

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.9788>

Data de receção: 23/12/2020

Data de aceitação: 08/03/2021

AS PRINCIPAIS TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA*

THE MAIN STRATEGIC TYPOLOGIES: A REVIEW OF THE LITERATURE

António José Oliveira ¹ orcid.org/0000-0002-8609-636X

António Mendes Ferreira ² orcid.org/0000-0002-5200-6418

Resumo:

As organizações têm passado por situações complexas e críticas, o que dificulta a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável, num ambiente de negócios turbulento, tornando o futuro imprevisível e instável. A globalização modificou o modo como os negócios são analisados e orientados.

O seu impacto é amplo e abrangente, levando a uma análise e reflexão das atuais abordagens de negócios e respetivas práticas.

Palavras-chave: Estratégia, Globalização, Revisão da Literatura

Abstract:

Organizations have been going through complex and critical situations, making it difficult to creating and maintaining a sustainable competitive

*Este artigo é parte integrante da Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios, apresentada ao Centro Regional de Viseu, Universidade Católica Portuguesa

¹Mestre em Gestão. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: aj.oliveira@outlook.pt

² Professor Auxiliar Convidado. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: tozeferr@hotmail.com

advantage, in a turbulent business environment, making the future unpredictable and unstable. Globalization has changed the way business is analyzed and oriented.

Its impact is broad and comprehensive, leading to an analysis and reflection of current business approaches and their practices.

Keywords: Strategy, Globalization, Literature Review

INTRODUÇÃO

O fenómeno da globalização está a modificar o modo como os negócios são conduzidos. Uma realidade económica, em que as mudanças na envolvente são frequentes, implica que o tecido empresarial encare o sucesso de outra perspectiva. Perante um contexto de mudança acelerada, o que pode ser eficácia e sucesso empresarial, no curto prazo, pode transformar-se em insucesso, a médio ou longo prazo (Oliveira, Melo & Ribeiro, 2020).

O mercado está cada vez mais competitivo, exigindo um alinhamento da empresa com o ambiente, de modo a conseguir sobreviver e alcançar o sucesso (Palm, 2013). As rápidas mudanças nas estruturas de mercado e tecnologia levam ao desalinhamento entre a estratégia e as operações. As organizações muitas vezes não consideram o alinhamento de uma maneira proporcional ou oportuna com a mudança estratégia de negócios, o que resulta num desalinhamento. Cada vez mais, surge a necessidade das organizações desenvolverem capacidades de alinhamento dinâmico, ou seja, capacidades organizacionais, para alcançar ou manter o alinhamento em tempos de mudança ambiental (McAdam, Bititci, & Galbraith, 2017).

É importante antecipar as mudanças no ambiente, para que a lucratividade das operações não seja afetada. Antecipar o futuro significa detetar novos recursos no ambiente, que possam afetar significativamente a empresa no futuro e determinar o foco de atenção (Simon, 1993).

Uma empresa, com um modelo de negócio distinto e que crie mais valor do que os seus concorrentes, possui vantagem competitiva (Zott & Amit, 2008). Existe vantagem competitiva, quando os concorrentes

atuais ou potenciais, não conseguem duplicar os benefícios da estratégia (Parnell & Hershey, 2005).

Face ao exposto, o presente artigo tem como objetivo apresentar a síntese da revisão da literatura efetuada sobre o conceito de estratégia.

1. TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS MAIS ESTUDADAS

A palavra “estratégia” foi definida pelo estrategista chinês, Sun Tzu. Em chinês, a expressão “estratégia militar” contempla duas palavras: *bing* (soldado) e *fa* (doutrina), que juntas, significam “a arte da guerra” (Chen, 1994).

Sun Tzu considera, em primeiro lugar, a importância de evitar conflitos sangrentos. Segundo ele, a conquista da vitória pela estratégia é o ponto mais alto, salientando a importância da influência moral dentro de uma organização. Um gestor de sucesso deve ser capaz de mobilizar os seus subordinados para o trabalho em equipa. De acordo com as opiniões de Sun Tzu, não há superioridade e inferioridade absolutas em competição. É importante identificar a vantagem competitiva, localizá-la e participar na sua consecução (Chen, 1994).

