
Comportamento estratégico no setor de beleza e estética baseado na tipologia de Miles e Snow

Strategic Behavior in Beauty and Cosmetic Industry Based on Type of Miles And Snow

JULIANA CRISTINA GALLAS*

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO

DE LORENZI CANCELLIER**

SANDRA MARTINS LOHN VARGAS***

CARLOS RICARDO ROSSETTO****

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar o comportamento estratégico sob a ótica dos gestores de pequenas empresas no ramo de beleza e estética em Balneário Camboriú – Santa Catarina. Frente às características do objeto de estudo, optou-se por uma pesquisa quantitativa, utilizando-se de um questionário estruturado a partir do modelo de Miles e Snow (1978), baseado no comportamento estratégico, características da empresa e do gerente. Os dados foram analisados a partir da análise de correspondência simples, desenvolvida a partir de uma matriz disjuntiva, segundo Conant et al. (1990), utilizando-se o software Statistica, a fim de correlacionar informações realizadas na análise tradicional deste estudo com uma análise padronizada. Em relação ao comportamento estratégico, o resultado apresentado pelas onze dimensões se diferencia com destaque ao comportamento prospector.

Palavras-chave: Comportamento Estratégico. Mercado de Beleza. Tipologia de Miles e Snow.

* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA-UNIVALI

** Universidade do Estado de Santa Catarina

*** Universidade do Vale do Itajaí

**** Universidade do Vale do Itajaí

ABSTRACT

This article aims to identify the strategic behavior from the perspective of small business managers in the business of beauty and aesthetics in Balneario Camboriu - Santa Catarina. Front to the characteristics of the object of study, we chose a quantitative survey, using a structured questionnaire from the Miles and Snow (1978) model based on strategic behavior, characteristics of the company and the manager. Data were analyzed based on the analysis of simple correlation, developed from a disjunctive array, according to Conant et al. (1990) using the Statistica software in order to correlate information carried in the traditional analysis of the study with a standard analysis. Regarding the strategic behavior, the result presented by eleven dimensions corroborates the results presented by a single dimension, stressing that the typology most prominently in both was the defensive.

Keywords: Strategic Behavior. Market Beauty. Tipologia Miles and Snow

1 INTRODUÇÃO

Em seus estudos Miles e Snow (1978) apresentam quatro tipologias estratégicas caracterizadas por analítica, defensiva, prospectora e reativa, ambas permitindo entender o comportamento estratégico das organizações. Neste sentido, o estudo tem por objetivo identificar o comportamento estratégico de empresas no ramo de beleza e estética na região de Balneário Camboriú - Santa Catarina, na visão dos gestores.

Miles e Snow (1978, p.3) ressaltam que a estratégia pode ser definida pelo domínio de produto/mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados como mecanismos, pelo qual as estratégias podem ser implementadas.

A grande competição existente no setor de beleza e estética gera uma grande demanda de práticas gerenciais e de estratégias, contudo elas precisam estar sintonizadas com as características específicas do tipo de produto oferecido na prestação de serviço, incrementada pelas informações obtidas com a análise do ambiente. O mercado de beleza tem se mostrado promissor no Brasil, elevando o país ao terceiro maior consumidor de produtos e serviços de beleza do mundo. De acordo com Okamoto (2011, p. 5), “as perspectivas da

economia brasileira são promissoras, o que aponta para um crescimento superior à média anual de 10,7% dos últimos 15 anos, bem como novas oportunidades de trabalho que pode superar a taxa de 8,1% ao ano”.

A quantidade desses investimentos fica aparente com o constante surgimento de produtos em resposta à demanda gerada. Mundialmente, a indústria de cosméticos e perfumaria realiza negócios que envolvem bilhões de dólares e ocupam milhões de pessoas e, no Brasil não foi diferente, nos últimos anos passou por um grande crescimento. Encontram-se no Brasil empresas nacionais que possuem parcelas significativas de mercado, como a Natura e O Boticário. São empresas que combinam investimento em pesquisa e desenvolvimento, capacidade técnica e produtiva, alto investimento em novas tecnologias, marca diferenciada, canais de comercialização treinados e eficientes e estratégias diferenciadas (ABDI, 2009).

Cabe ressaltar que poucos são os estudos na área de administração, direcionados ao mercado de beleza e estética. Porém muitos são os estudos que relacionam aspectos de comportamento estratégico e monitoramento de ambiente com empresas do setor de serviços, dentre eles destacam-se as pesquisas que apoiaram este estudo servindo como fonte de análise direta, para formação e concepção teórica.

Considerando a crescente evolução no mercado de beleza e estética é imprescindível às empresas uma postura mais humanizada e com mais responsabilidade e comprometimento na prestação destes serviços. São necessárias mudanças e alterações dos perfis, caracterizando-se como empresas inovadoras e preparadas para competir com o mercado internacional que é o grande inspirador para o crescimento das empresas de beleza e estética brasileira.

