



**EVIDÊNCIAS DAS PESQUISAS QUE ABORDAM A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW
NO BRASIL**

**EVIDENCE OF RESEARCH ADDRESSING THE TYPOLOGY OF MILES-SNOW IN
BRAZIL**

**EVIDENCIA DE UN TIPO INVESTIGACIÓN QUE ABORDE DE MILES Y SNOW EN
BRASIL**

Vanderlei Vieira

Mestrando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: vanderleicontab@terra.com.br (Brasil)

Roberto Klosowski Machado

Mestrando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: contato@ativuscontabilidade.com.br (Brasil)

Nathanael Kusch Brey

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Professor da Faculdade Tecnológica do SENAC

E-mail: nathan@netuno.com.br (Brasil)

Carlos Ricardo Rossetto

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Coordenador do curso de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: rossetto@univali.br (Brasil)

EVIDÊNCIAS DAS PESQUISAS QUE ABORDAM A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW NO BRASIL

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as referências utilizadas nas publicações de congressos nacionais de gestão que apresentam as tipologias desenvolvidas por Miles e Snow. O método utilizado na pesquisa foi descritivo, com abordagem quantitativa, e do tipo levantamento bibliométrico. Na escolha dos artigos, tomou-se como base a existência do termo “Miles e Snow” no título, no resumo ou nas palavras-chave, observando-se a bibliografia referenciada nos artigos publicados. De um universo de 1.258 artigos, formado por quatro base de dados que disponibilizam o acesso as publicações dos congressos nacionais de gestão por meio eletrônico, foi selecionado uma amostra de 235 artigos pertinentes. Como resultado da análise, constata-se que 18,68% das referências utilizadas nos artigos pesquisados continham as terminologias predefinidas, e que apenas 4,21% discorreram sobre a tipologia de Miles e Snow.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional; Miles e Snow; Revisão Bibliográfica.

EVIDENCE OF RESEARCH ADDRESSING THE TYPOLOGY OF MILES-SNOW IN BRAZIL

ABSTRACT

This paper's objective is to analyze the references used in the publications of national management conferences that present the typologies developed by Miles and Snow. The methods used in the study were descriptive, quantitative, and the type bibliometric survey. The existence of the term "Miles and Snow" in the publication titles, abstracts or keywords was used to observe the literature referenced in articles published. From a universe of 1,258 items consisting of four databases that provide access to publications of the national management conferences electronically, there was a sample of 235 relevant articles selected. As a result of the analysis, it was found that 18.68% of the references used in the articles surveyed contained the terminology by default, and only 4.21% spoke about the typology of Miles and Snow.

Keywords: Organizational Strategy; Miles and Snow; Literature Review.

EVIDENCIA DE UN TIPO INVESTIGACIÓN QUE ABORDE DE MILES Y SNOW EN BRASIL

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar las referencias utilizadas en las publicaciones de las conferencias nacionales que las tipologías actuales de gestión desarrolladas por Miles y Snow. El método utilizado en el estudio fue de tipo descriptivo, con abordaje cuantitativo, y el estudio bibliométrico tipo. En la selección de artículos, se tomó como base la existencia del término "Miles y Snow" en el título, resumen o palabras clave, la observación de la literatura mencionada en los artículos publicados. De un universo de 1.258 artículos, que consta de cuatro bases de datos que proporcionan acceso a las publicaciones de congresos nacionales de gestión electrónica, se seleccionó una muestra de 235 artículos pertinentes. Como resultado del análisis, se encontró que el 18,68% de las referencias usadas en los artículos encuestados contenía la terminología predeterminado, y sólo 4,21% habló sobre la tipología de Miles y Snow.

Palabras-clave: Estrategia Organizacional; Miles y Snow; Revisión de la Literatura.

1 INTRODUÇÃO

O ajuste entre as organizações e seus ambientes tem sido considerado fundamental tanto para a sobrevivência quanto para o desempenho da organização (Pfeffer & Salancik, 2003). Diante da necessidade do monitoramento para o alinhamento ou ajuste da estratégia da organização com seu ambiente, é relevante para administração entender os mecanismos de monitoramento que podem estar alinhados com as estratégias adotadas pela organização.

