de mercado (GIMENEZ, 2000).

4.2.4 Estratégia defensiva

O segmento caracterizado com o tipo de estratégia defensiva foi a Cantina Italiana, onde não procura estar entre os líderes do setor, restringe ao controle de qualidade e eficiência da produção, com tendência de centralizar os controles e tomada de decisão da empresa, preocupado com a qualidade, serviço e melhores preços, através de uma limitada linha de produtos e serviços.

Temos muitos produtos conhecido no mercado... e um tipo de serviço bem explorado [...]. A empresa reforça sua posição no mercado com muito controle, a base do nosso sucesso é basicamente o controle... sempre controlamos nossos serviços, custos, produtos e a relação com os funcionários (TOMADOR DE DECISÕES DA CANTINA ITALIANA).

Percebeu-se que esta empresa adota características opostas da estratégia prospectora, pois foi possível identificar que procuram atuar em mercados estreitos e manter uma relação estável com estes, objetivando estabilidade e eficiência.

É a empresa que possui o maior número de funcionário de 36 a 40. O tomador de decisões é consciente de sua área de atuação, não procurando novas áreas de atuação fora do seu domínio. Gimenez (2000) afirma que este segmento raramente introduz novas tecnológicas, seu foco é competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, sendo menos inovadora, mais estável e madura.

Este segmento apresentou uma visão mais conservadora no desenvolvimento de produtos e serviços no mercado que atua, procurando garantir uma posição segura e estável no seu domínio de produto e mercado. Adota tecnologia com objetivo de reduzir custos e maximizar qualidade, mantendo um controle centralizado.

Monitoramos pouco o mercado, quando aparecem coisas novas ou concorrentes que nos oferece ameaça, ai é a hora que vamos ao mercado e colhemos informações, para vê qual a atitude a ser tomada ... não é uma atitude constante, dedicar muito tempo a esta atitude é perder um tempo que poderia ser direcionado ao controle dentro da empresa (TOMADOR DE DECISÕES DA CANTINA ITALIANA).

O risco para uma empresa que adota a estratégia defensiva é a possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança e sua tecnologia não ser adaptada (MILES E SNOW, 1978).

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia, Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica. A diferença entre as quatro estratégias é em termos de resultados, para que serve a estratégia, e de processos, como ela é desenvolvida.

Para Miles e Snow (1978), o processo estratégico de cada empresa é ajustado e influenciado constantemente ao ambiente em que atua, através do ciclo adaptativo, ou seja, pequenas transformações em seu contexto, estrutura e estratégia. Assim, a estratégia organizacional de Miles e Snow (1978) é caracterizada como um processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente por meio de um comportamento adaptativo e cíclico, onde as estratégias das empresas variam diante das ações e reações dadas aos três problemas que compõe o ciclo adaptativo.

Segundo Miles e Snow (1978), uma indústria ou grupo de empresas desenvolve ao longo do tempo uma estratégia de relacionamento com seu mercado através dos quatro tipos de estratégias genéricas, Prospectora, Defensiva, Analítica e Reativa, para solucionar os três problemas do ciclo adaptativo, Empreendedor, Engenharia e Administração.

O comportamento estratégico dos tomadores de decisões do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES, com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978), apresentou para cada segmento específico, empresas que adotam

um tipo de estratégia predominante e empresas que apresentam posição intermediária entre dois tipos de estratégia, ou seja, comportamento estratégico em adaptação em relação ao ambiente em constante mudança.

Como o mercado de alimentação apresenta-se dinâmico, as variáveis ambientais mudam com grande velocidade exigindo adaptações constantes dos tomadores de decisões com o ambiente de atuação, pode-se afirmar que as empresas que atuam neste mercado estão em constante adaptação com o meio.

As MPEs estão inseridas dentro de um ambiente, interagindo e recebendo influências e influenciando este próprio ambiente. As mudanças das últimas décadas vêm causando impacto de forma significativa nas estruturas das MPEs, na forma de atuação e conseqüentemente em seus resultados (PELISSARI, 2007).