Desta forma, levando-se em consideração tais argumentações, este trabalho apresenta o seguinte questionamento: qual o comportamento estratégico de empresas no ramo de beleza e estética na região de Balneário Camboriú – Santa Catarina, na visão dos gestores?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A estratégia é tema recorrente nos trabalhos em administração e seu estudo nos últimos anos tem sido mais freqüente, algo que

será abordado no decorrer deste estudo. Ansoff (1977) destaca em seu trabalho que a literatura de administração passou a usar o termo “estratégia” no final da década de quarenta, com Von Newman e Morgenstern, que caracterizaram a estratégia a partir da teoria dos jogos, como um plano completo, que especifica a escolha que o jogador deve fazer em cada situação.

Cummings (1994) destaca que as estratégias objetivam vencer a guerra, e não necessariamente derrotar o inimigo, acreditando que era fundamental desenvolver formas eficientes para gerar vantagens sobre o inimigo. O autor refere-se à estratégia como “[...] uso de batalhas para objetivos da guerra”. De acordo com o autor, a palavra estratégia originou da palavra grega “*strategos*”, que significa a arte ou ciência de ser um general, um herói de guerra. Stoner e Freeman (1999) complementam que estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo.

Ansoff (1991) ressalta que a ênfase dada ao estudo das estratégias nas organizações só aconteceu depois da segunda metade do século passado. O autor lembra também que a dinâmica organizacional do início do século já não era mais válida, pois a instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente fizeram com que a estratégia aparecesse como uma ferramenta para orientar as organizações (PEREIRA, 2002).

Para Silva e Fonseca (2002), 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. Coerente com esta visão, várias escolas de pensamento têm desenvolvido teorias com a intenção de delimitar o fenômeno e abordar as melhores maneiras de conduzir sua formulação e implementação.

O conceito de estratégia, na administração, se sobrepôs no momento em que a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais passaram a exigir ações que possibilitassem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos a serem percorridos pelas organizações. No contexto organizacional o termo estratégia é abordado de diferentes formas, enfatizando sua natureza complexa, que dificulta uma definição única e precisa (SILVA; FONSECA, 2002).

A definição de estratégia proposta por Chandler (1962 apud MILES; SNOW, 1978, p.7) determina a adoção de cursos de ação e a locação de recursos necessários para atingir as metas e objetivos básicos de longo prazo das empresas. Os autores salientam ainda, que as estratégias podem ser classificadas das mais diversas formas, mas sua finalidade principal é estabelecer quais serão os caminhos, ou seja, os programas de ação que deverão ser seguidos pela organização para que alcancem os objetivos e as metas estabelecidas.

Na concepção de Ansoff (1977) a estratégia é um meio utilizado para se alcançar o desempenho superior, e a sobrevivência das organizações. Sob esta perspectiva Ansoff (1991) a define como um conjunto de regras que têm como objetivo orientar o comportamento empresarial, acreditando que ela possa ser considerada como: padrões, segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos; regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo; e regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Ohmae (1982) apresentando uma visão diferente sobre a estratégia acredita que deve objetivar a conquista de clientes e não a eliminação da concorrência. Assim, o autor expõe o conceito de estratégia de valor agregado. Não descarta a importância de uma empresa se preocupar com a competição, entretanto, acredita que esta preocupação não deve ser colocada em primeiro lugar no desenvolvimento de estratégias.

Baseado no estudo de Henderson (1989), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, ressaltando que para essa busca se tornar possível é necessário à utilização da imaginação e da lógica, pois sem elas os comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados, além disso, é importante uma compreensão do ambiente competitivo da empresa.

Henderson (1989) reforça ainda que a vantagem competitiva garante a manutenção da empresa no mercado, e adverte que as empresas que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, compreendendo que cada qual precisa diferenciar-se da concorrência para possuir uma vantagem competitiva única. Percebe-

-se que para o autor, a estratégia é fruto de um processo analítico do ambiente competitivo, e visa por meio da criação, manutenção e ampliação de vantagens competitivas a sobrevivência da empresa.

Prahalad e Hamel (1995) defendem que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro, mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Assim, para ambos os autores, a melhor vantagem competitiva ocorre quando uma empresa tem a capacidade de, não obstante melhorar suas habilidades já existentes, mas também, aprender novas habilidades.

Mintzberg (1995) ressalta que a estratégia pode ser definida como sendo a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, baseada em procedimentos formalizados e articulados dos administradores. Já para Porter (1996, p.68) estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Também lembra que a finalidade da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva que permita à empresa derrotar a concorrência e manter-se no mercado, por isso, afirma que a essência deste processo é a competição.

Ghemawat (2000) afirma que a estratégia também está essencialmente ligada à competição e à vantagem competitiva, que surge do desenvolvimento de uma competência singular que diferencie uma empresa da concorrência. O autor alerta para o fato de que muitas vezes as vantagens competitivas podem ser facilmente imitadas. “Os estrategistas insistem que para obterem um desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência. O problema é que os concorrentes também escutam a mesma mensagem”.