Rossetto (2000) dá a entender que existem poucos estudos sobre o processo da ação estratégica que revelam essa preocupação com o caráter temporal. A contextualização deste artigo parte da ideia de contextualização utilizada em Rossetto (1998). Nesta perspectiva, podem-se citar diversas tipologias estratégicas que foram propostas ao longo dos anos, tais como o modelo de Ansoff (1965), o Modelo de Miles e Snow (1978), a tipologia genérica de Porter (1980, 1985), a de Kim e Lim (1988) e a tipologia de diferenciação de Mintzberg (1988).

Mediante tal situação Miles e Snow (1978), retratam em suas obras que se os padrões atuais de estratégia, processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégia. Sendo assim, este artigo tem por principal objetivo replicar a pesquisa de Zahra e Pearce (1990), no formato de uma revisão da bibliografia dos congressos de gestão desenvolvidos no Brasil, especificamente os constantes nas bases de dados do 3E's, ENANPAD, EGEPE e ENEGEP no que tange a cobertura das tipologias desenvolvidas por Miles e Snow.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo proposto por Zahra e Pearce II (1990) no artigo desenvolvido consiste em distinguir e avaliar de forma conceitual quatro premissas: (1) identificação do tipo estratégico; (2) precisão das previsões que dizem respeito aos elementos empresariais, de engenharia e administrativos do ciclo adaptativo; (3) associação entre as características ambientais e a existência de quatro orientações estratégicas e (4) eficácia das afirmações das tipologias sobre a diferença entre os grupos em desempenho e postura competitiva. Quanto às tipologias encontradas nos artigos pesquisados, existem ainda dificuldades numa réplica empírica. Sendo assim, algumas delas podem possuir falhas.

A tipologia de Miles e Snow (1978) tem como premissa relacionar as organizações com os ambientes em um processo de adaptação, sendo estes caracterizados por três periféricos centrais: (1)

o trato com os problemas, sejam empresariais, engenharia e administrativos; (2) o periférico das quatro orientações estratégicas, identificadas como Defensoras, Prospectoras, Analistas e Reatoras e (3) uso das tipologias como forma eficaz de desempenho. Vale salientar que as tipologias de Miles e Snow são baseadas em argumentações e constructos que retratam como as organizações desenvolvem mecanismos para adaptação ambiental.

Miles e Snow (1978) identificam os quatro tipos de comportamentos estratégicos, que variam conforme a dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospectora, analista, reativa e defensiva (Rossetto, 2000).

Segundo Rossetto (2000, 2001), a postura prospectora é assumida por empresas que, continuamente, buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente. Constantemente elas criam mudanças e incertezas as quais os concorrentes devem responder. No entanto, seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos quase nunca são totalmente eficientes.

Na postura analista, as organizações operam em dois tipos de domínio produto-mercado, sendo um relativamente estável e outro dinâmico, ou seja, em constante mudança. Em suas áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula organizacional observam de perto as novas ideias de seus concorrentes, aderindo rapidamente as que aparentam ser mais promissoras (Rossetto, 2000).

Na postura reativa, os executivos seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas. Essa incapacidade é decorrente da inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente nessas empresas, que raramente realizam ajuste de qualquer tipo, a não ser que se sintam forçadas pelas pressões ambientais (Rossetto, 1998).

Por fim, há a postura defensiva, quando as firmas possuem um estreito domínio produto-Mercado. Os seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Como resultado dessa focalização estreita, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia. Ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes (Rossetto, 2000).

Essa taxonomia de estratégias genéricas tem chamado a atenção de pesquisadores em administração devido a sua força, que é de especificar relacionamentos entre estratégia, estrutura e

processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes. Quanto aos periféricos, temos (1) o próprio ambiente que dá forma e é composto pelas ações organizacionais, por meio da construção do ambiente; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia.

Esses periféricos e contextos dão consistência em essência e propõem, desta forma, conforme descritos por Miles e Snow (1978), que 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.

Devemos considerar que o processo de construção do ambiente somente poderá ser concretizado quando uma série de escolhas que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologias, leva à construção de um ambiente específico pelas organizações. Segundo Zahra e Pearce (1990), a construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas.

3 MÉTODO

Para atingir o objetivo deste trabalho, optou-se por uma revisão bibliográfica focada na análise de conteúdo, com o intuito de buscar codificações ou códigos explícitos nos textos dos artigos. Esta pesquisa é caracterizada pelo caráter descritivo e quantitativo, onde se levanta apenas os fatos estudados, sem grande foco para sugestões de novos modelos ou paradigmas e, sim, expõem-se o material pesquisado durante a pesquisa descritiva.