Mudanças ambientais passaram a exigir das empresas inovação constante em sua estrutura, produtos, serviços e flexibilidade na forma de administrar, onde novos modelos de gestão tornam as empresas mais dinâmicas e competitivas, aspectos decisivos para a manutenção da sua sobrevivência em seu mercado de atuação (SILVA, 1996).

A relação entre as quatro abordagens estratégicas organizacionais de Whittington (2002) e os quatro tipos de estratégia e o ambiente no modelo de Miles e Snow (1978), possibilita identificar a abordagem Evolutiva de Whittington (2002) como processo de formação de estratégia dos tomadores de decisões de empresas do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES, com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

Para a perspectiva evolucionária o ambiente é previsível, não possibilitando planos em longo prazo. É influenciada pela teoria biológica econômica e o processo

darwiniano de seleção natural do mercado, com foco no curto prazo e capacidade de adaptação ao ambiente. Os mercados estão em constante mudança e a sobrevivência ocorre para as empresas aptas a sobreviverem, semelhante ao processo de seleção natural, onde as empresas devem ter flexibilidade para adaptar-se a novas exigências competitivas do mercado (WHITTINGTON, 2002).

Com base nestas características, pode-se afirmar que em geral as estratégias dos tomadores de decisões dos segmentos pesquisados do setor de alimentação, que melhor se adaptam em seu ambiente e os motivos nas quais se diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, é a estratégia que melhor se adapta as variáveis do mercado de atuação com foco no curto prazo.

O comportamento estratégico ou competências gerenciais são habilidades pessoais e os conhecimentos técnicos de administração, gerenciamento e planejamento, ligados a direção, coordenação e supervisão dos tomadores de decisões das micro e pequenas empresas (FLEURY; FLEURY, 2001).

A estratégia do setor de alimentação não é formulada explicitamente, mas é formada por decisões flexíveis, incrementais, buscando manter relativamente estável uma linha de produtos que pareçam mais promissores, adicionando alguns novos produtos bem sucedidos no mercado e com controle e processo decisório centrado, aumentando a eficiência e a flexibilidade para adaptar-se a novas exigências competitivas.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi demonstrar a possibilidade da aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) com o processo de formação de estratégia de Whittington (2002) na investigação das escolhas estratégicas adotadas pelas MPEs do setor de alimentação na cidade de Vitória/ES.

Os resultados obtidos por meio da aplicação de um questionário e de entrevistas semi-estruturadas em dez empresas de diferentes segmentos pesquisados do setor de alimentação, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), apresentaram comportamento estratégico dominante para seis empresas e para as outras quatro empresas a combinação com outras estratégias.

As empresas que apresentaram comportamento estratégico dominante do tomador de decisão para o tipo Analítico foram as empresas dos segmentos Confeitaria, Buffet de Eventos e o Delivery de Salgados.

Portanto, o perfil estratégico analítico das empresas consiste em uma forma híbrida, operando em dois domínios de produto e mercado, posição intermediária entre a prospectiva e o defensivo, onde procura competir em eficiência com o tipo defensivo nos mercados e mantendo o foco nas descobertas bem sucedidas em busca de novos desenvolvimentos inovadores e mercados abertos pelo tipo prospectivo.

A estratégia Prospectiva do Self Service procura constantemente gerar inovações, buscando oportunidades de produto e/ou mercado em que experimentam respostas de produtos e serviços com regularidade.

A Cantina Italiana com o comportamento estratégico Defensivo irá procurar estreito domínio de produto e mercado por meio de ênfase em eficiência.

As empresas que adotam a estratégia defensiva, prospectora e analítica, poderão levar a empresa a ser um competidor eficaz em seu setor, mediante um alinhamento entre suas estratégias com o ciclo adaptativo (GIMENEZ, 2000).

A estratégia Reativa é uma forma de não estratégia, a empresa percebe as mudanças no ciclo adaptativo, mas é incapaz de responder efetivamente a essas mudanças, segmento Restaurante do Hotel.