Na visão de Henderson (1989), Porter (1998) e Ghemawat (2000) estratégias são regidas pela competição, na qual a estratégia tem como objetivo desenvolver e gerenciar vantagem competitiva para as empresas superarem seus concorrentes. Seus trabalhos apresentam a estratégia como o processo deliberado de planejamento para derrotar a concorrência por meio da criação de vantagem competitiva.

Baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a definição de estratégia pode ser considerada como eclética, pois como Plano, a estratégia lida com os líderes que tentam estabelecer direções para as organizações. O autor entende que como Manobra, a estratégia permite entender as várias manobras empregadas na intenção de ganhar competitividade. Como Padrão, a estratégia foca a ação, lem-

brando que intenções sem ação, tornam-se vazias. Como Posição, favorece olhar as organizações em seus ambientes competitivos, como ganham e protegem suas posições de forma a competir ou evitar a competição. E, finalmente, como Perspectiva, a estratégia inclui questões acerca das intenções de conduta em um contexto coletivo.

As formas como as estratégias surgem e são implementadas são partes de um processo idêntico em todas as organizações, mas resultam de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais), que configuram cada situação particular (NICOLAU, 2001). Em seus estudos o autor faz um levantamento de conceitos de estratégias baseado em diversos autores, conforme descritos no quadro 1.

Quadro 1: Conceitos de Estratégia

Autores	Definição de estratégia
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Andrews e Guth (1965) e Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a serem tomadas para atingir esses objetivos).
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer e Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

Autores	Definição de estratégia
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, global e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.
Ohmae (1982)	A estratégia deve objetivar a conquista de clientes e não a eliminação da concorrência. Visualiza a estratégia com valor agregado.
Henderson (1989)	Estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. É necessária a utilização da imaginação e da lógica.
HamelePrahalad (1995)	A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro, mais rápido do que os concorrentes, e aprender novas habilidades.
Mintzberg (1995)	Ressalta que a estratégia pode ser definida como sendo a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, baseada em procedimentos formalizados e articulados dos administradores.
Ghemawat (2000)	As estratégias são regidas pela competição, na qual a estratégia tem como objetivo desenvolver e gerenciar vantagens competitivas para as empresas derrotarem seus concorrentes.

Fonte: Nicolau (2001, p.6).

O quadro 1 apresenta os conceitos de estratégia tratados na sua diversidade, no qual é possível perceber uma similaridade entre os conceitos dos autores. A análise realizada por Nicolau (2001) permite uma compreensão clara dos conceitos relacionados a estratégia, que possibilita analisar as similaridades entre os conceitos, estruturando-os de acordo com os períodos que cada um.

Miles e Snow (1978) apresentam quatro tipologias estratégicas, conhecidas como: Defensiva, Prospectora, Analítica e Reativa. Estas foram estruturadas e explicadas a partir de estudos aplicados em quatro diferentes ramos de atividades como: editoras; indústrias eletrônicas; indústrias de alimentos e hospitais (Quadro 2).

Quadro 2: Tipologias estratégicas

Defensiva	Empresas com domínio limitado de produto-mercado e recursos; Não permitem ousadia na procura de novas oportunidades fora de seus domínios; Este tipo de posicionamento estratégico é retratado por empresas que visam eficiência dentro de um padrão pré-determinado, destaca-se, portanto um planejamento intensivo e não extensivo com controle centralizado e utilização de tecnologia padronizada.
Prospectora	Largo domínio de mercado; procura oportunidades de produtos e mercado continuamente; Investe em pesquisas e desenvolvimento. É inovadora, com planejamentos extensivos e não intensivos. Utiliza tecnologia diversificada, flexível e pouco padronizada e possui controle não centralizado, possibilitando o monitoramento do ambiente.
Analítica	Opera em dois tipos de domínio do produto mercado, um estável e o outro em mudança, com planejamento intensivo e detalhado. É considerada como um ponto médio entre os dois extremos da defensiva e da prospectora, minimizando os riscos e maximizando as oportunidades.
Reativa	A articulação da estratégia não tem uma ligação apropriada com a tecnologia, com a estrutura e com o processo, que são relevantes para as condições do ambiente, deixando-o instável e inconsistente, o que gera uma incapacidade de resposta eficiente.

Fonte: Miles e Snow (1978)

Para este estudo foi adotado o modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978) para descrever as estratégias competitivas de pequenas empresas. Estes autores propuseram a idéia de que empresas desenvolvem padrões estáveis de comportamento estratégico para uma adaptação às condições ambientais (DESARBO et al., 2005; SOLLOSY, 2013).

2.1 Estudos Sobre Comportamento Estratégico E Ambiente

A literatura sobre estratégia destaca maior atenção para uma taxonomia de estratégias genéricas, como pode ser observado nos trabalhos de diversos autores como: Hatten, Schendel, Herbert, Deresky, Miller e Dess (GIMENEZ et al.,1999).

O modelo de Miles e Snow foi muito testado, sendo recomendado como adequado para análise do comportamento estratégico em pequenas empresas (GIMENEZ et al., 1999, p. 53). Realizaram um estudo com a aplicação deste modelo a partir das onze dimensões proposta por Conant et al. (1990), foi realizada em 107 pequenas empresas na cidade de Londrina no Estado do Paraná, caracterizadas como; indústria, comércio e serviço. Constatou-se que o desempenho das empresas que adotaram estratégias reativas, tiveram um crescimento menos eficaz, a estratégia mais freqüente foi a analítica.