De acordo com os tipos estratégicos mais estudados, podemos identificar as estratégias de Porter, a tipologia de Mintzberg, os tipos estratégicos de Ruekert e Walker, a tipologia de Ansoff e a tipologia de Miles e Snow (Ingram, Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, Glód, & Glód, 2016).

1.1. Estratégias de Porter

Segundo Porter (1985), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Para alcançar um desempenho superior e conquistar uma posição competitiva sustentável, torna-se necessário conjugar dois tipos de vantagem competitiva com o objetivo da organização. Isto levou ao desenvolvimento de três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco.

A primeira permite às empresas ter uma atitude defensiva relativamente aos concorrentes, pois baixo custo significa obter retornos superiores. Este tipo de organização procura, frequentemente, reduzir custos, exercer um controlo rígido sobre os custos e despesas e, ainda,

desenvolver atividade de investigação e desenvolvimento. Uma empresa, que consiga alcançar e sustentar a sua estratégia de liderança de custo, será uma referência no setor em que opera (Porter, 1985).

A segunda, estratégia da diferenciação, estabelece uma diversidade de produtos e serviços oferecidos. Este tipo de estratégia permite que a empresa se distancie dos concorrentes, devido à fidelização do cliente (Porter, 1985).

A estratégia da diferenciação atrai clientes complexos e sofisticados, interessados num produto único ou de qualidade, estando na disposição de suportar um preço superior. Uma empresa pode centrar-se somente num grupo de clientes, numa gama de produtos, numa área geográfica ou, ainda, numa linha de serviço selecionada (Allen & Helms, 2006).

A terceira, estratégia do foco, diferencia-se das outras, na medida em que aborda um tipo de estratégia restrita, relativamente a um segmento em particular e não no âmbito de toda a organização, como nas duas anteriores (Porter, 1985). Uma empresa que utilize este tipo de estratégia envolve um nicho de mercado, direcionando os seus esforços às necessidades de um segmento único de clientes, ou de um mercado geográfico definido de maneira restrita. Este tipo de estratégia tem duas vertentes: foco de custo e de diferenciação. No primeiro, a empresa procura vantagem de custo no segmento alvo. No segundo, a empresa procura vantagem ao nível da diferenciação no segmento alvo (Miller, 1993). O foco de custo procura diferença no comportamento; o foco na diferenciação procura necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos (Miller, 1993).

Porter (1985) sugere, ainda, que o valor de uma estratégia é aferido pela sua capacidade de gerar retorno superior sobre o investimento (Miller, 1993).

1.2. Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1979) sugere que as organizações podem ser diferenciadas ao longo de três dimensões básicas: a parte principal da organização, principal mecanismo de coordenação e tipo de descentralização utilizada.

A teoria da estrutura organizacional de Mintzberg identifica cinco tipos ideais de organização: estrutura simples, burocracia de máquinas,

burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia (Doty, Glick, & Huber, 1993).

Relativamente à estrutura simples, esta usa supervisão direta e implementa centralização vertical e horizontal. Organizações que implementam este tipo de estruturas são normalmente pequenas, pelo que a coordenação e a informação são mantidas sob supervisão direta. Quanto à comunicação, ela é informal e desenvolve-se entre o executivo e funcionários. Um ambiente simples pode ser compreendido por um único indivíduo, logo, permite que a tomada de decisão seja controlada por esse indivíduo. Na estrutura simples, o sistema técnico não é sofisticado nem regulado. Este tipo de estrutura é composta por um gestor superior e alguns colaboradores na parte operacional (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Quanto à burocracia da máquina, esta tem a estrutura tecnológica como parte principal. Usa a padronização dos processos de trabalho como principal mecanismo de coordenação. Neste tipo de estruturas, existe um alto grau de especialização e formalização. As decisões são centralizadas e existem vários níveis na cadeia de comando. Além disso, a burocracia da máquina possui uma grande equipa de suporte técnico e de estrutura e é normalmente associada a ambientes simples e estáveis. Esta é encontrada em organizações sólidas, de grande dimensão e capacidade, para possuir uma escala de operações que permita a repetição e a padronização. Quanto à burocracia profissional, esta tem um núcleo operacional como parte central e usa a padronização de capacidades como principal mecanismo de coordenação. No que concerne à centralização, esta é vertical e horizontal. Os colaboradores têm muita formação. Em termos de estrutura, existem poucos gestores de nível intermédio e de topo. Este tipo de organizações contrata especialistas altamente formados, denominados de profissionais no seu núcleo operacional e, posteriormente, confere-lhes autonomia no seu trabalho. A burocracia profissional aparece, normalmente, em ambientes complexos e estáveis. A complexidade exige o uso de capacidades e conhecimentos, que só podem ser adquiridos em programas de formação extensivos (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Relativamente à estrutura divisionalizada, esta usa a padronização de produção como principal mecanismo de coordenação. Neste tipo de