O tipo de estratégia adotado pelos tomadores de decisões do setor de alimentação com o ambiente possibilitou identificar a abordagem evolutiva de Whittington (2002) como processo de formação de estratégia dos tomadores de decisões das empresas do setor de alimentação, na cidade de Vitória/ES.

Os resultados apresentam que a formação de estratégia evolutiva dos tomadores de decisões recebe influências e é influenciada pelo próprio ambiente, diante de condições e pressões ambientais competitivas equivalentes, se ajustando ao seu ambiente constantemente, através do ciclo adaptativo. Objetivando solucionar os três tipos de problemas fundamentais e interligados entre si, empreendedor, engenharia e administrativo, conforme a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

Quanto às limitações, podemos mencionar que o questionário aplicado não incluiu questões para obter dados mais objetivos com relação a outras variáveis,

como a situação financeira da empresa, tipo de cliente e demais ferramentas que possibilitam identificar novas oportunidades de mercado, se tornando mais competitiva.

Outra limitação está relacionada à quantidade de empresas pesquisadas, o que impossibilita a generalização, pois a pesquisa foi realizada apenas para uma empresa dos dez segmentos do mercado de alimentação.

Por fim, em trabalhos futuros sugere-se realizar o estudo em apenas um segmento ou com número considerável de empresas para os dez segmentos, objetivando melhor identificação do comportamento estratégico dos tomadores de decisões e verificando se os resultados obtidos são apenas peculiares a cada segmento, para uma possível classificação nos quatro tipos distintos de estratégia, Prospectora, Defensiva, Analítica e Reativa.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago., 2000.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 2001.

ALMEIDA, I. C. et al. Comportamento estratégico das mulheres empresárias: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13., 2010, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARRINGER, B; JONES, F; NEUBAUM, D. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth, firms and their founders. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 663-687, 2005.

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.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Arnetd, 2007.

DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DESARBO, W. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n.1, p. 47-74, Jan. 2005.

ETTLIE, E.; BRIDGES, W. P.; O'KEEFE, R. D. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. **Management Science**, v. 30, p. 682-695, 1984.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. **Empresas criação e administração**. 10. ed. São Paulo: Fac. Integradas Cruzeiro do Sul, 1998.

FAGUNDES F. M.; GIMENEZ F. A. P. 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.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formulação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GERBER, M. E. **O mito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: Um estudo com pequenas empresas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: edição do autor. v. 1. 176 p. 2000.

GIMENEZ et al. Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

GIMENEZ et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá - PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia (SP). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 22, n. 3, p. 256-270, 2006.

HAMBRICK, D. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

_____. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMBRICK, D.; FOREWORD, R. E. **Miles and C.C. Snow: organizational strategy, structure, and process**. (Classic Edition), 2003.

HOFFMANN, R. Elasticidades-renda das despesas e do consumo físico de alimentos no Brasil metropolitano em 1995-96. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 111-122, 2000.

HOFFMANN, R; HOFFMANN, V. E. A influência do comportamento estratégico na percepção da TI. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (ENADI), 2007, Florianópolis (SC). **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LOPES H. E. G.; MOURA T. N.; OLIVEIRA C. C.G. Os perfis estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 388-404, out./dez. 2010.

MALONE, K. et al. Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008.

MEIHY, J. C. S. B. **A colônia brasilianista: história oral de vida acadêmica**. São Paulo: Nova Stella, 1990.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 12, n. 37, p. 388-404, out./dez. 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, p. 107-114, jan./feb. 1994.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, ano 2, n. 4, p. 65-75, set. 2000.

SEBRAE. **Boletim estatístico das micro e pequenas empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

SILVA, A. L. Tecnologia da informação no varejo o caso do Pão de Açúcar Delivery In: MARCOVITCH, J. **Tecnologia de informação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futura, 1996.

PEINADO, J.; FERNANDES, B. H. R. Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. **R.Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 609-623, out./dez. 2012.