Os estudos de Gimenez et al. (1999) apresentaram também a possibilidade de aplicação das tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) em pequenas empresas e em diversos ramos de atividades, considerando ainda que as quatro tipologias propostas pelos autores são possíveis de ser aplicadas, ressaltando que, “pode ser aplicada independente do tamanho da organização” e criticam a classificação proposta por Porter (1980) por não ser considerada “adequada e estar enquadrada na estratégia de foco”.

Gimenez et al. (1999, p.54-56) destacam que a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) além de ser mais abrangente, permite melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas. E acrescentam ainda a relevância desta taxonomia para a análise do comportamento estratégico em pequenas empresas.

Rossetto e Rossetto (2001) apresentaram uma análise do comportamento estratégico de Miles e Snow, através de uma pesquisa qualitativa, com três empresas familiares nos ramos de edificações. No qual foi possível perceber a adaptação das tipologias para cada situação em que a empresa passou, sendo que a característica predominante para as três empresas estudadas no período de fundação, foi a defensiva/analítica. A tipologia que predominou após as empresas estarem consolidadas foi a analítica. Os autores destacam que “o processo de adaptação estratégica organizacional exige das

empresas um constante aprendizado de como relacionar-se melhor com o ambiente organizacional”.

Gulini (2005) apresenta uma análise do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), ambiente organizacional de Duncan (1972) e desempenho, com 79 gerentes das empresas de provedores de internet, utilizando-se das quatro tipologias de Miles e Snow (1978) a partir da adaptação com as 11 dimensões de Conant et al. (1990), sendo que a tipologia que apresentou maior destaque foi a analítica. Na análise de monitoramento de ambiente concentrou-se no comportamento dinâmico simples o que representa um elevado grau de incerteza.

O estudo de Gimenez, Crubellate e Grave (2005, p.2-3) aponta uma visão construtivista da estratégia a qual permite entender as diversas formas de como o posicionamento estratégico pode ser entendido e abordado. Além disso, apresentam também alguns fatores, em relação à “taxonomia de estratégia elaborada por Miles e Snow (1978) que se fundamenta em pressupostos voluntaristas quanto à origem das respostas estratégicas, e realistas quanto à natureza do objeto configurado”.

Hoffmann (2006) analisou as estratégias organizacionais em microempresas varejistas de bens duráveis, destacando Mintzberg (1973) com os três modos, e Miles e Snow (1978) a partir da adaptação de Conant et al. (1990), a análise foi realizada a partir de um censo, em que foram pesquisadas 85 empresas, com um retorno de 68% caracterizando-se em 58 empresas. A partir da realização da análise detectou-se no aspecto do comportamento estratégico a tipologia defensiva, pela sua característica de micro empresas.

Em seus estudos Miles e Snow (1978, p.3) ressaltam que a estratégia pode ser definida, pelo domínio produto mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados como mecanismos por intermédio dos quais se implementa a estratégia. Sendo importante considerar que o monitoramento do ambiente incide neste processo de forma a corroborar, caracterizando que formular uma estratégia representa a visão de um todo.

Alguns estudos internacionais destacam também a análise do comportamento estratégico, sendo que Snow e Hrebiniak (1980) apresentam um estudo que verificou a relação entre o comporta-

mento estratégico em pequenas, médias e grandes empresas, assim como as competências e desempenho, focalizando as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), destacando que as quatro características estão presentes nas empresas, porém as que estão em maior destaque são as defensivas, prospectora e analítica do ponto de análise das competências gerenciais, sendo que possuem maior diferença a prospectora e defensiva em relação as competências, já a analítica foi considerada menos aparente.

A proposta de estudo de Snow e Hrebiniak (1980) compõem-se de um questionário estruturado por uma questão com quatro alternativas chamado de unidimensional, que possibilita o respondente escolher a alternativa que melhor caracteriza sua realidade, esta proposta segundo os autores pode facilitar a compreensão do respondente. Porém a que se considerar um grande risco para o pesquisador abster-se de resultados compreendendo a análise por um único aspecto. De acordo com Conant et al. (1990) esta proposta foi replicada posteriormente por McDaniel e Kolari(1987), Segev (1987) e Zahra (1987).

Conant et al. (1990) apresentam uma proposta de análise com 11 (onze) dimensões com 4 (quatro) alternativas que possibilitaram operacionalizar a análise das tipologias propostas por Miles e Snow (1978), chamada de escala multi-itens, que segundo estes autores é tradicionalmente utilizada para analisar a relação entre os tipos estratégicos.