estruturas existe uma descentralização vertical centralizada. A tomada de decisão é centralizada ao nível divisional. A estrutura divisionalizada é baseada no mercado. Trata-se de uma “sede” que supervisiona um conjunto de divisões, cuja função é atender os seus próprios mercados. Desta forma, existe pouca coordenação e interdependência entre as divisões, logo cada divisão tem uma grande autonomia (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Não existindo necessidade de coordenação por perto, as divisões reportam-se diretamente à “sede”. A forma divisionalizada requer o estabelecimento de cada divisão de padrões de desempenho, claramente definidos (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Finalmente, quanto à adhocracia, existe uma equipa de apoio como parte fundamental. Usa o ajuste mútuo como um meio de coordenação e mantém padrões seletivos de descentralização. Em termos de estrutura tecnológica, esta é pequena, pois os especialistas estão envolvidos na parte operacional da organização e exige uma extensa especialização de trabalho horizontal baseada em formação. Há descentralização seletiva para equipas localizadas em vários locais da organização e envolve várias misturas de gestores de linha, funcionários e especialistas em operações. As adhocracias envolvem-se em tarefas não rotineiras e usam tecnologia sofisticada (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

1.3. Tipos estratégicos de Ruekert e Walker

De acordo com Ruekert e Walker (1987a), existem problemas inter e intra organizacionais em termos de uma comunicação eficaz entre empresas e áreas funcionais.

Segundo eles, esta situação pode acontecer entre os departamentos de marketing e de investigação e desenvolvimento. Estes são muito interdependentes. Se não houver um fluxo de inovações significativas provenientes do departamento de investigação e desenvolvimento, o departamento de marketing não poderá ser eficaz. As relações entre estes dois departamentos são, frequentemente, caracterizadas mais por um conflito, do que por uma cooperação criativa. Os profissionais de marketing estão preocupados em identificar e atender as necessidades de um cliente e combater as ameaças competitivas, enquanto que os

profissionais de investigação e desenvolvimento preocupam-se com a viabilidade técnica e eficácia profissional.

Estes autores concluem que o desempenho de mercado está dependente da tensão, clareza e integração dos esforços de uma comunicação e, ainda, da coordenação entre unidades organizacionais e subunidades.

1.4. Tipologia de Ansoff

O conceito de estratégia entrou no vocabulário dos negócios em 1950, quando começaram a existir descontinuidades ambientais. No início, o conceito de estratégia não era claro. Até então, definiam a estratégia como “a ciência e arte de mobilizar forças para a guerra” (Ansoff, Kipley, Lewis, Stevens & Ansoff, 2019).

Ansoff, através do seu livro *Corporate Strategy*, foi o primeiro a estabelecer, de maneira coerente e analiticamente sólida, a forma de pensar a estratégia de uma organização de maneira formal (Hussey, 1999).

A "mudança planeada", na visão de Ansoff, do planeamento estratégico visava antecipar a novidade e produzir uma solução com antecedência. A gestão das empresas seguiria uma nova abordagem de "aprendizagem planeada", na qual havia limites para o que poderia ser antecipado e planeado, evitando "excesso de planeamento", aplicando-se abordagens adaptativas, quando o planeamento não fosse possível. Uma chave para isto foi a construção de organizações flexíveis. Assim, nasceu a gestão estratégica. O crescimento foi um pouco lento relativamente ao planeamento estratégico, mas, de alguma forma, por volta de 1980, tornou-se o termo preferido (Hussey, 1999).