PEREIRA, R.C.M.; SOUSA, P.A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 6., 2009, Resende (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: SeGet, 2009.

PELLISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Santa Bárbara d'Oeste, 2007.

PLESHKO, L. P. Strategic organization, organizational structure, and the associated effects on performance. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 53-64, 2007.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, p. 246–254, 2010.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competition. Chicago: The Three Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROSSETTO, C.; R.; ROSSETTO, A.; M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais**. Londrina: 2001. v.1.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, p. 93-108, 2006.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Does competitive strategy work for small business? **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 45-50, 1987.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZAJAC, E.; SHORTEEL, S. Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 3, p. 413 – 430, 1989.

APÊNDICE A - PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE CONANT, MOKWA E VARADARAJAN (1990)

Ciclo Adaptativo:	Dimensão:	Perguntas:
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e serviços	1. Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são melhor caracterizados como:
	Postura de sucesso	2. A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:
	Monitoramento do ambiente	3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:
	Crescimento	4. O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é devido mais provavelmente a:
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:
	Amplitude Tecnológica	6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como:
	Anteparos tecnológicos (buffers)	7. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:
Problema Administrativo	Coalizão dominante	8. A forma de gerenciamento da empresa é concentrada em:
	Planejamento	9. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:
	Estrutura	10. A estrutura de empresa é:
	Controle	11. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

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

APÊNDICE B - MODELO DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE CONANT, MOKWA E VARADARAJAN (1990)

Perguntas:	Opções:	Classificação:
1. Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são melhor caracterizados como:	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. A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:	Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	P
	Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.	A
	Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição.	D
	Tem reputação de ser inovadora e criativa.	R
3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:	Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.	P
	Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	A
	Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.	D
	Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.	R
4. O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é devido mais provavelmente a:	Prática de se concentrar no desenvolvimento dos mercados que já serve.	P
	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.	D
	Prática de se aprofundar nos mercados que já serve e dotar novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.	R
5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:	Manter os custos sob controle.	P
	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.	D
	Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.	R

6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como:	Análíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados.	P
	Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.	A
	Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.	D
	Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R
7. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:	Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potenciais comprovado.	P
	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.	D
	Ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente.	R
8. A forma de gerenciamento da empresa é concentrada em:	Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.	P
	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.	D
	Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	R
9. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	P
	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.	A
	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.	R
10. A estrutura de empresa é:	Funcional por natureza (organizada em departamentos).	P
	Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado.	A

	Essencialmente funcional, porém possui também orientada para serviços e mercados nas áreas que são mais novas.	D
	Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.	R
11. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P
	Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.	A
	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.	R

Legenda: analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva (D)

APÊNDICE C - MODELO DO QUESTIONÁRIO PERFIL DO TOMADO DE DECISÕES E O CONTEXTO EM QUE A EMPRESA ESTÁ INSERIDA

Perguntas:	Opções:
12. Função do tomador de decisões das estratégias da empresa:	Sócio Proprietário.
	Gerente.
	Funcionário.
	Outro:
13. Qual o grau de parentesco com o dono da empresa:	Nenhum, sou dono e tomador de decisões.
	Cônjuge do dono da empresa.
	Pai ou Mãe do dono da empresa.
	Filho (a) do dono da empresa.
	Irmão ou Irmã do dono da empresa.
	Funcionário da empresa.
	Outro:
14. Idade do tomador de decisões das estratégias da empresa:	18 a 25 anos
	26 a 35 anos.
	36 a 45 anos.
	46 a 55 anos.
	Acima de 56 anos.
15. Grau de formação:	Ensino fundamental incompleto.
	Ensino fundamental completo.
	Ensino médio incompleto.
	Ensino médio completo.
	Ensino superior incompleto.
	Ensino superior completo.
	Pós Graduação incompleto.
	Pós Graduação completo.
	Mestrado incompleto.
	Mestrado completo.
	Outro
16. Tempo de atuação como tomador de decisão das estratégias da empresa:	Até 01 ano.
	Entre 01 ano até 05 anos.
	Entre 05 anos até 10 anos.
	Entre 10 anos até 15 anos.
	Acima de 15 anos.
17. Tempo de dedicação como tomador de decisão das estratégias da empresa, por dia:	Entre 01 até 04 horas.
	Entre 04 até 08 horas.
	Entre 08 até 12 horas.