Dev e Olsen (1989) investigam a existência de ajuste entre as variações do ambiente Duncan (1972) e as estratégias de negócios. Destacam que em ambiente estável a tipologia estratégica que se apresenta com maior ênfase é a defensiva. Já em ambiente volátil é constatada a tipologia analítica Miles e Snow (1978). Os autores afirmam a partir de seus estudos, que as tipologias analítica e defensiva caracterizam positivamente na elevação do desempenho das empresas estudadas. Porém neste estudo os autores realizaram uma adaptação da estrutura proposta por Miles e Snow (1978) para analisar o comportamento estratégico.

No estudo realizado por Luo e Park (2001) relacionado ao alinhamento estratégico e desempenho no mercado Chinês, os autores destacaram que a orientação analítica Miles e Snow (1978) é mais

apropriada para ambientes turbulentos já a prospectora e defensiva ocasionam um declínio no desempenho. Os autores analisam o ambiente a partir dos estudos de Dess e Beard (1984) através das dimensões de dinamismo relacionada à variabilidade, complexidade relacionada a heterogeneidade, e pela hostilidade relacionada ao controle de recursos. Sendo que estes aspectos segundo os autores estão apoiados nos estudos de Duncan (1972) em relação a incerteza e complexidade do ambiente.

Tamura e Shimizu (2012) avaliaram as tipologias de Miles e Snow com objetivo principal de investimento de capital a partir do comportamento estratégico melhorando com isso a competitividade de custos. Os resultados apresentam que os defensores investem por si só, e avaliam a rentabilidade após a implementação. Já os prospectores buscam por oportunidades de mercado com projetos estabelecidos, a fim de abrir caminho em novos mercados de produtos e oportunidades de lucro. Neste sentido, para os prospectores a rentabilidade está na fase de desenvolvimento. Para os analíticos há momento ideal de investimento, a fim de apoderar-se das oportunidades de mercado que utilizam sua tecnologia existente.

Sollosy (2013) em seu estudo, também analisou as tipologias de Miles e Snow, porém relacionando a capacidades dinâmicas, com especial destaque para a ambidestria. O estudo analisou o alinhamento dos três elementos da tipologia entre si e os quatro arquétipos estratégicos identificados por Miles e Snow. Baseado em 503 diferentes empresas, verifica que organizações que são consistentes em sua abordagem para os vários domínios superam aqueles cuja abordagem é menos consistente. Analisa que a definição do foco do negócio, ou o domínio empresarial, é o principal determinante do arquétipo estratégico da organização.

O estudo de Hékiš et al. (2013), utiliza a tipologia de Miles e Snow em Hotéis na região de Santa Catarina, cujo objetivo era analisar o comportamento estratégico adotado pelos administradores, concluindo assim que os mesmos adotam, em sua maioria, comportamentos prospectores caracterizados pela busca de novos mercados e introdução de novos produtos e serviços aos clientes. Dessa forma, os dados permitem constatar que os diretores estão mais atentos às mudanças do mercado e à busca pela inovação.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva no qual foi possível descrever e analisar todos os dados coletados, orientado por um paradigma positivista, que segundo Trivinos (1987, p.36) não aceita outra realidade, que não sejam os fatos possíveis de serem observados. Black (1999) destaca que o objetivo da pesquisa quantitativa do tipo descritiva é investigar a previsão, o controle e a confirmação ou teste de hipóteses. Para obter maior segurança nos resultados optou-se também em trabalhar com dados secundários obtidos através da pesquisa de campo.

Na base dos dados foram pesquisadas empresas do setor de beleza e estética na cidade de Balneário Camboriú - Santa Catarina, com registro de cadastro no órgão de Vigilância Sanitária Municipal. O retorno totalizou 54 questionários, sendo que a população pesquisada caracterizou-se por proprietários ou gerentes com autonomia de decisões administrativas e estratégicas da empresa.

Os dados foram analisados a partir da análise de correspondência simples, desenvolvida a partir de uma matriz disjuntiva, segundo Conant et al. (1990), utilizando-se o software Statistica, a fim de correlacionar informações realizadas na análise tradicional deste estudo com uma análise padronizada. Os autores propõem uma validação dos aspectos estudados por Miles e Snow (1978), através de um questionário composto por 11 dimensões que possibilitam identificar o comportamento estratégico das empresas, relacionados às quatro características propostas por Miles e Snow (1978): analítica, prospectora, defensiva e reativa.

Como forma de garantir os resultados da pesquisa foi aplicado o questionário de Snow e Hrebiniak (1980), em que os autores propuseram uma análise das quatro características em uma única dimensão com quatro itens. A análise desta etapa remete ao respondente a assinalar somente uma alternativa que melhor se enquadra na realidade da empresa.

O critério de classificação das empresas dentre as quatro alternativas ocorre a partir do maior número de respostas associadas. De acordo com Miles e Snow (1978) no caso de empate entre as alternativas analítica, defensiva e prospectora, a estratégia resul-

tante será classificada como analítica. Já no caso de empate com as alternativas reativas, ficará classificada a alternativa reativa.