Para isso, foram utilizados como critério seletivo, o setor de estratégia dos principais congressos em gestão do Brasil, tais como o 3E's, ENANPAD, EGEPE e ENEGEP, geradores de um universo de 1.258 artigos selecionados, que possibilitaram uma amostra de 235 artigos. Para realizar as buscas, utilizou-se dos sistemas de busca virtual das bases de dados, sendo utilizado como critério na localização o termo "Miles e Snow" nas palavras-chave, no resumo da obra, em seu título, nas tipologias utilizadas e nas referências.

Neste trabalho, foram preconizados, principalmente os artigos que expunham sobre as tipologias apresentadas por Miles e Snow, onde numa amostra de 235 artigos que de alguma forma tratam sobre o assunto, apenas 53 artigos discorriam sobre o modelo de Miles e Snow.

A tabela 1 apresenta de forma resumida os principais eventos, como também uma visão geral da porção de cobertura dos trabalhos científicos que utilizaram como abordagens as premissas

e afirmações empregadas por Miles e Snow (1978). De 1.258 estudos empíricos revistos e analisados, detectamos 53 trabalhos com a utilização das tipologias. Como refletido na tabela 1, temos apenas 4,21% com aplicação das tipologias no desenvolvimento dos trabalhos e com 10,89% no seu referencial teórico, 1% no título, e, por fim, 2,62% no resumo.

Tabela 1- Cobertura da pesquisa e suporte da tipologia Miles-Snow.

PESQUISA	ANO	TÍTULO	RESUMO	TIPOLOGIAS	REFERÊNCIAS
3Es	2003	-	2	5	8
	2005	-	-	1	6
	2007	-	1	1	8
	2009	1	1	2	8
ENANPAD	1997	-	1	1	3
	1998	1	1	1	4
	1999	-	1	2	4
	2000	1	3	4	7
	2001	-	-	2	5
	2002	-	1	3	7
	2003	1	1	1	5
	2004	-	1	2	5
	2005	-	2	3	6
	2006	-	-	-	5
	2007	1	1	1	3

Evidências das Pesquisas que Abordam a Tipologia de Miles e Snow no Brasil

	2008	1	2	2	3
	2009	-	2	4	9
	2010	1	2	2	5
EGEPE	2000	-	1	-	1
	2001	1	-	1	3
ENEPEP	1997	2	2	2	2
	1998	-	-	-	2
	1999	-	-	-	2
	2000	1	1	1	3
	2001	-	-	-	4
	2002	-	-	1	4
	2003	-	1	1	2
	2004	1	1	1	2
	2005	-	1	5	5
	2006	-	-	-	-
	2007	-	4	4	6
TOTAL		12	33	53	137

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS

A identificação dos grupos estratégicos é uma tarefa onerosa à espera de um pesquisador que examine a validade da tipologia. No caso da pesquisa de Zahra e Pearce (1990), foi desenvolvido um estudo que teve como objetivo analisar 17 estudos empíricos. Em seus resultados sustentaram a proposição sobre a existência dos quatro tipos de estratégias (*defenders, analyzers, prospectors e reactors*) em ambientes diferentes. Por outro lado, os autores verificaram que a maioria dos estudos classificou as organizações com base, nos problemas empresariais, dando pouco ou nenhuma importância para as outras duas dimensões: (1) administrativa e (2) tecnológica. Tal situação fez com que Hambrick (1983) mencionasse que a dimensão empresarial tende a exercer forte influência na classificação. Por sua vez, Gimenez (1998) contesta que esses tipos de análises podem ser considerados parciais, bem como podem resultar em uma classificação equivocada.

A tabela 2 mostra como os pesquisadores tem enfatizado as quatro abordagens da extração dos tipos desenvolvidos por Miles e Snow, conforme os métodos desenhados por Snow e Hambrick (1980). Estas abordagens são: 1) Autoclassificação - cujo principal característica é a classificação ser especificada pelo próprio estrategista; 2) Classificação por Investigadores – em que os pesquisadores classificam a tipologia estratégica; 3) Avaliação independente pelos especialistas - que é caracterizada pela classificação por especialista na área; e 4) Derivação empírica – pelo uso de indicadores objetivos que têm como principal característica a análise em grupo (Zahra e Pearce , 1990).

Dos 53 estudos empíricos revistos, a autoclassificação e classificação por investigadores foram usadas em quatro estudos. Já avaliação especialista foi empregada em 12 estudos, enquanto 28 optaram pela análise de grupo.