	Acima de 12 horas.
18. Seguimento de atividade da empresa:	À La Carte
	Self Service
	Churrascaria
	Pizzaria
	Lanchonete
	Outro
19. Tempo de atuação da empresa no mercado:	Menos de 01 ano.
	01 a 02 anos.
	02 a 04 anos.
	04 a 06 anos.
	06 a 08 anos.
	08 a 10 anos.
	Acima de 10 anos.
20. Número de funcionários:	Até 05 funcionários.
	06 a 10 funcionários.
	10 a 15 funcionários.
	16 a 20 funcionários.
	21 a 25 funcionários.
	26 a 30 funcionários.
	31 a 35 funcionários.
	36 a 40 funcionários.
	Acima de 41 funcionários
21. Nos últimos 12 meses sua empresa apresentou faturamento em:	Crescimento.
	Estabilidade.
	Decréscimo.
22. Atualmente a empresa apresenta um lucro:	Abaixo do planejado.
	A cima do planejado

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Perguntas:	Opções:	Classificação:	Entrevista:
1. Em comparação com outras empresas da mesma atividade, os serviços e produtos oferecidos pela sua empresa aos seus clientes são melhores caracterizados como:	Serviços e produtos inovadores e em constante mudança e ampliando a área de atuação no mercado.	P	1 - O que caracteriza seus produtos como inovadores? 2 - O que sua empresa esta fazendo de mudança em seus produtos e serviços para ampliar sua área de atuação? 3 - Dê um exemplo?
	Alguns dos serviços e produtos são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.	A	1 - O que caracteriza seus produtos como estáveis? 2 - O que caracteriza seus produtos como inovadores? 3 - Dê um exemplo?
	Serviços e produtos direcionados (bem focado), relativamente estáveis e bem definidos na empresa e no mercado.	D	1 - O que caracteriza seus produtos como direcionados, estáveis e bem definidos na empresa e no mercado? 2 - Dê um exemplo?
	Serviços e produtos em um estado de transição, dependendo de respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.	R	1 - Qual o estado de transição que seus serviços e produtos estão passando? 2 - Como sua empresa visualiza as oportunidades e ameaças do mercado ou ambiente? 3 - Dê um exemplo?
2. Em comparação com outras empresas no mercado, a sua empresa tem uma imagem no mercado como uma empresa que:	Oferece poucos produtos e serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	P	1 - Por que sua empresa oferece poucos produtos e serviços? 2 - O que é produtos e serviços seletivos? 3 - O que é produtos e serviços de alta qualidade? 4 - Dê um exemplo?
	Adota novas ideias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa das novas ideias e inovações a serem adotadas.	A	1 - A adoção de novas ideias e inovações surgem de onde e de quem? 2 - Quais são as análises cuidadosas que sua empresa realiza para adotar novas ideias e inovações? 3 - Dê um exemplo?

	Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição no mercado que atua.	D	1 - Como a empresa reage às oportunidades ou ameaças de mercado? 2 - O que sua empresa faz para se manter e reforçar sua posição no Mercado? 3 - Dê um exemplo?
	Tem reputação de ser inovadora e criativa.	R	1 - Como sua empresa transmite para o mercado a reputação de ser inovadora e criativa? 2 - Dê um exemplo?
3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado de atuação, pode ser melhor descrito como sendo:	Longo: Estamos monitorando continuamente o mercado.	P	1 - Por que a empresa dedica um tempo longo em monitorar as mudanças e tendências no mercado? 2 - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado? 3 - Dê um exemplo?
	Mínima: Nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.	A	1 - Por que a empresa dedica um tempo mínimo em monitorar as mudanças e tendências no mercado? 2 - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado? 3 - Dê um exemplo?
	Média: Nós gastamos uma quantidade razoável de tempo monitorando o mercado.	D	1 - Por que a empresa dedica um tempo médio em monitorar as mudanças e tendências no mercado? 2 - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado? 3 - Dê um exemplo?
	Esporádica: Às vezes, gastamos uma grande quantidade de tempo e em outras vezes passamos pouco tempo monitorando o mercado.	R	1 - Por que a empresa dedica um tempo esporádico em monitorar as mudanças e tendências no mercado? 2 - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado? 3 - Dê um exemplo?
4. Em comparação com outras empresas, o crescimento ou	Na prática de se concentrar no desenvolvimento do mercado que atendemos atualmente.	P	1 - Como a empresa monitora o mercado que atende atualmente? 2 - Dê um exemplo?

diminuição da demanda em sua empresa é devido mais provavelmente a:	Na prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.	A	1 - Como a empresa responde as pressões do mercado? 2 - Dê um exemplo? 3 - A empresa é avessa ao risco? Tem medo de se ariscar?
	Na prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.	D	1 - Como a empresa entrar agressivamente em novos mercados? Qual procedimento? 2 - Dê um exemplo? 3 - Qual análise a empresa utiliza para adotar/lançar novos produtos e serviços? 4 - Dê um exemplo?
	Na prática de se aprofundar nos mercados que já atuamos e somente adotamos novos serviços e produtos após análise cuidadosa do seu resultado.	R	1 - Por que a empresa dedica em mercados que já atua? 2 - Qual análise a empresa utiliza para adotar/lançar novos produtos e serviços? 3 - Dê um exemplo?
5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:	Manter os custos sob controle.	P	1 - Como a empresa mantém os custos sob controle? 2 - Dê um exemplo?
	Analisar os custos e as receitas da empresa com cuidado, para manter os custos sob controle e para seletivamente gerar novos serviços e produtos e entrar em novos mercados.	A	1 - Como a empresa analisa os custos e receitas para mantê-los sob controle? 2 - Dê um exemplo? 3 - Como a empresa analisa a entrada em novos mercados? 4 - Dê um exemplo?
	Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários estejam disponíveis e acessíveis para o desenvolvimento de novos serviços e produtos e conquistar novos mercados.	D	1 - Como a empresa garantiu que as pessoas, recursos e equipamentos estejam disponíveis e acessíveis para o desenvolvimento de novos serviços e produtos e conquistar novos mercados? 2 - Dê um exemplo?
	Resguardar a empresa contra ameaças, adotando possíveis ações que sejam necessárias.	R	1 - Quais ações necessárias que a empresa adota contra ameaças? 2 - Dê um exemplo?
6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores	Analíticas: suas habilidades os permitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados.	P	1 - Quais são as competências habilidades que seus funcionários possuem para identificar tendências e a desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados? 2 - Dê um exemplo?

caracterizadas como:	Especializada: suas habilidades estão concentradas em um, ou alguns, áreas específicas.	A	1 - Quais são as competências habilidades que seus funcionários possuem que os caracterizam como especialistas? 2 - Dê um exemplo?
	Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas e flexíveis, os que permitem a mudança de atividade.	D	1 - Quais são as competências habilidades que seus funcionários possuem que os caracterizam como Ampla e empreendedora? 2 - Dê um exemplo?
	Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R	1 - Quais são as competências habilidades que seus funcionários possuem que os caracterizam como Flexíveis? 2 - Dê um exemplo?
7. A única coisa que protege a sua empresa de outras empresas concorrentes é:	Minha empresa tem a habilidade de analisar tendências em desenvolvimento e adotar aquelas que são potencialmente viáveis (comprovadas).	P	1 - Quais são estas habilidades que sua empresa possui de analisar tendências em desenvolvimento? 2 - Dê um exemplo? 3 - Como a empresa analisa tendências potencialmente viáveis? 4 - Dê um exemplo?
	Minha empresa é capaz de fazer um número limitado de produtos e serviços excepcionalmente bom.	A	1 - Como a empresa faz um número limitado de produtos e serviços excepcionalmente bom. 2 - Dê um exemplo?
	Minha empresa é capaz de responder às tendências de mercado mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado	D	1 - Como a empresa visualiza as tendências de mercado? 2 - Dê um exemplo? 3 - Quais são as respostas para o mercado? 4 - Dê um exemplo?
	Minha empresa é capaz de desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados de maneira consistente.	R	1 - Qual a capacidade que sua empresa possui em desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente? 2 - Dê um exemplo?
8. A forma de gerenciamento da empresa tende a se	Manter uma posição financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade.	P	1 - Quais são as medidas de controle de custos e qualidade que sua empresa utiliza? 2 - Dê um exemplo?