Na análise de correspondência simples proposta neste estudo, Hair et al. (2005) destacam que os benefícios da análise de correspondência se sustentam na habilidades de representar linhas e colunas, assim como de relacionar categorias de linhas e colunas. Nesta perspectiva considera-se relevante criar uma medida de distância métrica e dimensões ortogonais, com isso possibilita melhor explicar a intensidade de associação pela distância do qui-quadrado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas pesquisadas classificam-se como salões de beleza, clínicas estéticas, medicina estética, terapias estéticas e SPAs, podendo assumir mais de uma dessas funções. Das 54 empresas pesquisadas a grande maioria enquadrou-se apenas como salão de beleza, seguida por aquelas que atuam tanto como salões de beleza quanto clínicas estéticas, enquanto poucas empresas se classificaram como somente clínicas estéticas ou de terapias estéticas, não sendo encontradas empresas do tipo medicina estéticas ou SPAs.

Os dados serão apresentados em dois momentos, primeiro com seus dados originais obtidos na pesquisa realizada por Gallas e Cancellier em (2004). Posteriormente com análise de correspondência que avalia cada comportamento de forma independente, sem considerar a última questão que define os empates.

Considerando os aspectos do comportamento estratégico em comparação com outras empresas do mesmo ramo, os serviços oferecidos foram mais bem caracterizados, pelo aspecto a tipologia defensiva representado por 35 respondentes com 56,45%. ($p=>95,53\%$). Em relação à imagem passada pela empresa caracterizou-se com mais ênfase a tipologia defensiva representado por 22 gerentes totalizando 35,48%, sendo a dependência muito significativa ($p=>99,44\%$).

Em relação ao monitoramento destacou-se com mais ênfase a tipologia prospectora com 21 gerentes totalizando 33,87%, sendo a dependência é muito significativa ($p=>99,40\%$). Em comparação a outras empresas o aumento ou a perda na demanda que você teve experienciado são representados pelo aspecto defensivo com 22 gerentes totalizando 35,48%, sendo a dependência muito significativa ($p=>99,94\%$).

Um dos objetivos mais importantes das empresas, em comparação a outras empresas do mesmo ramo, são a dedicação e compromisso, sendo representado pelo aspecto defensivo com 25 gerentes totalizando 40,32%, sendo a dependência muito significativa ($p > 99,82\%$). Em comparação com outras empresas do ramo as competências e aptidões dos seus gerentes podem ser melhor representado pelo aspecto defensivo com 29 gerentes totalizando 46,77%, sendo a dependência muito significativa ($p > 99,99\%$).

Em relação aos seus concorrentes, referente ao período analisado, o que mais protegeu sua empresa dos concorrentes foi representado por dois aspectos analítico, sendo 23 gerentes e defensivo com 23 gerentes, totalizando 37,10%. De acordo com Miles e Snow (1978) quando houver um empate entre as alternativas analíticas, defensiva e prospectora, a estratégia que deverá ser considerada será analítica, sendo a dependência muito significativa ($p > 99,99\%$).

Se comparados aos concorrentes pode-se dizer que os dirigentes das empresas estavam representados pelo aspecto defensivo com 28 gerentes totalizando 45,16%, sendo a dependência significativa ($p > 97,78\%$). Em comparação com os concorrentes e a preparação para o futuro, ficou representado pelo aspecto defensivo com 32 gerentes totalizando 51,61%, sendo a dependência não significativa ($p > 84,40\%$).

Em comparação com os concorrentes e a estrutura organizacional, ficou representado pelo aspecto defensivo com 20 gerentes totalizando 32,26%, sendo a dependência pouco significativa ($p > 90,03\%$). Quanto aos procedimentos que a organização usa para avaliar o desempenho, ficou representado pelo aspecto defensivo com 22 gerentes, totalizando 35,48%, sendo a dependência muito significativa ($p > 99,99\%$).

Foi calculada uma média geral do comportamento estratégico apresentado pelas empresas, sendo que se apresentou com maior ênfase a tipologia defensiva com 20 gerentes, representando 32,4% dos pesquisados.

Tabela 1 - Análise do comportamento estratégico de 11 dimensões

Categorias	Frequência	
	Média ¹	%
A	15	27,1
D	18	32,4
P	13	24,5
R	8	16,0
Total de citações	54	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Análise do comportamento estratégico de 1 dimensão

Categorias	Frequência	
	Nº	%
A	11	20,97
D	20	35,48
P	16	29,03
R	7	14,52
Total de citações	54	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao comportamento estratégico também foi adaptado o questionário de Snow e Herbiniak (1980) categorizado por uma dimensão a qual o gerente tem quatro alternativas para responder, e assim possibilita o pesquisador identificar o comportamento estratégico a partir de somente uma dimensão. De acordo com Conant et al. (1990) este mesmo método foi testado por McDaniel e Kolari (1987), Segev (1987) e Zahra (1987). Esta adaptação foi realizada como método de analisar o comportamento estratégico de uma forma um tanto quanto sintetizada.

Na dimensão que analisa o comportamento estratégico em somente uma dimensão foi caracterizado pelo aspecto defensivo

com 22 gerentes, totalizando 35,48%, em relação a descrição que combina mais ou é mais adequada à organização comparativamente com outras empresas de beleza e estética. Sendo relevante destacar que o item seguinte em pontuação para esta dimensão foi atribuído a tipologia prospector com 18 gerentes, totalizando 29,03%. O que difere se comparado com as 11 dimensões, pois em segundo lugar a característica predominante foi a analítica com 17 gerentes, totalizando 27,01%, sendo a dependência muito significativa ($p \Rightarrow 99,99\%$).

A seguir serão apresentados os dados com base na análise de correspondência, sendo que o índice de significância foi obtido a partir do Qui-quadrado sendo calculadas, com as frequências teóricas iguais para cada categoria. Os percentuais são calculados com base no número de citações. Os quadros de análise serão apresentados com a perspectiva dos resultados originais do estudo, comparados com a análise de correspondência, que segundo estudos de Verdinelli e Escobar (2011) há possibilidade de divergências de informações se comparando as duas análises.

As Tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) permitem a compreensão do comportamento estratégico adotado pelas empresas de beleza estética. Para cada um dos onze temas há quatro afirmativas, que constituem as categorias: prospector (P), analista (A), defensor (D) e reativo (R). Assim sendo, a matriz disjuntiva completa possui quarenta e quatro colunas (Tabela 3).

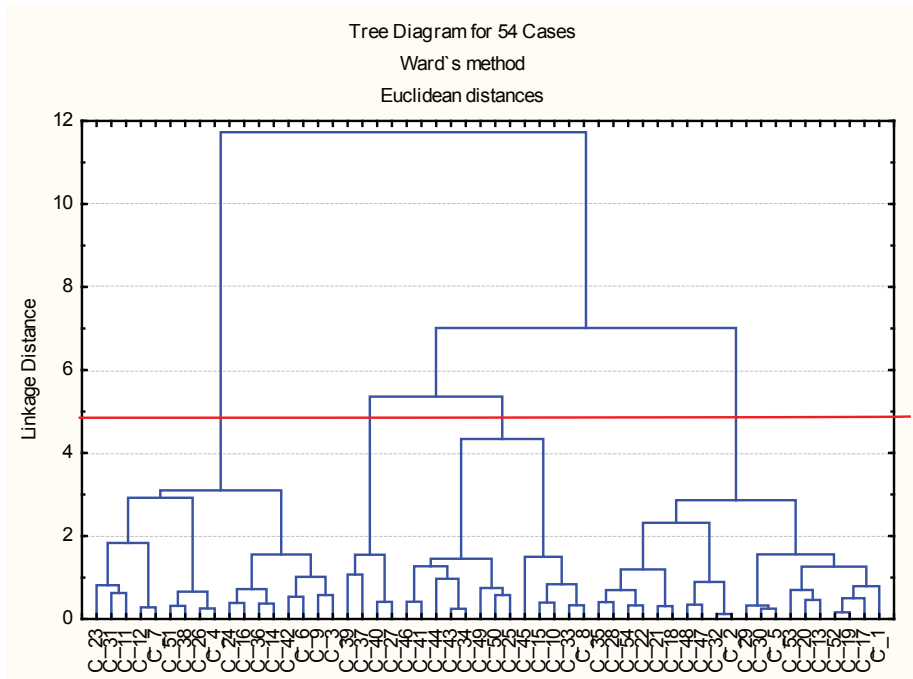
Avaliando os dados a partir da análise de correspondência é possível perceber blocos com maior representatividade em cada uma das características avaliadas, sendo o defensiva 87 pontos de frequência, analítica apresentou 77 pontos, prospector com 63 pontos de frequência, já a reativa apresentou uma frequência de 43 pontos. Na sequência a Figura 1 representa o Dendrograma mostrando os grupos de respondentes segundo suas competências manifestas

Tabela 3 - Exemplo de matriz disjuntiva completa criada a partir do instrumento de Conantet al. (1990)

N	B1			B2			B3			B4			B5			B6		
	P	A	D	P	A	D	P	A	D	P	A	D	P	A	D	P	A	D
Q1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Q2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
Q3	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Q4	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
Q5	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
Q6	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Q7	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
Q8	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
Q9	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Q..

Fonte: Dados a pesquisa.

Figura 1- Dendrograma mostrando os grupos de respondentes segundo suas competências manifestas



Fonte: Dados da pesquisa.

Há que se considerar nestes dados algumas proximidades que se diferenciam da análise inicial do trabalho, assim como de outros estudos, conforme Hoffmann (2006), que definiu como comportamento defensivo para empresas de pequeno porte.

Se for avaliar as proximidades tem-se uma diferença de 10 pontos entre a defensiva e analítica, o que implica em salientar que há gestores com preocupações maiores em relação ao comportamento estratégico de suas empresas. Nesta mesma linha de raciocínio o comportamento prospector também apresenta uma frequência de pontos significantes. Ou seja, há uma preocupação em avaliar comportamento a partir de uma única definição, sendo relevante a releitura deste trabalho com a aplicação da análise de correspondência a fim de melhor interpretar os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar o comportamento estratégico sob a ótica dos gestores de pequenas empresas no ramo de beleza e estética em Balneário Camboriú – Santa Catarina, com aplicação da análise de correspondência. Os resultados foram analisados por três instrumentos de pesquisa, um estruturado a partir dos estudos de Miles e Snow (1978) com 11 dimensões e adaptado por Conant et al. (1990).

