



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Comportamento Estrat3gico de Micro e Pequenas Empresas do setor de Presta3o de Servi3os baseado na tipologia de Miles e Snow**

**ALESSANDRA CASSOL**

Universidade Nove de Julho  
alessandracassol.adm@gmail.com

**BRUNA LORANDI**

UNC - Universidade do Contestado  
bruna.lo@hotmail.com

**RENATO ARTIFON**

Universidade Nove de Julho  
rartifon@gmail.com

**FERNANDO RAMOS**

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
framos@unc.br



## COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BASEADO NA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

### Resumo

O objetivo deste artigo é analisar qual o comportamento estratégico das micro e pequenas empresas de prestação de serviços da cidade de Concórdia-Santa Catarina, baseado na teoria de Miles e Snow (1978). O método utilizado neste trabalho foi uma pesquisa quantitativa descritiva, por meio de um *survey* estruturado a partir do modelo de Miles e Snow (1978), baseado no comportamento estratégico, características da empresa e dos gestores. Os dados foram analisados a partir do método de 11 dimensões, segundo Connant et. al., (1990) e de uma dimensão, segundo Snow e Hrebiniak (1980). Como resultado verificou-se que as empresas de serviços possuem comportamento estratégico baseado no posicionamento analítico, isso quer dizer que as empresas procuram se manter no mercado estável, mas também estão em busca de novos produtos e mercados. Esta pesquisa contribui para identificar o modelo de comportamento estratégico adotado pelas empresas de serviços pesquisadas, ambiente este que atualmente possui grande influencia no desenvolvimento dos Estados de Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Comportamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas de Prestações de Serviços. Tipologia Miles e Snow.

## STRATEGIC BEHAVIOR IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES OF SERVICE INDUSTRY BASED ON MILES AND SNOW TYPOLOGY

### Abstract

This article aims to analyze what is the strategic behavior in small and medium-sized providing service companies in Concordia, Santa Catarina, based on Miles and Snow Theory (1978). The method used in this work was a descriptive quantitative research, through a structured survey from Miles and Snow model (1978), based on the strategic behavior, characteristics of the company and managers. The data were analyzed from the “11 dimensions” method according to Connant et. al., (1990) and the “one dimension” according to Snow Hrebiniak (1980). As a result, it was found that providing service companies have strategic behavior based on analytical positioning, this means companies seek to keep the market stable, but they are also looking for new products and markets. This research contributes with the identification of the strategic behavior model adopted by the surveyed providing service companies, environment that currently has great influence on the development in the State of Santa Catarina.

**Keywords:** Strategic Behavior. Small and Medium-sized Providing Service Companies. Miles and Snow Typology.



## 1 Introdução

Atualmente, o cenário empresarial está passando por alterações constantes e o reflexo desta mudança atinge o ambiente das organizações, exigindo que elas mudem ou se adaptem ao novo ambiente (MARTINS et. al.,2008). O qual pode ser imprevisível, instável e afetar a estrutura organizacional da empresa mais do que qualquer outro fator (DUNCAN, 1972; GALLAS, 2008). Em decorrência deste quadro, a concorrência aumentou e as empresas estão utilizando estratégias mais competitivas que definem a necessidade do cliente no momento da compra, pois com mudanças diversas no mercado, os gestores possuem incertezas em relação às decisões a serem tomadas (DAFT; SORMUNEN; PARKS, 1988).

Contudo, os clientes estão ficando mais exigentes em relação ao produto ou aos serviços prestados e, isso requer mais atenção e agilidade do gestor da empresa, pois ele precisa buscar diferentes estratégias de forma eficiente que possa estar voltadas ao consumidor e ao produto/serviço (DRUCKER, 1998). Portanto, a empresa deve compreender qual comportamento estratégico vai adotar buscando aliar recursos com seu comportamento para construir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e gerar os resultados desejados (RIBEIRO,2010). Nesse sentido, Miles e Snow (1978) argumentam que as empresas devem desenvolver as suas estratégias de adaptação com base na percepção do ambiente, uma vez que ajudam as empresas no sentido de adotar estratégias diferentes e prospectoras, o que permite uma gama maior de estratégias adaptativas. Dentro desta perspectiva, segundo Miles e Snow (1978) existem quatro tipologias estratégicas que permitem entender o comportamento estratégico de cada empresa, sendo estapequena, média ou de grande porte. Estas tipologias podem ser definidas em: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa. A proposta de Miles e Snow para as empresas refere-se à utilização destas estratégias para encontrar as dificuldades do ambiente que eles estão vivenciando e as atitudes ou escolhas estratégicas dos gestores.

Miles e Snow (1978) ainda ressaltam que a estratégia pode ser definida pelo domínio do produto no mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados como mecanismos, pelos quais as estratégias podem ser implementadas. Diante disso, a problemática desta pesquisa visa compreender: Qual o comportamento estratégico utilizado pelas micro e pequenas empresas de prestação de serviços da cidade de Concórdia – SC, baseado na teoria de Miles e Snow? Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é: analisar qual o comportamento estratégico que as micro e pequenas empresas de prestação de serviços da cidade de Concórdia – SC estão utilizando, baseado na teoria de Miles e Snow.

Com isso, esta pesquisa justifica-se, pois à medida que a crise econômica pela qual o Brasil passa atualmente, em 2015 e, em que os mais variados setores do mercado estão sendo afetados, a complexidade desta situação altera o ambiente e desafia a organização a adaptar estratégias e mudar seu comportamento visando à sobrevivência (ZANIN; MACHADO; SEHNEM, 2011). Nesse sentido, os gestores precisam buscar conhecer as exigências dos clientes, o ambiente em que atuam e reestruturar estes processos para o cumprimento deste grande desafio de: “sobreviver em meio à crise.” Cabe ressaltar que vários estudos dentro da área de administração relacionam o aspecto do comportamento estratégico das organizações, pois com o crescente aumento de empresas de prestação de serviços e com a crise econômica evoluindo, as empresas precisam buscar uma postura mais humanizada, com mais responsabilidade e qualidade nos serviços prestados para os consumidores (GALLAS, 2008).

Compreende-se que alvo das estratégias é esclarecer os tipos de comportamentos a serem praticados pelas empresas que levará para a sua mudança e adaptação. Portanto, a compreensão do comportamento passa pelo entendimento da estratégia e que esta conduzirá as decisões necessárias para a percepção da imagem do futuro (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011). Diante disso, esta pesquisa delimita-se em uma abordagem quantitativa



do tipo descritiva, o método utilizado foi o *survey* utilizando-se da aplicação de questionários em 368 empresas prestadoras de serviços da cidade de Concórdia – Santa Catarina.

A presente pesquisa visa contribuir para estudos científicos, apresentando pesquisas relacionadas às estratégias utilizadas pelas micro e pequenas empresas de prestação de serviços, identificando principalmente as tipologias de Miles e Snow (1978). Os próximos tópicos do artigo irão apresentar o referencial teórico, método, resultados e discussões e considerações finais.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 ESTRATÉGIA**

O estudo de estratégia está sendo recorrente em trabalhos na área de administração, pois se encontra presente em todas as organizações e continua evoluindo consideravelmente, algo que será abordado no decorrer desta pesquisa. Mintzberg (1978) redefiniu a estratégia como uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização (MINTZBERG, 1978). Ele também apresentou três modos principais de fazer estratégia: modo empreendedor – quando há um líder forte e capaz de dominar a coalizão externa; modo adaptativo – adoção de soluções reativas às demandas do ambiente; modo planejado – a estratégia é formulada antecipadamente pela análise sistemática da relação entre custo e benefício (MINTZBERG, 1973).

Para Oliveira (1991), a estratégia de uma empresa está relacionada à arte de utilizar adequadamente todos os recursos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa. Já Poter (1999), afirma que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, um diferente conjunto de atividades. O autor diz ainda que a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Para Silva e Fonseca (2010), a estratégia é uma das palavras principais da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em um conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise. Diante disso, o conceito de estratégia, na administração, sobrepôs-se no momento em que a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais passaram a exigir o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos a serem percorridos pelas organizações (GALLAS, 2008).

Em meio à crise na qual o Brasil está passando no ano de 2015, as empresas necessitam administrar e atender todas as necessidades do mercado cada vez mais diferenciadas das demais organizações para assim manterem-se diante de um ambiente de competitividade. A instabilidade do mercado exige cada vez mais que os gestores pensem na organização com bases sólidas e com perspectivas de expansão para manterem-se competitivas (ZANIN; MACHADO; SEHNEM, 2011). Assim, a estratégia também está essencialmente ligada à competição e à vantagem competitiva, pois surge do desenvolvimento de uma competência singular que diferencia a empresa da concorrência (GHEMAWAT, 2000). Dessa forma, a vantagem competitiva garante a manutenção da empresa no mercado, e as empresas que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, compreendendo que cada qual precisa se diferenciar da concorrência para possuir vantagem competitiva única (HENDERSON, 1989).

Diante disso, as estratégias são necessárias para as organizações, pois ajudam as empresas a diferenciarem-se umas das outras e tornarem-se competitivas dentro de um ambiente que requer compreensão e manutenção das vantagens resultando assim, na sobrevivência da empresa. Portanto, o desafio não é ter boas estratégias empresariais, mas sim criá-las de forma eficiente, sendo de fácil compreensão para o público definido, assim, a empresa alcançará sucesso com as estratégias e apresentará resultados satisfatórios (DRUCKER, 2002).



Com este cenário marcado por alterações constantes, há uma necessidade de os gestores buscarem instrumentos para preparar as empresas diante das mudanças econômicas e tecnológicas presentes no cenário atual (CHICHOSKI; CERETTA; ROCHA 2013). Compreende-se, que as estratégias devem oferecer para a empresa um rumo a ser seguido até atingir os objetivos desejados.

Por isso, os gestores devem pensar e agir antes do processo de formulação das estratégias, pois uma boa estratégia pode trazer resultados positivos para as empresas. Então, para determinar uma estratégia organizacional, os gestores devem compreender a análise das questões críticas e análise dos pontos fortes e fracos (CERTO, 1993). É importante ressaltar, que as empresas além de criarem boas estratégias, possam ter colaboradores que possam colocar em prática os objetivos determinados por seus gerentes (CHICHOSKI; CERETTA; ROCHA, 2013). Portanto, a estratégia não é o único fator decisivo no sucesso ou fracasso da empresa, a competência do seu grupo administrativo é tão importante quanto a sua estratégia (OLIVEIRA, 1986). Nesta pesquisa o conceito de estratégia adotado foi o de Mintzberg (1995), o qual propõe que a estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, baseada em procedimentos formalizados ou não pelos administradores. Também podemos utilizar o conceito de Porter (1999), que define que a estratégia é baseada em criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades.

É importante perceber que uma empresa somente pode ser considerada competitiva quando consegue gerenciar seus recursos melhor do que seus concorrentes, por isso é necessário que as organizações tenham seu foco principal nos recursos internos, pois serão vistos estrategicamente e podem ser considerados como fontes de vantagens competitivas favoráveis. Diante disso, o próximo tópico aborda o estudo de visão baseada em recursos (RBV) onde será abordada a importância dos recursos para a implementação das estratégias empresariais da organização.

## **2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

Atualmente, as empresas procuram estratégias que podem trazer vantagens competitivas em relação ao seu concorrente e que possa ser econômica para a organização. Diante disso, a Visão Baseada em Recursos tem sido entendida na literatura como uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas depende dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2010). Portanto, podemos considerar que na visão baseada em recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades (WERNERFELT, 1984). Então, à medida que esses recursos e capacidades específicas da organização gerem benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores, eles podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991).

A RBV surgiu nos estudos de Selznik (1949) e Penrose (1959), e posteriormente foi ampliada por Wernerfelt (1984 -1995); Peteraf (1993) e Barney (2001) os quais sugerem que a vantagem competitiva está atrelada à possibilidade de as empresas adquirirem um conjunto de recursos apropriados às demandas do mercado e está presente na análise dos fatores explicativos do crescimento das organizações (DIAS et. al., 2013). Neste contexto, o crescimento da empresa se deve aos recursos internos que a organização possui e como eles estão sendo utilizados. Portanto, podemos considerar que a RBV tem seu foco principal sobre suas condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma, definidos como bens ou *inputs* tangíveis ou intangíveis que a organização possui (HELAFAT; PETERAF, 2003).

A RBV da empresa é talvez a perspectiva mais influente para a compreensão da gestão estratégica das organizações; trata-se de uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos como estratégicos e como fontes de vantagens competitivas





sustentáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 2001; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; DIAS, 2013). A vantagem competitiva da RBV depende da empresa ter recursos mais apropriados às demandas do mercado no qual ela opera (CAMARGO; ZILBER, 2013). Estes recursos podem ser classificados em: recursos físicos, humanos, organizacionais e também podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Os recursos são valiosos quando eles permitem à empresa conceber ou implementar estratégias que melhorem seu desempenho (BARNEY, 1991).

Um recurso é considerado estratégico quando ele atende a quatro requisitos básicos: valor, raridade, imitabilidade e organização (VRIO), (GOHR; SANTOS; MEDEIROS, 2013).

Quadro 1 - Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização).

RECURSOS	CONCEITOS
<b>Valor</b>	A empresa tem a possibilidade de explorar uma área ambiental e/ou neutralizar uma ameaça no ambiente.
<b>Raridade</b>	O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas competidoras, como são controlados por apenas uma empresa, está terá a possibilidade de utilizá-lo como fonte de vantagem competitiva.
<b>Imitabilidade</b>	As empresas que não têm este recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo, capacidade de ser facilmente copiado.
<b>Organização</b>	As políticas e processos da empresa estão organizados para dar sustentação à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

Fonte: Camargo e Zilber, (2013); Paiva; Barbosa e Gonçalves, (2008).

Em geral quando uma firma possui recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar, ela consegue obter vantagem competitiva (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008). Mas, um recurso poderá não ser fonte de vantagem competitiva se várias empresas tiverem acesso a ele, pois poderão explorar o recurso da mesma forma e, adotar uma estratégia, o que não lhes dará nenhuma vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Portanto, a raridade do recurso pode garantir uma vantagem competitiva, porém, para ser sustentável é necessário que o recurso não possa ser obtido por outras empresas (BARNEY, 1991).

Nesta perspectiva, o que torna um recurso valioso é a forma peculiar como é utilizado na empresa (TEECE; PISANO, 1994), pois com as mudanças do ambiente competitivo, as empresas precisam ser capazes de estruturarem sistemas ou processos de inteligência competitiva capazes de fornecer informações estratégicas, rápidas, precisas, confiáveis e oportunas (FULD, 1995; MILLER, 2002). Portanto, quando a organização consegue responder às mudanças de forma rápida implantando estratégias capazes de utilizarem seus recursos internos para adaptarem-se ao ambiente externo, pode-se mencionar que ela é capaz de criar uma vantagem competitiva sustentável (DIAS et. al., 2013). Nesse sentido, a RBV sugere que a estratégia deva nascer da identificação e do desenvolvimento dos recursos internos na organização, sendo que estes recursos gerarão vantagens competitivas perante o ambiente externo da empresa. No tópico seguinte, discutiremos o comportamento e adaptação estratégica, onde abordamos as influências do ambiente externo sobre a ação do gestor e os modelos de estratégias desenvolvidos por Miles e Snow (1978).

### 2.3 COMPORTAMENTO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Miles e Snow (1978) o desenvolvimento de uma empresa depende da adaptação organizacional às mudanças do ambiente. As empresas desenvolvem com o tempo uma estratégia de relacionamento com o seu consumidor que pode ser perceptível pelos seus concorrentes. (MILES; SNOW, 1978; BOTT; SILVA; SASSAKI, 2009). Para Miles e Snow (1978), a estratégia organizacional é um processo de adaptação das empresas ao seu ambiente



(BOTT; SILVA; SASSAKI, 2009). Este processo começa com o alinhamento da organização com o mercado, com o objetivo de responder ou ajudar a formar as necessidades presentes e futuras dos clientes e definir a estratégia da empresa (MARTINS et. al., 2008). Portanto, o modelo de análise estudado por Miles e Snow busca avaliar a adaptação organizacional ao ambiente competitivo.

A efetivação da adaptação estratégica organizacional ao ambiente competitivo foi chamada pelos autores de “ciclo adaptativo”, e está ligada diretamente a percepção dos problemas por seu gestor. Cada um destes problemas está inter-relacionado (MILES;SNOW, 1978). Com os problemas que estão ocorrendo atualmente nas empresas, Miles e Snow relatam que os ajustes empresariais devem ser realizados após ter pleno controle da empresa. A forma em que a organização opera no mercado é que determinará o equilíbrio dos processos de controle e ajustes das operações (CHICHOSKI; CERETTA; ROCHA, 2013). Assim, as adaptações feitas nas empresas, tendem a dificultar as mudanças da estrutura organizacional, desse modo há possibilidade da existência de quatro tipos de comportamento estratégico em virtude da reação ao ambiente, onde cada uma dessas reações precisam ser analisadas e optadas de acordo com o tipo de estratégia que a empresa pretende seguir (BOTT; SILVA; SASSAKI, 2009).

Os problemas, embora interligados, podem ser explicados individualmente. O problema empresarial consiste em se resolver a questão produto-mercado, desenvolvendo e projetando a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação para o mesmo. O problema engenharia envolve a criação de um sistema para operar a solução do problema do empresarial, ou seja, selecionar a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos. O problema administrativo consiste em resolver a redução da incerteza e estabilizar as atividades solucionadoras de problemas oriundos dos problemas empresariais e de engenharia. Resolver o problema administrativo não é apenas reduzir a incerteza, envolve a formulação (planejamento) e implementação de processos da organização (inovação) (DEGENHARDT; MAÑAS, 2005). O gerente deverá ficar atento para que haja uma estabilidade nos três setores da organização propostos por Miles e Snow: administrativo, engenharia e empresarial, formando assim um círculo positivo (CHICHOSKI; CERETTA; ROCHA, 2013). Diante disso, Miles e Snow (1978) desenvolveram quatro tipologias estratégicas para ajudar os gestores nas decisões em relação aos problemas do ciclo adaptativo. São classificadas em: prospectora, defensiva, analítica e reativa.

Quadro 2 - Tipologias estratégicas

TIPOLOGIA	CONCEITOS
<b>Prospector</b>	São organizações que procuram oportunidades de produto e mercado continuamente; é fonte de mudança e criação, pois procuram inovar com planejamentos extensivos e não intensivos; seu foco principal está na inovação e não na eficiência; possui controle não centralizado, possibilitando o monitoramento do ambiente.
<b>Defensiva</b>	São organizações que procuram manter uma linha de produtos ou serviços e raramente apresentam novidades; Procura competir com preço e qualidade dos produtos já trabalhados; possuem um planejamento intensivo e não extensivo com controle centralizado; está concentrada, principalmente, em aumentar a sua eficiência.
<b>Analítica</b>	São organizações que atuam em dois tipos de mercados, um estável e o outro em mudança com um planejamento intensivo e detalhado; é considerado um ponto médio entre o prospector e a defensiva, pois enquanto opera em um mercado defensor procura manter um domínio entre produto-mercado, mas quando opera em um mercado prospector procura explorar novos produtos e mercados.
<b>Reativa</b>	São organizações que percebem as modificações do ambiente, mas reagem às pressões somente quando são forçadas; apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos.

Fonte: com base em Miles e Snow (1978).



Miles e Snow (1978) apresentam quatro alternativas para as organizações, mas cada uma com a sua própria estratégia de resposta ao ambiente e com sua particular configuração de tecnologia, estrutura e processo que são consistentes com a sua estratégia. Qualquer tipologia é incapaz de englobar todas as formas de comportamento organizacional (MILES; SNOW, 1978). Portanto, a tipologia de Miles e Snow (1978), nos permite compreender um comportamento estratégico de cada empresa, porém as organizações não seguem uma das tipologias propostas pelos autores, pois os fatores do ambiente externo modificam a estrutura organizacional da empresa (ZANIN; MACHADO; SEHNEM, 2011).

Diante disso, pode-se perceber que as empresas utilizam vários tipos estratégicos, sempre em busca de crescimento no mercado e de diferencial competitivo perante a concorrência. Contudo, devem analisar qual comportamento estratégico utilizar e se estão utilizando para determinar seu papel no ambiente de mercado. Uma vez escolhida a postura que irá adotar perante o ambiente competitivo, a empresa deve adequar seu processo produtivo, sua rede de distribuição e logística, sua política de preços, seus esforços de promoção e marketing e demais processos envolvidos, com o intuito de apoiar a postura selecionada (MARTINS et. al., 2008). A empresa precisa ter clareza do comportamento estratégico que pretende adotar, para usufruir de todos os benefícios que a sua estrutura produtiva, seus recursos e capacidades possam gerar (RIBEIRO, 2010).

Portanto, percebemos que a estratégia tem uma grande importância na empresa, pois pode ajudar ao bom desempenho da organização no setor que atua no mercado. Sendo assim, a tipologia de Miles e Snow (1978) ajuda ao administrador a tomar um caminho de acordo com as decisões mais propícias para o sucesso, pois esta tipologia está baseada nas respostas das empresas referentes às condições de mudanças do ambiente externo.

### **3. Método**

#### **3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa por meio do tipo descritiva. Segundo Duarte (2014) considera que o método descritivo é a descrição de características de uma determinada população. A pesquisa utilizou o método *survey* para a coleta de dados, Pisonneault e Kraemer (1993), afirmam que a pesquisa *survey* busca obter informações e características de um determinado grupo de pessoas, um público predefinido por meio de um método que, muitas vezes, é um questionário.

O objeto da pesquisa são empresas de prestação de serviços, nas quais se procurou avaliar a percepção dos gestores em relação ao comportamento estratégico adotado em sua empresa perante o mercado em que atua, tendo como base a tipologia de Miles e Snow (1978). Conforme Hambrick (2003) dos vários sistemas de classificação, a tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido a mais duradoura e utilizada, sendo submetida a numerosos testes de validação e aplicação prática. O *survey* utiliza o modelo de comportamento estratégico (prospector, defensiva, analítica e reativa), proposto por Snow e Hrebiniak (1980), onde os autores propuseram uma análise das quatro características em uma única dimensão com quatro itens, onde foram rotuladas nas questões como tipo A, B, C, D. A pesquisa é de corte transversal, que ocorre quando a coleta de dados acontece em apenas um momento, desse modo, tenta descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em determinado momento (SAMPIERI et. al., 1991).

#### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população é constituída por 2.542 micro e pequenas empresas de prestação de serviços da cidade de Concórdia – SC, conforme registros na Prefeitura municipal desta cidade. A amostra desta pesquisa é composta por 368 empresas, considerando 95% de confiabilidade com erro amostral de 5%. De acordo com Barbetta (2006), a amostragem permite estratificar grupos mais homogêneos do que a população toda, respeitando as





variáveis em estudo. A população pesquisada deu-se principalmente por gestores e proprietários das empresas.

Para ser microempresa, a Lei Geral também intitulou que o enquadramento ocorreria por meio da receita bruta anual (R\$ 360.000,00), sendo igual ou inferior (SEBRAE NACIONAL, 2011). As empresas de serviços pesquisadas se enquadram dentro deste regime, e nos chamam a atenção, pois o setor de serviços está sofrendo mudanças e transformações diariamente e isso requer maior atenção do gestor ao mercado e, igualmente, maior preocupação em relação ao comportamento estratégico utilizado pelos concorrentes para a conquista de novos clientes.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de um questionário, adaptado de Gallas (2008), estruturado com perguntas fechadas e dividido em duas partes, identificação do perfil do respondente e caracterização, conforme a tipologia de Miles e Snow. A aplicação de questionário possibilita o entendimento das questões, devendo, para isso, ter forma e vocabulário apropriados para a classificação, e deve representar o conteúdo do que se quer medir (MALHOTRA, 2001). A primeira parte do questionário está relacionada ao comportamento estratégico, com adaptação do questionário utilizado nos estudos de Connant, Mokwa, Varadarajan (1990). Tais autores propõem uma validação dos aspectos estudados por Miles e Snow (1978), que possibilitam identificar o comportamento estratégico das empresas, relacionado às quatro características propostas por Miles e Snow (1978): analítica, prospectora, defensiva e reativa (GALLAS, 2008).

Quadro 3 - Nomenclatura utilizada na pesquisa

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Analítica	Defensiva	Prospector	Reativa

Fonte: o autor.

As categorias de uma tipologia são definidas por um pacote de particularidades, ou seja, quando identificada, cada tipologia pode ser testada e expandida por estrategistas que revelam sua preferência por um determinado conjunto dessas variáveis (HAMBRICK, 1984; SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011). A segunda parte do questionário está relacionada à identificação do perfil dos respondentes, referente às características da empresa e do gestor (respondente), onde foi identificado o gênero, idade, escolaridade, o perfil do gestor e da empresa, a faixa etária do gestor e o tempo de atuação da organização no mercado.

O procedimento de coleta desta pesquisa foi estruturado de forma em que o pesquisador realizou visitas às empresas apresentando o tema estudado e os procedimentos da pesquisa, solicitando ao respondente a análise criteriosa das perguntas e, posteriormente, foi marcado o dia de retorno do pesquisador e, se caso fosse necessário, o esclarecimento de dúvidas. O período de coleta de dados foi de julho a outubro de 2015, os respondentes desta pesquisa foram gestores das micro e pequenas empresas de prestação de serviços de Concórdia – SC.

Para a organização dos dados foi utilizado o Software de Estatística SPSS, os métodos estatísticos têm por objetivo organizar, analisar o conjunto de dados coletados ou comparar as características (REIS; REIS, 2012). O critério de classificação das empresas entre as quatro alternativas ocorre a partir do maior número de respostas associadas. Esta análise acontece por meio da estatística de frequência realizada no Software SPSS. De acordo com Miles e Snow (1978), no caso de empate entre as alternativas analítica, defensiva e prospectora, a estratégia resultante será classificada como analítica. Já no caso de empate com as alternativas reativas, ficará classificada a alternativa reativa (GALLAS, 2008).



#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

##### 4.1 EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Na cidade pesquisada, Concórdia, em Santa Catarina, as empresas de prestação de serviços representam 61,4% do PIB no ano de 2012 (IBGE, 2012), gerando um valor *per capita* de R\$ 21.367,34 (IBGE, 2012), no ano de 2012, enquanto outros ramos ficam abaixo deste percentual e valor. Diante disso, as empresas de prestação de serviços possuem uma capacidade de gerar estratégias inovadoras e procurar iniciativas para ampliar o conhecimento dos gestores, uma vez que são passos significativos e determinantes para a conquista de novos clientes e diferenciação da concorrência. No atual contexto econômico brasileiro as empresas de prestação de serviço são as primeiras a sentirem a recessão econômica do país, com isto verificou-se a necessidade de compreender qual o perfil do comportamento estratégico das empresas desta região.

##### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta etapa apresentam-se os resultados da pesquisa quantitativa. Participaram da pesquisa somente os gestores e gerentes de MPEs, obtendo-se 368 respondentes, o tempo de experiência dos respondentes pesquisados é de 11 a 20 anos para 29,3% e a grande maioria possui o segundo grau completo com 34,2%, a graduação com 29,9%, o primeiro grau completo possui 18,80%, e a pós-graduação 17,1%, demonstrando assim que os gestores estão se profissionalizando cada vez mais para melhorar a administração da empresa. No ramo de atuação das empresas pesquisadas no mercado, identifica-se que a grande maioria (17,7%) das empresas é do ramo de transporte, demonstrando que se trata de um movimento de mercadorias e pessoas onde estão relacionados todos os ramos de atuação do nosso município, promovendo um desenvolvimento maior dele. Percebe-se que em relação ao tipo de empresa: familiar ou não familiar, identifica-se que a grande maioria (53,8%) é empresa familiar, demonstrando que o vínculo familiar ainda está presente nas organizações de Concórdia.

##### 4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICAS DE DADOS

Nesta etapa são apresentadas a análise do comportamento estratégico. Primeiramente, analisou-se as 11 dimensões de Connant, Mokwa, Varadarajan (1990) e o tipo de comportamento estratégico que predominou em cada uma delas, posteriormente, os resultados da questão única de Snow e Hrebiniak (1980) para o comportamento estratégico (GALLAS, 2008). As tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) permitem a compreensão do comportamento estratégico adotado pelas micro e pequenas empresas de prestação de serviços. Considerando os aspectos do comportamento estratégico em comparação com outras empresas do mesmo ramo, os serviços oferecidos pela sua empresa foram melhor caracterizados por: *prospector*, representado por 29,10%, sendo 107 respondentes. Diante do resultado, as empresas de prestações de serviços estão sendo proativas e apresentando um “espírito empreendedor”, onde buscam produtos e novas ideias continuamente, como também um mercado novo para trabalho e desenvolvimento da empresa (Tabela 1). Segundo Miles e Snow (1978), a tipologia prospectora pode ser considerada como uma organização que procura oportunidades de produtos e mercados continuamente, também é fonte de mudança e criação, pois procuram inovar com planejamentos extensivos e não extensivos.

Tabela 1–Serviços oferecidos

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulativo
Analítico	85	23,10%	23,10%
Defensivo	88	23,90%	47,00%
Prospector	107	29,10%	76,10%
Reativo	88	23,90%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)



Em relação à imagem passada pela sua empresa, a tipologia que mais se caracterizou foi: *defensiva*, representado por 27,2%, 100 respondentes. O resultado demonstra que as empresas possuem um comportamento de defesa, pois relutam em procurar novas oportunidades no mercado, preferem continuar com as mesmas ações às quais estão acostumadas. Estas empresas possuem um foco estreito e raramente modificam as estruturas de suas ações estratégicas (tabela 2). As organizações procuram manter uma linha de produtos e serviços e raramente apresentam novidades. Procuram competir com o preço e qualidade dos produtos já trabalhados (MILES E SNOW, 1978).

Tabela 2 – Imagem da empresa

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	80	21,70%	21,70%
Defensivo	100	27,20%	48,90%
Prospector	99	26,90%	75,80%
Reativo	89	24,20%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Em relação à quantidade de tempo que a sua empresa gasta para monitorar as mudanças do mercado, caracterizou-se com ênfase maior a tipologia: *analítica*, representado por 28,3%, 104 respondentes. Os resultados demonstram que as empresas procuram monitorar as mudanças de maneira rotineira, pois os mercados mudam continuamente e este comportamento adotado por estas empresas proporcionam acompanhar e adotar as inovações mais promissoras pela concorrência (Tabela 3). Conforme Miles e Snow (1978), as organizações atuam em dois tipos de mercados, um estável e o outro em mudança. Esse comportamento pode ser considerado um ponto médio entre os comportamentos prospector e defensivo, pois procura manter o domínio no mercado defensivo e procura explorar novos produtos no mercado prospector.

Tabela 3 – Monitoramento

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	104	28,30%	28,30%
Defensivo	86	23,40%	51,70%
Prospector	91	24,70%	76,40%
Reativo	87	23,60%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Em comparação com outras empresas o aumento ou a perda de demanda que sua empresa pesquisada tem percebido pode ser caracterizado pela: tipologia *defensiva*, representado por 28,3%, 104 respondentes. Os resultados demonstram que as empresas defensivas tendem a ter um foco mais estreito e procuram não modificar seu modo de estrutura atual, ou seja, não aumentar sua gama de produtos e, conseqüentemente, os serviços prestados, por isso sofrem com a perda de demanda e com a conquista de novos clientes. Mas, como continuam trabalhando no mesmo mercado e atuando com os mesmos consumidores, acabam por ter um pequeno aumento na demanda (Tabela 4). As organizações que atuam com este comportamento estão concentradas, principalmente, em aumentar sua eficiência dentro um espaço estável no mercado atuante. As mesmas não permitem a procura de novas oportunidades fora do seu mercado (MILES E SNOW, 1978).



Tabela 4 – Perda ou demanda de consumidores

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulativo
Analítico	95	25,80%	25,80%
Defensivo	104	28,30%	54,10%
Prospector	84	22,80%	76,90%
Reativo	85	23,10%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Comparando com outras empresas do mesmo ramo, a dedicação e o compromisso são objetivos considerados importantes às empresas pesquisadas, caracterizando pela: tipologia *analítica*, representada por 28,3%, 104 respondentes. Os resultados demonstram que as empresas procuram manter a dedicação e o compromisso total com o consumidor, pois essa característica de comportamento comprova a preocupação em visualizar a necessidade do consumidor em um novo mercado de atuação e atender às expectativas em outro mercado estável (Tabela 5). As empresas deste comportamento trabalham com planejamento intensivo e detalhado, como são consideradas um ponto médio entre o comportamento defensivo e prospector, elas minimizam os riscos e maximizam as oportunidades (MILES E SNOW, 1978).

Tabela 5 – Objetivos

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	104	28,30%	28,30%
Defensivo	96	26,10%	54,40%
Prospector	96	26,10%	80,50%
Reativo	72	19,60%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Em relação às competências e aptidões dos seus gerentes, caracterizou-se por: *prospector*, representada por 27,4%, 101 respondentes. Os resultados demonstram que os gestores destas empresas estão à procura de novos mercados e produtos inovadores continuamente. Mas, estas organizações tendem a ser ineficientes, pois são criadas das incertezas e desafios para as demais (Tabela 6). Segundo Miles e Snow (1978), as empresas deste comportamento investem continuamente em pesquisas e desenvolvimento de produtos, utiliza planejamentos extensivos e não intensivos, mas devido ao seu foco contínuo na criação de novos produtos e de buscar novos mercados, tais empresas tendem a ser ineficientes deixando uma imagem de incerteza perante os concorrentes.

Tabela 6 – Competências e aptidões dos gestores

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	95	25,80%	25,80%
Defensivo	90	24,50%	50,30%
Prospector	101	27,40%	77,70%
Reativo	82	22,30%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Referente ao período pesquisado, o que mais protegeu as empresas pesquisadas dos seus concorrentes foi a tipologia *analítica*, representada por 29,1%, 107 respondentes. Os resultados demonstram que as empresas estão observando as novas ideias dos concorrentes e adotando rapidamente estratégias mais promissoras, resultando em uma geração de novos produtos ou serviços e na entrada em novos mercados (Tabela 7). Segundo Miles e Snow





(1978), as empresas deste comportamento, acompanham as ideias dos concorrentes e adotam as inovações mais promissoras, a fim de aumentar as oportunidades no mercado atuante.

Tabela 7 – Concorrência

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	107	29,10%	29,10%
Defensivo	71	19,30%	48,40%
Prospector	87	23,60%	72%
Reativo	103	28,00%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Em comparação com os seus concorrentes, pode-se dizer que seus dirigentes estavam mais centrados: na tipologia *defensiva*, representada por 28,3%, 104 respondentes. Os resultados demonstram que os dirigentes não procuram oportunidades fora do seu domínio, ao contrário, dedicam sua atenção no mercado atendido (Tabela 8). Para Miles e Snow (1978), os gestores destas empresas, possuem uma visão mais conservadora e raramente criam novidades.

Tabela 8 – Dirigente

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	95	25,80%	25,80%
Defensivo	104	28,30%	54,10%
Prospector	89	24,20%	78,30%
Reativo	80	21,70%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Quanto aos seus concorrentes e à forma como as empresas se preparam para o futuro verificou-se a predominância da: tipologia *defensiva*, representada por 28,3%, 104 respondentes. Os resultados demonstram que este comportamento estratégico mantém uma linha de produtos ou serviços, mas protegendo sua qualidade e seu preço. Essas empresas geralmente buscam novas oportunidades no mercado, diante disso, não há preocupação com o futuro, pois seu único objetivo é atuar no mercado atual e onde é estável (Tabela 9). Para Miles e Snow (1978), o comportamento defensivo procura competir com o preço e a qualidade dos produtos atuais. Este comportamento tem pouca visão do mercado e não procuram novos ramos de atuação.