Segundo Ansoff e Sullivan (1993), a lucratividade de uma empresa é otimizada quando o seu comportamento estratégico está alinhado com o ambiente. Consideram, também, que esta é uma fórmula para o sucesso estratégico.

1.5. Tipologia de Miles e Snow

Uma empresa deverá selecionar um tipo específico de estratégia, tendo em conta as suas forças internas e circunstâncias externas (Desarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005).

As melhores práticas, auxiliadas pelas melhores teorias, podem fazer uma grande diferença no desempenho de uma empresa. A organização estratégica deve estar na base dessas práticas (Snow, Miles, & Miles, 2005).

Uma estratégia não conduz, somente, o alinhamento da organização com o seu ambiente. Ela também conjuga os recursos internos da organização, como políticas funcionais, competências distintas, estrutura e processos (Hambrick, 1983).

A teoria da estratégia, estrutura e processo de Miles e Snow (1978) é uma das classificações mais populares da estratégia ao nível dos negócios (Ingram et al., 2016; Zahra & Pearce, 1990).

A tipologia de Miles e Snow (1978) fornece uma estrutura útil para estudar a implementação bem-sucedida de estratégias diferentes, porque classifica os negócios de acordo com as intenções estratégicas da gestão das organizações e sugere várias hipóteses, sobre como vários aspetos da estrutura, processos e estilo de gestão devem encaixar-se em cada tipo de estratégia (Ruekert & Walker, 1987b).

Os líderes de uma organização definem estratégias para planear ações futuras. As estratégias são tratadas como um processo analítico, cujo objetivo é a definição de metas e planos de ação de longo prazo (Mintzberg & Waters, 1985). Os gestores adotam estratégias com base nas suas perceções ambientais e nas capacidades das suas organizações. O sucesso das opções tomadas depende do ajustamento da estratégia às condições ambientais e da adequação da estratégia à estrutura da organização e aos seus processos de gestão (Miles & Snow, 1986).

A tipologia de Miles e Snow (1978) salienta que diferentes circunstâncias ambientais podem ser propícias a certos tipos de estratégia (Hambrick, 1983).

Fatores de incerteza ambiental são considerados importantes pelos gestores, pois incluem questões como: grau de previsibilidade dos mercados financeiros e de capitais, regulamentação e intervenção do governo, ações dos concorrentes e condições enfrentadas pela organização (Hrebiniak & Snow, 1980).

Esta tipologia é estudada, principalmente, devido à relação que existe entre o desempenho organizacional e as medidas de competitividade, pois a conceptualização de estratégias tende a ser entendida como uma

variável, que afeta diretamente o desempenho financeiro e não financeiro das organizações (Ingram et al., 2016).

Esta tipologia é baseada em três premissas: a primeira diz que, organizações bem-sucedidas desenvolvem uma abordagem sistemática e identificável da adaptação ambiental (Zahra & Pearce, 1990). A tipologia de Miles e Snow (1978) destacou um ciclo adaptativo, que representa uma filosofia geral do comportamento da organização. Este ciclo incorpora as abordagens adotadas pelas empresas, com diferentes perspectivas sobre o ambiente competitivo, para abordar três tipos de problemas: empreendedor, que lida com a definição de domínio e mercado-produto; de engenharia, que envolve o sistema técnico da organização e administrativo, que decorre de problemas de estrutura e processo (Zahra & Pearce, 1990).

A segunda premissa identifica quatro orientações estratégicas inerentes a um setor. A diferença fundamental entre elas é a taxa de mudança no domínio organizacional. Assim, as empresas, quanto à sua orientação estratégica, são classificadas como: prospectores, analisadores, defensores e reatores (Brunk, 2003; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990). A terceira premissa da tipologia defende que as estratégias prospector, analisador e defensor, se implementadas adequadamente, podem levar a um desempenho efetivo. Cada tipo enfatiza funções diferentes, para produzir um conjunto de competências distintas e sustentáveis. Os reatores carecem de uma estratégia coerente (Brunk, 2003; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990).

Miles e Snow (1978) consideram a estratégia como sendo um conjunto de decisões, pelas quais uma unidade estratégica de negócios orienta os seus processos organizacionais com o ambiente (Hambrick, 2003).

Miles e Snow (1978) examinaram empiricamente as relações entre estratégia, estrutura e processo organizacional e identificaram três configurações comuns: prospectores, analisadores e defensores. Além disso, a sua estrutura inclui uma dimensão dinâmica chamada de ciclo adaptativo e uma lista de verificação de diagnóstico, que os gestores poderão usar para os orientar ao longo do ciclo (Snow et al., 2005).

Estes autores, nas suas tipologias, visualizaram os padrões organizacionais do comportamento estratégico, como sendo um ciclo adaptativo, caracterizando o comportamento em três grupos estratégicos: problema empreendedor, de engenharia e administrativo (Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978).

O ciclo adaptativo, embora visível nas organizações, é mais evidente em novas organizações ou de rápido crescimento (Hambrick, 1983; Sollosy, Guidice, & Parboteeah, 2019).

O problema empreendedor centra-se no domínio do mercado de produto existente e procura novas oportunidades (Miles et al., 1978). A capacidade de procurar novas adaptações, enquanto se explora uma já existente, é fundamental para a sobrevivência e desempenho contínuo da organização (Fang, Lee, & Schilling, 2010). Existem diferenças significativas entre defensores e prospectores, em relação à dimensão empreendedora. Esta, em especial, a inovação, pode procurar a essência de empresas defensoras e prospectoras (Zahra & Pearce, 1990).

O problema de engenharia está focado na seleção de tecnologias (Miles et al., 1978). Envolve a criação de um sistema que operacionaliza uma solução de gestão para o problema empresarial. Para este tipo de problemas, incluem-se variáveis que avaliam mudanças na produção e distribuição de produtos ou serviços (Miles et al., 1978). Neste tipo de problema foram identificadas diferenças significativas entre defensores e analisadores (Zahra & Pearce, 1990).

O problema administrativo está envolvido na estrutura e processo. Está relacionado com o desenvolvimento e implementação de estruturas e processos, que abordam as incertezas que surgem, durante a fase de engenharia (Miles et al., 1978).

São quatro os tipos de estratégia que estão contemplados na tipologia de Miles e Snow (1978): prospectiva, analisadora, defensiva e reativa (Brunk, 2003; Liyanage & Weerasinghe, 2018; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990).

As empresas/estratégias prospectivas são pioneiras na entrada de um novo produto ou serviço no mercado. Diferenciam-se dos seus concorrentes, através da capacidade de desenvolver tecnologia e produtos inovadores. Usam estruturas mais flexíveis, grupos de trabalho autónomos, nos quais o planeamento e o controlo são altamente

especializados. Estas estruturas facilitam a capacidade de resposta do mercado, mas muito devido à especialização e eficiência (Miles & Snow, 1986).

Este tipo de estratégia é tecnologicamente inovador e procura novos mercados. São também líderes em termos de mudança no seu setor, através do lançamento de novos produtos e identificação de novas oportunidades de mercado (Hambrick, 2003).

Relativamente às organizações do mesmo setor, o tipo de estratégia prospetor é o que constrói um ambiente mais dinâmico. A sua principal capacidade é encontrar e explorar novos produtos ou oportunidades de mercado. Este tipo de organizações investe fortemente em indivíduos e grupos que procuram no ambiente novas oportunidades com potencial (Miles et al., 1978). Os prospetores utilizam mais recursos nas tarefas empresariais e monitorizam tendências na evolução do mercado e no desenvolvimento de novos produtos (Desarbo et al., 2005).

Organizações, que utilizam um tipo de estratégia prospetor, são geralmente administradas por executivos jovens, de nível académico superior e recrutados externamente (Chen, Smith, & Guthrie, 1989).

As empresas/estratégias analisadoras procuram uma estratégia, na qual imitam e melhoram as ofertas de produtos dos seus concorrentes (Miles & Snow, 1986).

As organizações, que utilizam uma estratégia de analisador, procuram minimizar os riscos e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, um analisador experiente conjuga os pontos fortes do prospetor e do defensor num único sistema (Miles et al., 1978).

O tipo de estratégia analisador só procura novos produtos ou mercados, após a validação da sua viabilidade e imita as inovações do produto/mercado melhor sucedidas. Os analisadores partilham características de prospetores e defensores. Empresas que seguem uma estratégia de analisador competem com defensores e prospetores, tendo necessidade de recursos substanciais para que possam fazer ambas as coisas em simultâneo (Miles et al., 1978).

As empresas/estratégias analisadoras representam uma categoria intermédia entre prospetores e defensores (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990; Hambrick, 2003). Como consequência da sua natureza híbrida, as mudanças de produto/mercado são menores e

ocorrem de forma mais lenta em relação aos prospetores, estando menos envolvidas com a estabilidade e eficiência, comparativamente aos defensores (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2009; Hambrick, 1983). Os analisadores focam-se, simultaneamente, na obtenção de estabilidade e flexibilidade (Brunk, 2003).

As empresas/estratégias defensivas oferecem uma linha de produtos limitada e estável e competem, principalmente, com base no valor/custo (Miles & Snow, 1986). Segundo Hambrick (1983), eles competem, fundamentalmente, com base no preço, na qualidade, no prazo de entrega ou serviço. Eles dependem de uma estrutura organizacional funcional e de características administrativas de tomada e controlo de decisão, comunicação vertical e alto grau de especialização técnica (Miles & Snow, 1986).

As empresas/estratégias defensivas procuram encontrar e manter um nicho de mercado seguro, numa área estável. Em vez de se concentrarem no desenvolvimento de novos produtos ou mercados, permanecem centrados numa gama limitada de produtos, focando-se mais na eficiência de recursos e em melhorias de processos, que levam à redução de custos de produção (Hambrick, 1983; Liyanage & Weerasinghe, 2018).

Organizações, que utilizam um tipo de estratégia defensiva, são geralmente administradas por executivos mais experientes, recrutados internamente e com formação em finanças, contabilidade ou gestão (Chen et al., 1989).

As empresas/estratégias reativas não rentabilizam as capacidades que já possuem e, para reagir às pressões competitivas, mudam de orientação estratégica. Assim, encontram-se em desvantagem, relativamente às empresas com quem competem. É nos reatores que os gestores de topo compreendem melhor as incertezas ambientais; contudo, não possuem uma estratégia consistente para lhe dar resposta (Conant et al., 1990; Liyanage & Weerasinghe, 2018). Estes, como organizações, não conseguem uma configuração coerente entre as várias estratégias. Miles e Snow (1978) consideram que eles tendem a ser orientadores a curto prazo e dependem do ambiente (Doty et al., 1993).

Gestores prospetores, analisadores e defensores apresentam comportamentos distintos, apesar de consistentes e repetitivos, em

relação à forma como analisam o ambiente. Os reatores não possuem uma abordagem estratégica consistente, para resolver problemas. Como podem alterar o seu comportamento em diferentes momentos, para demonstrar as características estratégicas de prospetor, analisador e defensor, eles tornam-se difíceis de se caracterizar num único momento, usando abordagens objetivas (Parnell & Hershey, 2005).

Chen et al. (1989) descobriram que a eficácia das diferentes tipologias estratégicas dependia da dimensão da empresa. Segundo eles, as classificadas como defensor e analisador terão melhor desempenho em empresas de maior dimensão, enquanto que as classificadas como prospetor terão melhor desempenho em empresas de menor dimensão. Isto acontece, porque os defensores concentram-se em baixos custos e em economias de escala, enquanto que os prospetores se centram em inovação e flexibilidade. Os reatores têm fraco desempenho, independentemente da sua dimensão.

2. REFLEXÕES CONCLUSIVAS

Nos últimos tempos, o ambiente de negócios, dinâmico e altamente competitivo, deparou-se com numerosos obstáculos, desde desastres naturais a crises financeiras, fraudes e escândalos (Dafikpaku, 2011). O último obstáculo foi a pandemia da Covid-19, que levou as organizações a necessitarem de criar novos métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto (Backes, Arias, Storopoli & Ramos, 2020). Certo é que os novos hábitos tomarão o lugar de hábitos antigos e que as velhas experiências darão lugar a comportamentos atuais, ligados às ferramentas digitais e às novas soluções tecnológicas (Backes et al., 2020).

Uma empresa deverá selecionar um tipo específico de estratégia, tendo em conta as suas forças internas e circunstâncias externas (Desarbo et al., 2005).

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) foi a mais desenvolvida neste estudo, devido ao facto de ser um dos sistemas de classificação estratégica mais útil, dada a sua capacidade de fornecer uma perspetiva abrangente sobre a forma como uma empresa se

relaciona com o mercado (Di Benedetto & Song, 2003; Ingram et al., 2016; Kabanoff & Brown, 2008).

O objetivo do estudo foi atingido, pois conseguiu-se efetuar uma revisão de literatura sobre o conceito de estratégia.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433–454. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14637150610678069>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: A test of the miles and snow model. *Public Administration*, 87(4), 732–749. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01760.x>
- Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A.O., Stevens, R. H., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. (3.a ed.). Londres: Springer.
- Ansoff, H. I., & Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 26(5), 11–23. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
- Backes, D., Arias, M., Storopoli, J., & Ramos, H. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 19(4). Recuperado de: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>
- Brunk, S. E. (2003). From theory to practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firm performance. *Academy of Management Executive*, 17, pp. 105–108. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851877>
- Chen, M. (1994). Sun Tzu's strategic thinking and contemporary business. *Business Horizons*, 37(2), 42–48. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90031-0)
- Chen, M.-J., Smith, K. G., & Guthrie, J. P. (1989). Startegy, Size and Performance. *Organization Studies*, 10 (1), 63–81. Recuperado de:

- <https://doi.org/10.1177/017084068901000104>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A multiple measures-based. *Strategic Management Journal*, 11, 365–383. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- Dafikpaku, E. (2011). The Strategic Implications of Enterprise Risk Management: A Framework. *Enterprise Risk Management Symposium*, 49, 1-48. Recuperado de: <https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/Dafikpaku.pdf>
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, 20, 514–533. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02651330310498762>
- Doty, D. H., Glick, W.H., & Huber, G.P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A test of two configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/256810>
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625–642. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 26(1), 5–26. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/256132>
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers and prospectors. *Academy of Management Executive*, 17, 115–118. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851883>

- Hrebiniak, L.G., & Snow, C.C. (1980). Industry differences characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal*, 23(4), 750-759. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/255561>
- Hussey, D. (1999). Igor Ansoff's continuing contribution to strategic management. *Strategic Change*, 8 (7), 375–392. Recuperado de: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199911\)8:7%3C375::AID-JSC462%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199911)8:7%3C375::AID-JSC462%3E3.0.CO;2-U)
- Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G., & Głód, W. (2016). Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in Polish production companies. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(1), 17–45. Recuperado de: <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.162>
- Kabanoff, B., & Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29(2), 149–171. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.644>
- Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model. *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 26. Recuperado de: <https://doi.org/10.4038/kjm.v7i1.7552>
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. International. *Journal for Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1–8. Recuperado de: <https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>
- McAdam, R., Bititci, U., & Galbraith, B. (2017). Technology alignment and business strategy: a performance measurement and Dynamic Capability perspective. *International Journal of Production Research*, 55(23), 7168–7186. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1351633>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/41165202>

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 3(3), 546–562. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Miller, A. (1993). Assessing porter's 1980 model in terms. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553 - 585 Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00316.x>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Nova Jersey: Preaticce-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. - Faurecia. *Gestão E Desenvolvimento*, (28), 57-74. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>
- Palm, P. (2013). Strategies in real estate management: Two strategic pathways. *Property Management*, 31(4), 311–325. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/PM-10-2012-0034>
- Parnell, J. A., & Hershey, L. (2005). The strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 17–33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/10569210580000220>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987a). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233–248. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250080303>
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987b). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15–33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177%2F002224298705100302>

- Sollosy, M., Guidice, R. M., & Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 925–946. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1433>
- Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 14(2S), 131–142. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250141011>
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, 3, 431–439. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1476127005057965>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research Evidence On The Miles-Snow Typology. *Journal of Management*, 16(4), 751–768. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/014920639001600407>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.642>

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.