O instrumento apresentou como maior ênfase a defensiva, a partir das respostas de 20 gerentes que correspondem 32,4% da população pesquisada, logo este resultado confirma com a análise feita a partir do instrumento adaptado por Snow e Hrebiniak (1988). A análise do comportamento foi verificada por apenas uma dimensão, sendo que a tipologia com maior ênfase foi a defensiva com 22 gerentes, que representou 35,48% da amostra.

Na análise de correspondência a frequência apresentada para comportamento defensivo foi 87 pontos, o que representou o maior índice. Os índices tiveram as mesmas categorias, o que altera com a análise de correspondência é a proximidade entre os comportamentos, o que possibilita afirmar que os gestores de pequenas empresas também apresentam comportamentos analíticos, prospectores e reativos, sendo que analítica apresentou 77 pontos de frequência, prospector 63 pontos de frequência, e a reativa apresentou uma frequência de 43 pontos.

Dentre as recomendações para estudos futuros, está a obtenção de amostras maiores com empresas do setor de beleza e estética, e para tal, sugere-se pesquisar em localidades que apresentem uma população superior à do município aqui estudado. Pesquisas com empresas de pequeno porte em outros setores de atuação podem também oferecer material de comparação com os resultados aqui obtidos e por isso são estimuladas.

Salienta-se a dificuldade em medir desempenho enfrentado nesse estudo, dessa forma, sugere-se que novas pesquisas dediquem-se a esse tema com o intuito de desenvolver métricas mais representativas da performance em pequenas empresas, sejam objetivas ou subjetivas. Medidas de uso geral e específico para determinados setores são considerados de grande contribuição para estudos futuros na área de estratégia.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-hill, 1977.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BLACK, T. **Doing quantitative research in social sciences**. London: Sage, 1999.
- 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.
- CUMMINGS, S. The first strategists. In: WIT, B.; MEYER, R. **Strategy :process, content, context : an international perspective**. Minneapolis/St. Paul : West Publishing Company, 1994. p.6-8.
- DESARBO, W.; BENEDETTO, C.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 47-74, 2005.
- DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.
- DEV, C.S.; OLSEN, M.D. Environmental uncertainty, business strategy, and financial performance: an emperical study of the u.s. lodging industry. **Journal of Hospitality & Turism research**,v.13, p. 171, 1989.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.17.p. 313-327, 1972.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMENEZ, F. A. P.; CRUBELLATE, J. M. C. S.; GRAVE, P. S. Estratégia como configuração: uma versão construtivista da estratégia em organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- GIMENEZ, F. et al. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC**, v.3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.
- GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.
- HAIR, J. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- HÉKIS, H. R.; SOARES, M. L.; VALENTIM, R. A.; TEIXEIRA, O. R.; NEIS, D. F. Evaluación del comportamiento organizacional: una aplicación del tipología de Miles y Snow en el sector de Hotel Florianópolis - Santa Catarina - Brasil. **Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, v. 7, n.2, p. 26-43, may/ago. 2013.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, p.139-143, nov./dec. 1989.
- HOFFMANN, R. A. **A importância da microempresa varejista do vale do iguaçu à luz da estratégia organizacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.
- LUO, Y.; PARK, S. H. Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 22, n. 2, p. 141, fev. 2001.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p.44-53, 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Campo Grande: ISCTE, 2001.
- OHMAE, K. **The mind of the strategist**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- PEREIRA, M. F. **O processo de construção do planejamento estratégico através da percepção da coalizão dominante**. Florianópolis, 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec.1996.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROSSETTO, C.R.; ROSSETTO, A. M.O. Comportamento estratégico segundo a teoria de miles e snow: um estudo multicaso, em três empresas familiares na indústria da construção civil – Setor de Edificações. In: EGEPE, 2., 2001. Londrina. **Anais...** Londrina: EGEPE, 2001. 1 CD-ROM.
- SHIMIZU, N.; TAMURA, A. Connecting capital budgeting practice with the Miles Snow strategic type: a novel managerial accounting approach. In: GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS AND FINANCE, 2012. **Proceedings...** 2012.
- SILVA, C. V.; FONSECA, V. S. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **O&s**, v.9, n.25, set./dez. 2002.
- SOLLOSY, M. D. **A Contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity**. 2013. 552p. Dissertations, Theses and Capstone Projects. Kennesaw State University. 2013.
- SNOW, C. C.; HREBINIAK, L.G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, jun.1980.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação, o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERDINELLI, M. A.; ESCOBAR, M.A.R. Tipos estratégicos genéricos de Miles e Snow impu-tados aos respondentes de uma escala multi-itens com uso de métodos multidimensionais. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3., João Pessoa, 2011. **Anais...** João Pessoa, 2011.

Recebido em: 20.8.2014

Aprovado em: 16.6.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>