Na maioria dos estudos revistos optou-se em utilizar apenas um método para classificar as organizações dentro dos grupos estratégicos. Já, conforme Snow e Hambrick (1980), a validação vem sendo utilizada de forma cruzada para determinar o tipo estratégico seguido pelas organizações.

Outro problema constatado está nas interferências e na aplicabilidade dos investigadores na definição dos tipos estratégicos empresariais, pois muitos deles são baseados em poucos critérios em decorrência da falta de dados empíricos. Vale salientar que os a maioria dos pesquisadores não demonstrou os quatro tipos estratégicos de uma maneira uniforme. Porém, não está claro se os quatro grupos realmente existem em diversas configurações industriais.

Evidências das Pesquisas que Abordam a Tipologia de Miles e Snow no Brasil

Dos 53 estudos revistos, apenas 16 (30,18%) investigaram todos os quatro grupos, apesar de várias comparações dos grupos terem sido empreendidas. Além disso, apenas cinco (9,43%) estudos revisaram apenas defensores e prospectores. As reatoras foram ignoradas em três (5,66%) estudos. Desta forma, pouco se sabe sobre os fatores que causam a emergência das reatoras e a duração destes estágios, bem como não está claro se esta é uma fase transitória ou um modelo mal adaptado.

Tabela 2- Cobertura da pesquisa e suporte da tipologia Miles-Snow.

ESTUDIOSOS	TIPOLOGIA	PERFORMANCE CONSIDERADA	DIFERENÇAS PERFORMANCE	CATEGORIA
Rossetto e Rossetto (2001)	D.A.P.	X	SIM	Grupo
Gimenez (1997)	P.D.	-	N/A	Grupo
Nakano (1997)	D.A.P.	-	N/A	Grupo
ESTUDIOSOS	TIPOLOGIA	PERFORMANCE CONSIDERADA	DIFERENÇAS PERFORMANCE	CATEGORIA
Rossetto e Mello (2002)	P.	x	SIM	Especialista
Viera (2003)	D.A.P.R.	-	N/A	Grupo
Ramos (2004)	D.A.P.R.	-	N/A	Autoavaliação
Vasconcelos, Guedes e Cândido (2005)	D.A.	x	SIM	Grupo
Brandli e Sausen (2005)	D.A.P.R.	x	SIM	Grupo
Formigheri e Susen (2005)	D.P.R	x	SIM	Grupo
Glasenapp, Souza, Silveira e Faturi (2005)	P.	x	SIM	Especialista
Diehl e Gonçalo (2005)	A.	x	SIM	Especialista
Feitosa e Cândido (2007)	D.A.P.R.	-	N/A	Empírico
Glasenapp, Bertallo, Lucia e Kerpel (2007)	R.	-	N/A	Especialista

Caldas, Vasconcelos e Cândido (2007)	P.	-	N/A	Grupo
Aragão e Freitas (2007)	A.	-	N/A	Especialista
Cochia e Silva (2003)	P.	-	N/A	Grupo
Cavedon e Ferraz (2008)	D.A.P.R.	-	N/A	Grupo
Verdu e Kuser (2003)	D.A.P.R.	x	SIM	Grupo
Barbassa e Gera (2003)	A.	-	N/A	Grupo
Bertucci (2007)	D.A.P.R.	x	SIM	Grupo
Martignago, Alperstedt, Fiates e Leite (2005)	A.	-	N/A	Especialista
Brunaldt, Jungles e Gimenez (2007)	D.	-	N/A	Empírico
Estivaleta, Lobler, Andrade e Visentini (2009)	D.	-	N/A	Especialista
Moura e Lopes (2009)	D.A.P.R.	-	N/A	Empírico
Gimenez (1997)	D.A.P.R.	-	N/A	Grupo
Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayasahi (1998)	P.	-	N/A	Empírico
Almeida (1999)	A.	-	N/A	Grupo
Bertucci (1999)	D.A.P.R.	-	N/A	Grupo
Scherer e Mussi (2000)	P.	-	N/A	Empírico
Pérola, Gimenez (2000)	A.	-	N/A	Empírico
Cherubin (2000)	A.	-	N/A	Grupo
Alperstedt e Cunha (2000)	D.	-	N/A	Grupo