concentrar em:	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas oportunidades com potencial comprovado, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.	A	1 - Como a empresa analisa oportunidade no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais? 2 - Dê um exemplo? 3 - Quais são as medidas que sua empresa usa para manter a situação financeira protegida? 4 - Dê um exemplo?
	Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.	D	1 - Como a empresa monitora as atividades ou negócio que necessitam de atenção? 2 - Dê um exemplo?
	Desenvolvimento de novos produtos e serviços e se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	R	1 - Como a empresa desenvolve novos serviços e produtos? 2 - Dê um exemplo? 3 - Quais são as ferramentas que sua empresa utiliza para expansão em novos mercados ou novos segmentos de mercado? 4 - Dê um exemplo?
9. A empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	P	1 - Para a empresa o que são problemas e desafios que requerem atenção imediata? 2 - Dê um exemplo? 3 - Como a empresa identifica as melhores soluções possíveis para os problemas ou desafios? 4 - Dê um exemplo?
	Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados.	A	1 - Como a empresa identifica tendências e oportunidades no mercado? 2 - Dê um exemplo? 3 - Como sua empresa cria serviços e produtos inovadores? 4 - Dê um exemplo?
	Identificar os problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.	D	1 - Como a empresa identifica os problemas? 2 - Dê um exemplo?
	Identificando as tendências de negócios cujo potencial em longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relacionados com a nossa oferta de produtos e serviços.	R	1 - Como a empresa identifica as tendências de negócios? 2 - Dê um exemplo? 3 - Como a empresa monitora as outras empresas? 4 - Dê um exemplo?

10. A estrutura da empresa é:	Funcional por natureza, isto é, organizada em departamentos.	P	1 - Qual é a estrutura de sua empresa e como se organiza, quais os departamentos?
	Orientada pelo produto e serviço e/ou pelo mercado.	A	1 - Por que a empresa é orientada pelo produto e serviço e/ou pelo mercado. 2 - Dê um exemplo?
	Essencialmente funcional (departamental), no entanto, é orientada para produtos e serviços e mercados em áreas que são mais novas.	D	1 - Por que a empresa é orientada pelo produto e serviço e mercado em áreas que são mais novas? 2 - Dê um exemplo?
	Em movimento, nos permitindo conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.	R	1 - Como a empresa conhece oportunidades e resolve problemas que possam surgir? 2 - Dê um exemplo?
11. Os procedimentos e controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P	1 - Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? 2 - Dê um exemplo? 3 - Por que a empresa encoraja todos os membros da organização a se envolverem?
	Fortemente orientado para os requisitos de informação (relatórios), que exigem atenção imediata.	A	1 - Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? 2 - Dê um exemplo? 3 - Quem gera tais informações (relatórios)?
	Altamente centralizados e a responsabilidade é basicamente da alta gerência.	D	1 - Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? 2 - Dê um exemplo? 3 - Por que somente a alta gerencia realizam tais procedimentos?
	Centralizados em áreas de produtos e serviços mais tradicionais e mais participativas nas áreas mais novas	R	1 - Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? 2 - Dê um exemplo? 3 - Por que os procedimentos são centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes?