

ESTRATÉGIA E O MODELO DE MILES E SNOW

Fabio Mello Fagundes¹

RESUMO

Quando se fala em estratégia, o caráter militar vem à mente, e é natural que isso aconteça, pois o próprio termo vem da combinação das palavras gregas *stratos* (exército) e *agien* (direção). Para Mintzberg ; Quinn (2001), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. Este artigo tem como objetivo apresentar uma pesquisa bibliográfica sobre administração estratégica, principalmente sobre o modelo de Miles e Snow. O modelo de Miles e Snow pode ser utilizado nas organizações como um modelo de estratégias genéricas em nível de negócio, ou seja, pode ser aplicado aos diversos portfólios ou diversas empresas, independente do porte. As estratégias de uma empresa ou produto necessitarão de adaptações ou mesmo de grandes mudanças, é papel do estrategista acompanhar as mudanças ambientais e continuamente questionar se a estratégia vigente faz sentido.

Palavras-chave: administração; estratégia; modelo de Miles e Snow.

ABSTRACT

When it comes to strategy, the military character comes to mind, and it is natural for that to happen, because the term itself comes from the combination of Greek words *stratos* (army) and *agien* (direction). For Mintzberg and Quinn (2001), the strategy is the standard or plan that integrates the major goals, policies and action sequence of an organization. This article aims to present a literature on strategic management, especially on the model of Miles and Snow. The model of Miles and Snow can be used in organizations as a model of generic strategies in business level, in other words, it can be applied across all portfolios or all companies, independent of size. The strategies of a company or product will require adjustments or even major changes, it is the role of the strategist to monitor environmental changes and continuously question whether the current strategy makes sense.

Key-words: administration; strategy; Miles and Snow model.

¹ Mestre em Administração, Especialista em Riscos (HSBC) e professor (Opet e Esic).

contato@fabiofagundes.com / www.fabiofagundes.com / admempreendedorismo.blogspot.com.

1. INTRODUÇÃO

Quando se fala em estratégia, o caráter militar vem à mente, e é natural que isso aconteça, pois o próprio termo vem da combinação das palavras gregas *stratos* (exército) e *agien* (direção). Fernandes ; Berton (2004) ressaltam que as estratégias empresariais estão fundamentadas historicamente nos conceitos militares pós Segunda Guerra sobre como vencer os inimigos, fundamentados em três itens: (1) avaliar as forças do inimigo; (2) avaliar os recursos do inimigo; e (3) apresentar disposição de lutar. Esses conceitos foram transpostos para a arena empresarial, que não se ocupa apenas de “competição” e “vencer os inimigos”, mas de concretizar uma situação futura desejada.

Para Mintzberg ; Quinn (2001), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma pesquisa bibliográfica sobre administração estratégica, principalmente sobre o modelo de Miles e Snow.

2. O CONCEITO

Estratégia para Fernandes ; Berton (2004) é um conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente e os recursos possuídos pela organização. Para Ansoff (1990), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Mintzberg,; Ahlstrand ; Lampel (2000) discutem o conceito de estratégia e apresentam cinco definições, que

recebem o nome de 5 Ps² de estratégia: estratégia como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como pretexto.

A estratégia como plano é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui ali. Ou seja, é a definição dos líderes em relação ao que se pretende, à longo prazo. Duas características são essenciais: elas são formuladas em antecipação às ações e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente.

A estratégia como padrão é a consistência em comportamento ao longo do tempo. Diferentemente da estratégia como plano, que analisa o futuro para estabelecer a estratégia, a estratégia como padrão analisa o comportamento passado para definir seus “padrões”.

A estratégia como posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados. Porter (1989) enfatiza que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

A estratégia como perspectiva é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, olhando para dentro da organização em algo chamado de “teoria do negócio”.

A estratégia como pretexto é uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Como exemplo, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica, ou seja, manobras para obter vantagem.

Uma estratégia é algo duradouro, sendo definida para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou. É evidente que, à medida que a estratégia vai sendo executada, haverá necessidades de ajustes, correções de rumo, e mesmo de recuos porque seu desenrolar dependerá de três tipos de fatores (CASTOR, 2006): (1) aquilo que faremos; (2) aquilo que nossos concorrentes ou adversários farão; (3) o acaso, a fortuna, os caprichos da sorte.

Para Porter (2002) uma das melhores formas de saber se uma empresa tem estratégia é verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer. Ainda que o executivo goste muito de enumerar em listas

² Henry Mintzberg publicou pela primeira vez o conceito dos 5 Ps da estratégia no *California Management Review*, em 1987.

intermináveis as coisas que faz, do ponto de vista estratégico é mais importante ter uma lista das coisas que não quer fazer. A estratégia não consiste em satisfazer todas as necessidades dos clientes. É preciso entender que os clientes são diferentes e que as empresas não podem atender a todos com a mesma dedicação e entusiasmo, pois, se o fizer, perderá o foco, tendendo a ver todos com o mesmo valor. Agir estrategicamente é deixar alguns clientes insatisfeitos para que outros fiquem verdadeiramente contentes.

3. AS DEZ ESCOLAS

Mintzberg; Ahlstrand ; Lampel (2000) elencam dez escolas de pensamento sobre estratégia, agrupando-as em três categorias. Ramos; Gimenez ; Ferreira (2005) fazem uma descrição sobre as 3 categorias:

A primeira é chamada de prescritiva, pois se preocupa mais em postular como a estratégia deve ser elaborada do que descrever como este processo realmente se apresenta nas organizações. Esta categoria reúne as escolas do *design* (que concebe a estratégia como visão mais influente para combinar forças internas e externas), do planejamento (que utiliza modelos mais formais e burocráticos) e a do posicionamento (que concebe a estratégia como uma escolha entre posicionamentos limitados).

A segunda categoria é descritiva e estuda como as estratégias são, de fato, formuladas. São compreendidas neste grupo as escolas: empreendedora (a estratégia como uma visão do empreendedor), cognitiva (a estratégia como um processo cognitivo), do aprendizado (onde formulação e implementação são processos dialeticamente influenciados e a estratégia é a relação entre intenções pré-determinadas e emergentes), do poder (a estratégia como resultante de jogos e negociações entre os ambientes interno e externo), cultural (a estratégia é mediada pela cultura organizacional e de seus personagens) e ambiental (a estratégia decorre de reação às forças dominantes do ambiente).

A terceira categoria busca a integração e é representada pela escola da configuração, que vê a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças e defende que a organização pode assumir características de qualquer das escolas anteriores, em função dos diferentes desafios enfrentados.

As dez escolas estão apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia

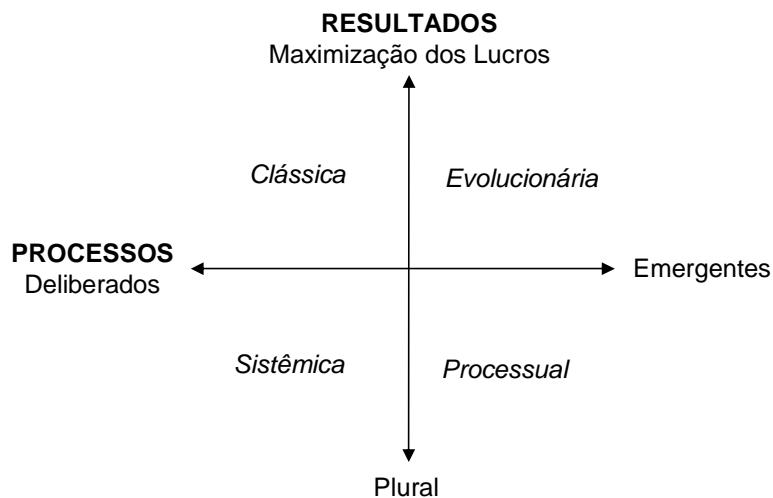
ESCOLA	DESCRIÇÃO	PRESSUPOSTOS
DESIGN	Formação de estratégia é um processo conceitual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Um processo de pensamento consciente e controlado 2. O executivo principal é “O Estrategista” (responsável pelo controle e consciência) 3. Modelo de formação de estratégia simples e informal 4. Estratégias são o resultado de “design” criativo 5. Estratégias abrangentes, explícitas e articuladas 6. Implementação segue a formulação
PLANEJAMENTO	Formação de estratégia é um processo formal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processo controlado, consciente e formal decomposto em etapas 2. Baseado em “check-lists” e técnicas 3. O executivo principal tem a responsabilidade pelo processo global em princípio; assessores de planejamento são responsáveis pela execução na prática 4. Estratégias abrangentes explicadas e então implementadas através de atenção detalhada para com <u>objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais</u>
POSICIONAMENTO	A formação de estratégia é um processo analítico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias são genéricas, mais especificamente posições tangíveis e comuns no mercado 2. O mercado é econômico e competitivo 3. Processo analítico baseado em cálculos 4. Estratégias podem levar a outros tipos de estratégias (funcionais) e podem definir grupos estratégicos em indústrias 5. Analistas têm um papel central no processo, mas os administradores controlam oficialmente as escolhas 6. Estratégias abrangentes a ser articuladas e implementadas
EMPREENDEDORA	A formação de estratégia é um processo visionário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia é uma perspectiva na mente do líder (um sentido de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização) 2. Processo semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder 3. Controle rígido da formulação e implementação pelo líder 4. Visão estratégica maleável e estrutura responsável e simples 5. Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência
CULTURAL	Processo baseado em prescrições normativas sobre como implementar estratégias formuladas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns 2. Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões 3. Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns 4. Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente 5. Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia
COGNITIVA	A formação de estratégia é um processo mental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista 2. Estratégias são perspectivas ou conceitos 3. Processo de formação de estratégia é enviesado pelas capacidades cognitivas restritas 4. Estratégias são difíceis de alcançar, não-ótimas quando alcançadas, e difíceis de mudar 5. Estrategistas variam amplamente em seus estilos de formação de estratégia
AMBIENTAL	A formação de estratégia é um processo passivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente dita a estratégia 2. Não há nenhum processo ou estrategista interno 3. Estratégias são posições ou nichos
DE APRENDIZAGEM	A formação de estratégia é um processo emergente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo 2. Formulação e implementação são inseparáveis 3. Um sistema coletivo de aprendizagem 4. As ações são entendidas em retrospecto 5. O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica 6. Estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas
POLÍTICA	A formação de estratégia é um processo de poder	<ol style="list-style-type: none"> 1. O processo é fundamentalmente político 2. Estratégias tomam a forma de tramas e não de perspectivas 3. Não há nenhum ator dominante interno, mas sim grupos 4. Externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas 5. Conflitos internos acontecem em tempos de grandes mudanças 6. Internamente, a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência
DE CONFIGURAÇÃO	A formação de estratégia é um processo episódico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamentos de organizações são melhor descritos como configurações de dimensões relacionadas a estado e tempo 2. O processo pode ser qualquer um dos anteriores, de acordo com tempo e contexto 3. Há ciclos de vida na formação de estratégia

Fonte: Adaptado de Gimenez (2000).

Whittington (2006) traz uma visão complementar do estudo de estratégia empresarial. Ele identificou quatro abordagens genéricas no processo de formulação estratégica: clássica; evolucionária; processualista e sistêmica.

As quatro abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões, Whittington, 2006: *resultados* da estratégia (maximização dos resultados ou resultados múltiplos) e os *processos* pelos quais ela é posta em prática (deliberado ou emergente), conforme mostra a Figura 1.

FIGURA 1 – Perspectivas genéricas de Whittington



Fonte: Whittington (2006, p. 3).

As abordagens clássica e evolucionária visualizam um único resultado surgindo do processo estratégico, sendo a maximização de lucros o único objetivo organizacional. Por outro lado, as abordagens sistêmica e processual consideram a existência de outros resultados no processo estratégico, tais como coalizões de poder ou indivíduos poderosos dentro da organização, que restringem o atingimento da maximização de lucros (abordagem processual), e o contexto social das organizações, que pode restringir a maximização de lucros, forçando-as a considerar a influência de valores e ideologias (abordagem sistêmica) (GIMENEZ, 2000).

No que diz respeito à natureza do processo de formação de estratégia, as abordagens se agrupam de maneira diferente. As abordagens clássica e sistêmica consideram viável um processo racional de formação de estratégia. Por outro lado, as abordagens evolucionária e processual enxergam este

processo governado por acaso (sorte), limitações cognitivas e viéses inerentes ao comportamento humano, (GIMENEZ, 2000).

Gimenez (2000) relaciona as escolas de Mintzberg com o conceito de Whittington em uma estrutura única, conforme mostra a Figura 2.



FIGURA 2 – Escolas do pensamento sobre formação estratégica

Gimenez (2000) propõe uma outra forma de visualizar as escolas propostas por Mintzberg, correlacionadas com o conceito de Whittington, em cinco dimensões:

- grupo clássico, que envolve as escola do design, do planejamento, de posicionamento e empreendedora, que favorece uma abordagem racional baseada em resultado único;
- grupo evolucionário, que é composto somente pela escola ambiental, que nega qualquer possibilidade de planejamento, mas reconhece o resultado único;
- grupo processual, composto pelas escolas da aprendizagem e cognitiva que são incrementalistas por natureza e consideram resultados múltiplos;
- grupo sistêmico, que envolve as escolas cultural e política que, embora com menor ênfase, enxergam estratégia como um processo deliberado que considera as influências culturais e de poder na busca de um resultado único para a organização;

- escola de configuração, que visualiza a formação de estratégia como um processo episódico melhor descrito como uma configuração mutável de dimensões ambientais e organizacionais.

4. CATEGORIAS ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW

Muitos esquemas já foram propostos para classificar estratégias competitivas adotadas por organizações (Porter, 1980; Mintzberg, 1973; Miles e Snow, 1978), como constatado também por Gimenez (1993). As categorias estratégicas desenvolvidas por Miles e Snow (1978) foram utilizadas neste trabalho, assim como em outros estudos, de Davig (1986) e Gimenez (1993), onde os tomadores de decisões foram solicitados a escolher entre quatro alternativas a descrição mais próxima da maneira de atuar usada pela empresa. A base do trabalho de Miles e Snow centra-se em três idéias, conforme Gimenez (2000, p.32):

- (i) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção do ambiente;
- (ii) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e processos organizacionais;
- (iii) processos e estrutura condicionam a estratégia.

Essas idéias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica (Child, 1972 *apud* Gimenez *et al.* 1999) que, em essência, propõe: “**a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições**” (Miles e Snow, 1978, p. 121).

De acordo com Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais observadas pela administração. Esses padrões categorizados foram teorizados pelos autores por meio de quatro estratégias genéricas, que são:

- estratégia defensiva;
- estratégia prospectora;
- estratégia analítica;

- estratégia reativa.

Essas estratégias variam de acordo com as respostas dadas aos três problemas que compõe o ciclo adaptativo:

1. problema empreendedor – definição de um produto e de um serviço;
2. problema de engenharia – escolha de sistemas técnicos;
3. problema administrativo – relacionado à estrutura e aos processos organizacionais. (GIMENEZ *et al.* 1999)

O modelo criado por Miles e Snow (1978), denominado ciclo adaptativo, deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas, empreendedor, de engenharia e administrativo, estão intimamente conectados, mas a adaptação freqüentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa. O ciclo pode ser iniciado também pelas outras fases. As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspectos da estrutura de amanhã (GIMENEZ *et al.* 1999). O modelo pode ser visto em sua representação esquemática, apresentada na Figura 3.

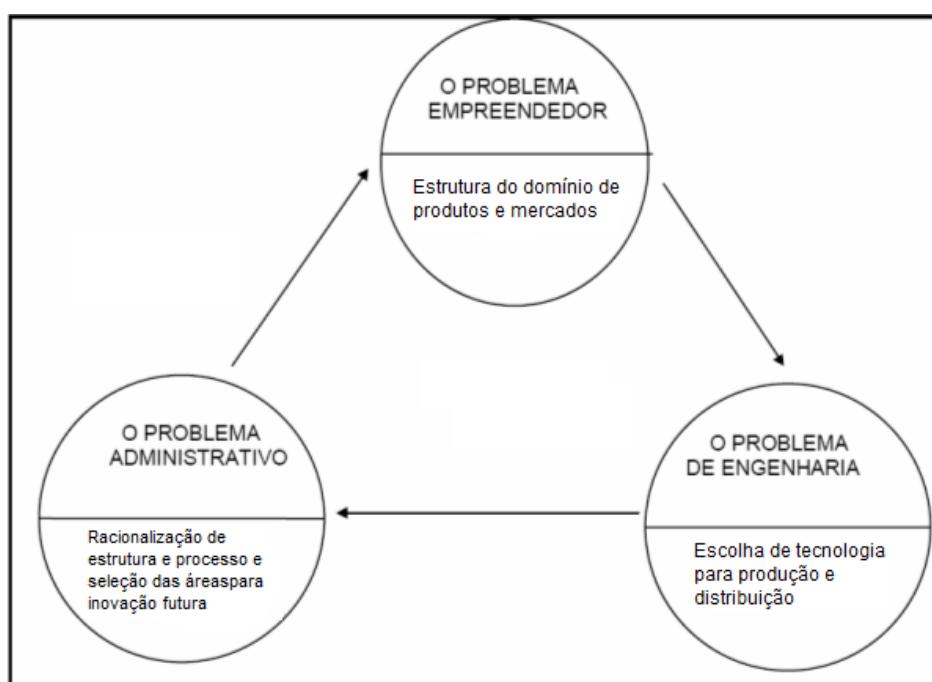


FIGURA 3 – O modelo adaptativo

A taxonomia de estratégias genéricas³ desenvolvida por Miles e Snow (1978) é apresentada detalhadamente no Quadro 2.

QUADRO 2 – Categorias estratégicas de Miles e Snow

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Adaptado de Davig (1986, p. 42).

As categorias estratégicas de Miles e Snow foram propostas para classificar a orientação estratégica de organizações baseadas em ações estratégicas específicas. Foram definidas quatro categorias estratégicas: prospectora, defensiva, analítica e reativa. As três primeiras categorias estratégicas têm uma orientação estratégica formal e as organizações com a estratégia reativa não têm estratégia formal (PLESHKO, 2007).

Miles e Snow propuseram que a estratégia reativa tem baixa performance, enquanto as outras três categorias podem ter performances parecidas, dependendo da situação e da indústria (MILES E SNOW, 1978; PLESHKO, 2007; ZAHRA, 1990). Gimenez (2000) ainda complementa que,

³ Uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações, Herbert & Deresky *apud* Gimenez (2000).

havendo um alinhamento entre a estratégia escolhida, processos e estrutura organizacional, qualquer uma das três categorias, defensora, prospectora ou analítica, poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria particular. Contudo, não havendo esse alinhamento, resultará na ineficácia, caracterizando formas instáveis de organização que Miles e Snow denominaram empresas reativas.

Organizações prospectoras serão a fonte de instabilidade na indústria, por meio de sua constante geração de inovações (GIMENEZ, 2000). Hambrick (*apud* Gimenez, 1993) descobriu que, conforme previsto pelo modelo de Miles e Snow, empresas prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, aproveitando oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevalecem em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras.

A inconsistência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes: (i) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; (ii) estratégia articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não vinculados a ela de uma maneira adequada; ou (iii) administração aderida a uma particular associação entre estratégia e estrutura, apesar desta não ser mais relevante às condições ambientais (MILES; SNOW, 1978).

Gimenez (2000) traz uma análise sobre a estratégia reativa:

No entanto, pelo menos um estudo conseguiu demonstrar que empresas reativas conseguiram sobrepujar os outros tipos de organizações (Snow ; Hrebiniak, 1980), levando alguns estudiosos a sugerir que este tipo de estratégia pode ser adequado em ambientes com baixo grau de mudanças (Zahra ; Pearce, 1990). Uma outra possibilidade é que empresas reativas possam incluir também em sua classificação empresas que demonstrem uma capacidade para mudar rapidamente - i.e. mostrar flexibilidade - supostamente uma característica positiva (KANTER, 1989 APUD GIMENEZ, 2000 P. 38).

A estratégia analítica foi proposta por Miles e Snow (1978) como a combinação única das estratégias prospectora e defensiva.

Os quatro tipos de estratégia identificados por Miles e Snow (1978) se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidas. Conant; Mokwa; Varadarajan (1990 *apud* GIMENEZ *et al.* 1999) elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas, que é reproduzida no Quadro 3.

QUADRO 3 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

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

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

A taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) foi aplicada no estudo de Davig (1986), onde foram estudadas as estratégias adotadas por pequenas empresas em indústrias maduras. Dados obtidos com uma amostra de 60 empresas indicaram que firmas de estratégias prospectoras e defensivas atingiram melhor desempenho em termos de crescimento de lucros, enquanto as reativas apresentaram a pior performance. O desempenho de empresas analíticas se situou entre os resultados de reativas e os outros dois tipos.

Diferenças em crescimento em vendas não foram estatisticamente significativas, apesar de estarem na mesma direção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de estratégia é amplo, contudo uma forma excelente de compreender estratégia se faz por meio dos P's da estratégia propostos por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), onde são discutidos estratégia como: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

As dez escolas propostas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) abrangem uma interessante discussão sobre estratégia e servem como mais uma ferramenta de compreensão sobre este vasto assunto.

O modelo de Miles e Snow pode ser utilizado nas organizações como um modelo de estratégias genéricas em nível de negócio, ou seja, pode ser aplicado aos diversos portfólios ou diversas empresas, independente de porte. Entender as estratégias: defensiva, prospectora, analítica e reativa, serve para definir a postura estratégica que se pretende ter, além de servir para a reavaliação das estratégias já adotadas. As estratégias de uma empresa ou produto necessitarão de adaptações ou mesmo de grandes mudanças, é papel do estrategista acompanhar as mudanças ambientais e continuamente questionar se a estratégia vigente faz sentido.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

CANCELLIER, Éverton Luís P. L. **A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense**. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e média empresa brasileira**. Curitiba: EBEL, 2006.

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

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context an international perspective.** Third Edition. London: Thompson, 2004.

DOWNEY, H. Kirk; HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. **The effects of individual differences on managers' perceptions of environment uncertainty.** *Academy of Management Proceedings*, p. 200-202, 1975.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2.ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Estratégia e criatividade em pequenas empresas.** RAC - Revista de Administração da USP. V. 28, n. 2, p. 72-82, abril/junho 1993.

GIMENEZ, Fernando A. P. **O estrategista na pequena empresa.** 1.ed. Maringá: edição do autor. v. 1. 176 p. 2000.

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

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

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. **Strategy-making and environment: the third link.** *Strategic Management Journal* (1986): 4, 3; Jul-Sep 1983; ABI/INFORM Global p. 221.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Tradução James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes.** California Management Review, vol. 26, n.2, p. 44-53, 1973.

PORTER, Michel E. A nova era da estratégia. In: Júlio, Carlos Alberto; José Salibi Neto (Org.). **Estratégia e planejamento – autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, Michel. E. **Competitive strategy.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, Simone Cristina; GIMENEZ, Fernando A. P.; FERREIRA, Jane Mendes. **Cognição, instituições e estratégia em pequenas empresas.** In: ENANPAD 2005, Brasília. Anais do XXIX ENANPAD 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ZAHRA, Shaker A. **Research evidence on the Miles-Snow typology.** *Journal of Management*. Vol. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.