Evidências das Pesquisas que Abordam a Tipologia de Miles e Snow no Brasil

ESTUDIOSOS	TIPOLOGIA	PERFORMANCE CONSIDERADA	DIFERENÇAS PERFORMANCE	CATEGORIA
Alperstedt e Cunha (2001)	A.	-	N/A	Autoavaliação
Sausen (2001)	P.D.	-	N/A	Especialista
Goulart e Silva (2002)	A.P.D.	x	SIM	Grupo
Almeida, Rodrigues e Said (2002)	D.	-	N/A	Grupo
Sausen e Cunha (2002)	P.	x	SIM	Grupo
Silva, Brandt e Costa (2003)	D.	-	N/A	Empírico
Carlos e Forte (2004)	R.	x	SIM	Grupo
Pimentel e Fonseca (2004)	D.A.	-	N/A	Especialista
Predebon e Souza (2005)	D.A.P.R.	-	N/A	Especialista
Beckere Kato (2005)	P.D.	-	N/A	Especialista
Martignago, Alperstedt, Fiates (2005)	D.A.P.R.	-	N/A	Autoavaliação
Ghobril e Moori (2007)	D.A.P.R.	-	N/A	Grupo
Martins, Cruz, Reis e Guindani (2008)	P.D.	-	N/A	Grupo
Reis, El-Kouba e Silva (2008)	R.	-	N/A	Grupo
Fagundes e Gimenez (2009)	D.P.	x	SIM	Empírico
Scherer e Gomes (2009)	P.	-	N/A	Grupo
Cancellier e Junior (2009)	D.A.P.R.	x	SIM	Empírico
Porciuncula e Sausen (2009)	D.	x	SIM	Especialista

Martins e Kato (2010)	A.	x	SIM	Autoavaliação
Platchek, Carvalho e Silveira (2010)	P.	x	SIM	Especialista
ESTUDIOSOS	TIPOLOGIA	PERFORMANCE CONSIDERADA	DIFERENÇAS PERFORMANCE	CATEGORIA
Rossetto (2000)	D.A.P.R.	-	SIM	Grupo
ESTUDIOSOS	TIPOLOGIA	PERFORMANCE CONSIDERADA	DIFERENÇAS PERFORMANCE	CATEGORIA
Scherer e Lobler (2000)	A.P.	-	N/A	Grupo

D = Defenders; **A** = Analyzers; **P** = Prospectors; **R** = Reactors.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa sobre Miles e Snow explora, de forma enfática, a relação entre o ambiente e a estratégia, tomando como base os princípios: (1) a proporção de grupos estratégicos em um grupo ambiental e (2) Análise ambiental. Como podemos ver na tabela 3, as previsões têm sido contraditas pelos resultados empíricos das pesquisas, em que diferentes pesquisadores relataram distribuições significativamente diferentes dos quatro tipos estratégicos. No entanto, os resultados na proporção dos quatro tipos deveriam ser interpretados com certo cuidado, devido à tendência entre os pesquisadores de classificar as empresas amplamente. Sendo assim, vale esclarecer que somente examinando as características dos cenários, podemos julgar a eficácia das estratégias mencionadas.

Tabela 3- Tipologia Miles-Snow nos trabalhos quantitativos.

ESTUDIOSOS	ATIVIDADE	DEFENSIVA n(%)	ANALÍTICA n(%)	PROSPECTORA n(%)	REATIVA n(%)
Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayasahi (1998)	Hotelaria	16(15)	48(45)	24(22)	19(18)
Scherer e Mussi (2000)	Plásticos	03(17)	05(28)	08(44)	02(11)
Pérola, Gimenez (2000)	Lojas Varejistas	10(12)	39(46)	22(26)	13(16)
Silva, Brandt e Costa (2003)	Fast Food	38(27)	35(25)	25(18)	41(30)

Feitosa e Cândido (2007)	Hotelaria	05(18)	08(30)	10(37)	05(15)
Brunaltdt, Jungles e Gimenez (2007)	Construtoras	22(29)	34(44)	15(19)	06(08)
Moura e Lopes (2009)	Franquias Correio	25(45)	14(25)	10(18)	07(12)
Fagundes e Gimenez (2009)	MPEs	21(30)	13(18)	34(49)	02(03)
Cancellier e Junior (2009)	Emp. Pequeno Porte	19(31)	18(30)	22(36)	02(03)

Fonte: Elaborado pelos autores.

As tabelas 2 e 3 mostram que os trabalhos enfatizaram padrões imediatos na coleta dos seus dados. Os dados foram coletados sobre propriedades organizacionais, em um determinado momento. Diante disso, tivemos alguns tópicos de efeitos de ordem negativa: (1) distinções entre algumas estratégias pretendidas, realizadas e emergentes mostraram-se desalinhas. Tais distinções se fazem necessárias, pois ajudam a definir os impactos que estratégias cuidadosamente formuladas e implementadas mostram no desempenho.

Na falta destas informações, fica evidenciado que não há garantia da validade da classificação das empresas em tipos apropriados e (2) no quesito operacionalização dos tipos estratégicos, a maioria dos pesquisadores coletou dados de um informante e usou como base para identificação da premissa estratégica. Vale salientar que o uso de um informante tem sido questionado por causa da complexidade do constructo estratégico. Outro ponto de relevância e necessário de acompanhamento operacional da tipologia é que um ou poucos itens têm sido usados para extrair o tipo estratégico em uma empresa, como mostrado na tabela 3, assim uma classificação de empresas confiável, requer atenção a tantos de seus atributos quanto possível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que problemas de disponibilidade de dados podem ter contribuído para dar um excesso de ênfase no componente empresarial ao extrair tipos estratégicos, pois os pesquisadores podem ter tido acesso mais fácil aos dados naquela dimensão. Vale ressaltar que os estudiosos devem ser cuidadosos no uso da dimensão empresarial ao classificar os quatro grupos. Apesar de esta dimensão ser útil na distinção de ordem defensora e prospectora, são necessários considerar a clareza da estratégia e a velocidade das mudanças no domínio.

Para uma melhor explanação nas informações no que diz respeito ao ciclo adaptativo, bem como as tipologias propostas por Miles e Snow, são necessários padrões de ordem longitudinais e estudos explorando o realinhamento estratégico em resposta a questões de choques ambientais. Contudo, esta revisão indica que a validade da tipologia não tem sido examinada de modo sistemático e evidências em suas propostas têm sido, no mínimo, variadas. De fato, algumas melhorias conceituais e metodológicas se fazem necessárias para remediar diversas limitações de pesquisas passadas.

Como principal resultado, ressalta-se a presença de 235 artigos que, de alguma forma, apresentavam as premissas propostas na metodologia, compondo um montante de 18,68% do total de artigo, que tratam, de alguma forma, sobre a tipologia de Miles e Snow. Destes 235 artigos, apenas 53, correspondente a 22,55% da amostra (4,21% do total de artigos), apresentou, de forma completa ou parcial, o modelo de Miles e Snow.

Nesta revisão, tentamos destacar tópicos dignos de atenção na aplicação e do uso das premissas da tipologia desenvolvidas por Miles e Snow apresentadas em congressos brasileiros de gestão. Ademais, ressalta-se que, pela própria natureza do artigo ser uma revisão bibliográfica focada na análise de conteúdo, se buscou apenas codificações ou códigos explícitos nos textos dos artigos, não objetivando maior aprofundamento e detalhamento dos artigos pesquisado, respeitando o enunciado metodológico.

Cabe ressaltar que também não se buscou maior aprofundamento sobre o ciclo de adaptação organizacional, nem sobre os problemas advindos deste processo, como em Almeida et al (2011), e em Soares et al (2011). Pois o verdadeiro foco estava voltado para a tipologia dos estrategistas como perceptível em pesquisas como as de Lopes et al (2010), e Bressan et al (2011). Apesar de incipiente os estudos quanto à tipologia estratégica de Miles e Snow em relação ao fluxo temporal, esta pesquisa revela que se tornam cada vez mais presentes esses estudos nas pesquisas desenvolvidas no Brasil, principalmente no que tange aos congressos de gestão.

Como sugestão para trabalhos futuros, poder-se-iam buscar identificar a presença das tipologias estratégicas de Miles e Snow, em periódicos científicos brasileiros que tratam de gestão e estratégia. Sendo uma pesquisa auspiciosa e de muito trabalho, mais capaz de identificar o aceite da comunidade científica quanto a estudos relativos ao modelo de Miles e Snow.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A.F. de. (1999) Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. ENANPAD.
- Almeida, G.G. de, Rodrigues, P.T., Said, R.M. (2002) Adaptação estratégica no setor de transporte coletivo urbano de passageiros: uma análise de grupos estratégicos. ENANPAD.
- Almeida, I.C., Antonialli, L.M., Gomes, A.F. (jan/abr. 2011) Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Ibero-Americana de Estratégia- RIAE*, São Paulo, 10(1), 102-127.
- Alperstedt, G.D., Cunha, C.J. C. A. (2001) Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da interpretação da coalizão dominante. ENANPAD.
- Alperstedt, G.D., Cunha, C.J.C.A. (2000) Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. ENANPAD.
- Aragão, B.C., Freitas, L.S. de. (2007) Estratégias competitivas no subsetor de edificações: um estudo sobre seu processo de elaboração. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEP*, 27, Foz do Iguaçu-PR.
- Barbassa, M.H., e Gera, M.Z.F. (2003) Estratégias que estão sendo priorizadas por reitores das Universidades Federais Mineiras. In: *1 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia*, Curitiba, Anais.
- Becker, L.G., Kato, H.T. (2005) A influência da estratégia organizacional e setor econômico na atuação no mercado governamental. ENANPAD.
- Bertucci, J.L.O. (2007) Avaliação de um modelo de efetividade organizacional no contexto das estratégias gerenciais utilizadas, da capacidade de percepção ambiental dos gestores e da organização do processo de trabalho. ENANPAD.
- Bertucci, J.L.O. (1999) Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. ENANPAD.
- Brandli, G. L., Sausen, J.O.(2005) A mudança estratégica e o processo de saneamento no cooperativismo gaúcho: um estudo de caso. Anais, ENEGEP.
- Bressan, F., Sugahara, C.R., Georges, M.R.R. (2011) Escolhas estratégicas, modelos mentais do empreendedor e a tipologia de miles e snow: análise comparativa sob a ótica do modelo de Keirse e Bates. ENEGEP.

- Brunaldi, K.R., Jungles, A.E., Gimenez, F.A.P. (2007) Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras. *Encontro de Estudos em Estratégia*, 3, São Paulo.
- Caldas, P.T.C., Vasconcelos, A.C.F. de, Cândido, G.A. (2007) Tipologia de redes, estratégia e inserção competitiva: um estudo de caso em um consórcio de empresas de base tecnológica. Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP, 27. Foz do Iguaçu-PR.
- Cancellier, E.L.P., de L., Blageski Jr., Blageski, E. J. (2009) Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. *Encontro da ANPAD*, 27, São Paulo.
- Carlos, M. da G de O., Forte, S.H.A.C. (2004) Prospectiva e comportamento estratégico: um estudo nas maiores empresas exportadoras dos principais setores da indústria cearense. ENANPAD.
- Cavedon, N.R., Ferraz, D.L. da S. (2008) O reflexo do simbólico nas estratégias dos permissionários do Viaduto Otávio Rocha. *Anais do ENANPAD*, 27.
- Cherubin, P.F. (2000) A integração entre a estratégia de negócio e a estratégia tecnológica em software-houses: o caso da EDUCOM e da GESCOM. ENANPAD.
- Cochia, C.B. R., Machado-da-Silva, C.L. (2003) Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. *3Es*.
- Diehl, C.A., Gonçalo, C.R. (2005) A estratégia de negócios em serviços: o desafio de compatibilizar a intenção com a ação estratégica. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 25, Porto Alegre-RS.
- Estivalete, V.F.de B., Löbler, M.L., Andrade, T. de, Visentini S. (2009) (Des) Alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de RH: o caso de uma empresa internacionalizada. *Encontro de Estudos em Estratégia*, 4, Recife-PE.
- Fagundes, F.M., Gimenez, F.A.P. (2007) Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. Encontro da ANPAD, 28.
- Feitosa, S., Cândido, G.A. (2007) Estratégias competitivas e tipologia de rede inteorganizacional adotadas pelas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa-PB. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27, Paraná.
- Ferreira, J. M., Ramos, S. C. (2004) Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. *Anais, ENEGEP*.
- Formigheri, R. P., Sausen, J. O. (2005) Gestão da mudança na empresa familiar: um estudo multicaso no setor moveleiro da região do planalto do Estado do Rio Grande do Sul. *Anais, Encontro Nacional de Eng. de Produção, ENEGEP*, 25.