Tabela 9 – Preocupação com o futuro

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	95	25,80%	25,80%
Defensivo	104	28,30%	54,10%
Prospector	90	24,50%	78,60%
Reativo	78	21,40%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Em comparação com seus concorrentes, a sua estrutura organizacional ficou caracterizado pela tipologia *analítica*, representada por 26,90%, 99 respondentes. Os resultados demonstram que os gestores dão prioridade à organização das áreas funcionais da empresa, pois por ser uma característica que procura acompanhar a concorrência, cada setor deve analisar e verificar a necessidade de colocar um plano estratégico, no qual ajudará a absorver e melhorar os produtos/serviços dos concorrentes (Tabela 10). Segundo Miles e



Snow (1978), as empresas com o comportamento analítico atuam em mais mercados, procuram acompanhar a concorrência e adaptar o seu produto conforme os segmentos de mercado e desta forma absorvem e melhoram os produtos para atingir os consumidores em potencial.

Tabela 10 – Estrutura organizacional

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	99	26,90%	26,90%
Defensivo	87	23,60%	50,50%
Prospector	97	26,40%	76,90%
Reativo	85	23,10%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Ao contrário de muitas empresas do mesmo ramo, o procedimento adotado pelas empresas para avaliar o desempenho é caracterizado pela tipologia *analítica*, representada por 30,4%, 112 respondentes. Os resultados demonstram que os procedimentos utilizados para avaliação foi a participação e o envolvimento de todos os colaboradores da empresa (Tabela 11).

Tabela 11– Desempenho

Comportamento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Analítico	112	30,40%	30,40%
Defensivo	98	26,60%	57%
Prospector	72	19,60%	76,60%
Reativo	86	23,40%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Com relação à análise de 11 dimensões de Connant, Mokwa, Varadarajan (1990), foi calculada uma média geral do comportamento estratégico apresentado pelas empresas pesquisadas, sendo que a tipologia que apresentou maiores resultados foi a *analítica*, (Tabela 12).

Tabela 12 – Média geral do comportamento estratégico em 11 dimensões.

Analítica	Defensiva	Prospector	Reativa
26,45%	25,47%	25,02%	23,10%

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Essa média demonstra que as empresas do ramo de prestações de serviços da cidade de Concórdia – Santa Catarina operam em dois mercados, sendo um mais estável e o outro mais dinâmico, elas procuram agregar novos produtos no mercado já criado por outras empresas e que foram bem-sucedidos. Podemos dizer que essas empresas estão observando as iniciativas e novas ideias dos concorrentes, para, assim, aderir com rapidez às inovações mais promissoras e que poderão gerar mais lucros a eles. O comportamento estratégico analítico opera em dois tipos de domínio produto-mercado. Os gestores analisam as novas ideias dos concorrentes, e adotam rapidamente aquelas que se apresentam mais promissoras (SOARES e; TEIXEIRA e; PELISSARI, 2011).

O questionário de Snow e Herbiniak (1980) caracteriza-se por uma dimensão, onde o gestor tem quatro alternativas para respostas e possibilita identificar o comportamento estratégico também em uma dimensão. Na questão onde analisa o comportamento estratégico em uma dimensão pode ser caracterizado da seguinte forma: Qual das seguintes descrições



combina mais ou é mais adequada à sua organização comparativamente com outras empresas? Este item ficou caracterizado por: *analítica*, representado por 26,90%, 99 respondentes (Tabela 13).

Tabela 13 – Análise do comportamento estratégico em uma dimensão

<b>Comportamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Analítico	99	26,90%	26,90%
Defensivo	95	25,80%	52,70%
Prospector	88	23,90%	76,60%
Reativo	86	23,40%	100%
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Os resultados demonstram que na dimensão que analisa o comportamento estratégico em apenas uma dimensão, a tipologia escolhida foi analítica, confirmando o que foi apresentado na Tabela 13, onde os gestores procuram manter a organização em um mercado estável, mas à procura de novos produtos/serviços. Considerando o cálculo da média geral em 11 dimensões, pode-se verificar que a postura analítica predomina na maioria das empresas, desse modo, os acontecimentos do ambiente do mercado vêm determinando quais decisões os gestores precisam tomar, no intuito de diagnosticar e solucionar na medida em que os problemas e oportunidades conforme aparecerem.

### **5. Considerações Finais**

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o comportamento estratégico na visão dos gestores de MPEs de prestação de serviços da cidade de Concórdia – Santa Catarina, com aplicação de um questionário para coleta de dados. Considera-se que este estudo também destacou em seu referencial teórico a Visão Baseada em Recursos (RBV) e o conceito de estratégias. Dessa maneira, os resultados foram analisados por um instrumento de pesquisa, sendo ele estruturado a partir dos estudos de Miles e Snow (1978) com 11 dimensões e adaptado por Connant et. al. (1990), e o estudo de Miles e Herbiniaik (1980), que se caracteriza por uma dimensão com quatro opções de respostas.

Em ambas as dimensões predominou o comportamento analítico com 26,45% na análise em 11 dimensões e 26,90% na análise com uma dimensão. Com a aproximação dos resultados, as empresas podem estar utilizando apenas um instrumento de dimensão, pois as respostas ainda dependem de variáveis envolvidas no ambiente de trabalho e as envolvidas neste estudo. O comportamento que menos esteve presente nos resultados desta pesquisa foi o reativo, com 23,10%, demonstrando que as empresas estão dedicando a sua atenção à melhoria, a adotar rapidamente estratégias promissoras e buscando oportunidades e novos mercados continuamente, pois o comportamento reativo o gestor percebe o ambiente de incertezas, mas por não terem relação estratégica, raramente realiza ajustes para a melhoria da organização.

Assim, o referido estudo nos mostra a importância desta pesquisa para os gestores das organizações, pois demonstrou o caminho que as empresas de prestação de serviço de Concórdia – SC podem seguir, diante das tendências apresentadas no ambiente e de acordo com as decisões e pensamentos estratégicos dos gestores. Segundo os autores Miles e Snow (1978), essas empresas possuem os comportamentos estratégicos ideais para o sucesso, são eles: analítico, defensivo e prospector. Essa análise também nos permite afirmar que estes resultados aconteceram, pois os gestores estão mais atentos ao mercado diante da crise que o Brasil está passando. Assim, o estudo de estratégia é importante para as empresas, pois demonstra como elas estão agindo perante o mercado e as mudanças que ocorrem nele sugerem pesquisas futuras sobre esta temática e se as organizações continuam com os mesmos



comportamentos após este período de crise. Também salientamos a importância de se pesquisar empresas de grande porte, em que o mercado é maior e os resultados podem apresentar configurações diferentes dos que analisamos.

As principais limitações desta pesquisa foram em relação à coleta de dados, onde os gestores se recusavam a responder os questionários físicos e eletrônicos. Outra limitação foi o tempo disponível para o levantamento de dados, pois se conseguíssemos um tempo maior os resultados e o total de respondentes poderia ser diferente, ou seja, teríamos um melhor entendimento sobre o comportamento estratégico utilizado pelas empresas. As contribuições gerenciais da pesquisa fortalecem a compreensão do comportamento estratégico do setor de serviços no ambiente pesquisado, pois pode se perceber que no estudo desenvolvido, as empresas determinam suas estratégias diante da visão que elas possuem do ambiente externo e interno.

### Referências

- AMIT, R; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal Of Management**, Greenwich, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, M; KETCHEN JÚNIOR, D.J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BLACK, T. **Doing quantitative research in social sciences**. London: Sage, 1999.
- BOTT, Gustavo Murilo; SILVA, Paulo Alexandre da; SASSAKI, Alexandre Hideo. Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow. **Revista Jurídica da Toledo**, Presidente Prudente, v. 2, p. 1-12, 2009.
- CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno de; ZILBER, Moisés Ary. Verificação de vantagem competitiva em empresas brasileiras de tecnologia com base no modelo de pedras angulares de Peteraf. **Gestão e Regionalidade**, v. 29, n. 85, p. 5-17, 2013.
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica**. Tradução Flavio DeniSteffen. São Paulo: Makrom Books, 1993.
- CHICHOSKI, Ivandro Osvaldo; CERETTA, Gilberto Francisco; ROCHA, Adilson Carlos. Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas do setor industrial de Ampère – PR. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 1-12, 2013.
- CONNANT, 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.
- DAFT, R.L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: an Empirical Study. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 123-139, 1988.
- DIAS, Almerinda Tereza Bianca BezBatti et. al. Estudo da Adaptação Estratégica e das Capacidades Estratégicas da empresa Celulose Irani S.A. *In: Encontro da ANPAD*, 37, 2013. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- DEGENHARDT, Victor Werner; MAÑAS, Antônio Vico. O modelo de estratégia competitiva de Miles e Snow e a complexidade conforme Genelot. São Paulo. **VIII SEMEAD**, p. 2-11, 2005.
- DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. 3 Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, P.F. **Prática da Administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo, Pioneira Thomson, 2002.
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento - Pesquisas exploratórias, descritivas e explicativa, 2014. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 15 set. 2015.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**, v.17, p. 313-327, 1972.
- FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley e Sons, 1995.
- GALLAS, Juliana Cristina. **Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho: um estudo com pequenas empresas de beleza e estética**. 2008. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.
- GOHR, Claudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa; MEDEIROS, Rodrigo Araújo de. A Contribuição dos recursos estratégicos para a vantagem competitiva: um estudo em uma empresa de varejo de livros. **Revista de Ciências Gerenciais**, São José dos Campos, v. 17, n. 26, p. 158-174, 2013.





- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAMBRICK, D.C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Executive**, v. 17, n.4, 2003.
- \_\_\_\_\_. Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 27-41, 1984.
- HELFAT, C; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HENDERSON, B.D. the origin of strategy, **Harvard Business Review**, p.139-143, nov./dec. 1989.
- IBGE. **VAB por setor de atividade em 2012**. 2012. Disponível em: <FTP://ftp.ibge.gov.br/Pib\_Municipios/2012/base/base\_1999\_2012\_xlsx.zip>. Acesso em 04 set. 2015.
- \_\_\_\_\_. **VAB por setor de atividade econômica no PIB per capita em 2012**. 2012. Disponível em: <FTP://ftp.ibge.gov.br/Pib\_Municipios/2012/base/base\_1999\_2012\_xlsx.zip>. Acesso em 04 set. 2015.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p.934-948, 1978.
- \_\_\_\_\_. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MARTINS, Tomás Sparano et. al. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do Estado do Paraná. *In: Encontro da ANPAD*, 37, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- MILLER, J. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**, São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1986.
- OLIVEIRA, Paulo Henrique de; GONÇALVES, Carlos Alberto; PAULA, Edmar Aderson Mendes de. Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e balancedscorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 28, p. 60-82, 2010.
- PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; BARBOSA, Francisco Vidal; GONÇALVES, Raquel Garcia. A visão baseada em recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 28-39, 2008.
- PINSONNEAULT, A. KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: naassessment. **Journal of Management Information system**, 1993.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. **Análise descritiva de dados síntese numérica**. Minas Gerais: Serie Ensino, 2012. 36p.
- RIBEIRO, Ronaldo. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010.
- RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi, 2007. 20p.
- SAMPIERI, R. H. et. al. **Metodología de la investigación**. México, McGraw-Hill, 1991.
- SEBRAE. **Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distinções-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>. Acesso em: 04 set. 2015.
- SNOW, C. C.; HREBINIAK, L.G. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, jun. 1980.
- SILVA, Valéria S. da; SILVA, Clóvis L. Machado da. Conversão entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista da Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, p.51-75, 2010.
- SOARES, Marison Luiz; TEIXEIRA, Omar Raimundo de Paula; PELISSARI, Anderson Soncini. Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 251-267, 2011.
- TEECE, D; PISANO, G. The dynamic capabilities os firms: na introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- ZANIN, Elis Regina Mulinari; MACHADO, Nelson Santos; SEHNEM, Simone. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do Oeste de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 4, n. 2, p. 170-196, 2011.
- WEMERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.