- Ghobril, A.N., Moori, R.G. (2007) Alinhamento estratégico entre indústrias bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles e Snow. Encontro da ANPAD, 31, Rio de Janeiro.
- Gimenez, F. A. P. (1997) Análise de concorrência e estratégia: uma comparação entre empresas de alta tecnologia e de setores tradicionais. Anais, ENEGEP.
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., Hayashi Júnior, P.(1998) Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: Encontro nacional da associação dos programas de pós graduação em administração, 22., 1998. Anais...ANPAD.
- Gimenez, F.A. P., Pelisson, C., Krüger, E.G.S., Hayashi Jr. P. (1998) Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. ENANPAD.
- Gimenez, F.A.P. (1997) *Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas*. ENANPAD.
- Glaserapp, S., Souza, P. O. T., Silveira, C., Faturi, C. Mudança estratégica na Hanauer Produtos Naturais: uma análise do contexto, processo e conteúdo. Anais, Encontro Nacional de Eng. de Produção, ENEGEP, 25, 2005.
- Glaserapp, S., Bertazzo, C.U., Lucia, L.S., Kerpel, M. Arocha. (2007) Mudanças estratégicas na Cooperativa Regional Tríticola Santiaguense Ltda. Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP, 27. Foz de Iguaçu-PR.
- Goulart, P.M., Silva, J.F. da. (2002) Uma grande angular na análise estratégica: o modelo integrado e os impactos no desempenho. ENANPAD.
- Hambrick, D. C. (1983) Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. *Academy o Management Journal*, 26:5-26.
- Lopes, H.E.G., Moura, T.N., Oliveira, C.C.G. (out/dez. 2010) Os perfis estratégicos no brasil: um estudos dos agentes franqueados dos correios a partir da Tipologia de Miles e Snow. *RBGN*, São Paulo, 12(37), 388-404.
- Martignago, G., Alperstedt, G.D., Fiates, G.S., Leite, A.L. da S.(2005) Mudanças estratégicas na indústria da construção civil. *3Es*.
- Martinago, G., Fiates, G.G.S., Alperstedt, G.D. (2005) Mudanças estratégicas no Varejo de Materiais de Construção. ENANPAD.
- Martins, T.S., Kato, H.T. (2010) An analytical framework for miles and snow typology and dynamic capabilities. *ENANPAD*, 34, Rio de Janeiro.

- Martins, T.S., Cruz, J.A.W., Reis, J.A. dos, Guindani, R.A. (2008) A influência da tipologia estratégia de miles e snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do Estado do Paraná. *ENANPAD*, 32. Rio de Janeiro.
- Miles, R., Snow, C.C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*. New York:McGraw-Hill.
- Moura, T.N., Lopes, H.E.G. (2009) A aplicação dos tipos estratégicos de miles e snow à rede de franquizados dos correios em Minas Gerais. *Encontro de Estudos em Estratégia*, 4, Recife-PE.
- Nakano, D. N. (1997) Uma comparação entre tipos de estratégias tecnológica de oito empresas brasileiras. *Anais do ENEGEPE*.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford Business Book, 2003. Originally Published: New York: Harper & Row, 1978
- Pérola, A.C., Gimenez, F.A.P. (2000) Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos Shopping Centers de Maringá-PR. *ENANPAD*.
- Pimentel, R., Fonseca, V.S. da. (2004) Sistema de avaliação do ensino superior e posicionamento estratégico: focalizando uma instituição privada do Estado do Paraná. *ENANPAD*.
- Platchek, R.G.B., Carvalho, C.E., Silveira, A.L.T. da. (2010) Monitoramento ambiental como suporte à estratégia prospectora: o caso de uma rede varejista de móveis e eletrodomésticos. *ENANPAD*, 39, Rio de Janeiro.
- Porciuncula, J., Sausen, J.O. (2009) Análise do processo de mudança estratégica em uma organização hospitalar: o caso do Hospital de Caridade de Ijuí/RS. *ENANPAD*, 33, São Paulo.
- Predebon, E.A., Sousa, P.D.B. de. (2005) Estratégia, Contexto Ambiental e Interpretação: Um Estudo Multicasos na AICSUL. *ENANPAD*.
- Reis, J.A.F.dos, El-Kouba, A., Silva, W.V.da. (2008) Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas relações em empresas de pequeno e médio porte. XXXII *ENANPAD*, 32, Rio de Janeiro.
- Rossetto, C. R. (1998) *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil – Setor de edificações*. Tese de Doutorado. Florianópolis:UFSC.
- Rossetto, C.R. (2000) 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. *ENEGEPE*.

- Rossetto, C. R.(2002) As mudanças organizacionais e seus stakeholders no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações: o caso da Trevisan incorporações e participações Ltda. Anais, ENEGEP.
- Rossetto, C.R., Rossetto, A. M. (2001) O comportamento estratégico segundo a teoria da Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – setor de edificações. Anais do EGEPE, 2, 821-832.
- Sausen, J.O. (2001) Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A. ENANPAD.
- Sausen, J.O., Cunha, C.J.C. de A. (2002) A influência dos *stakeholders* no processo de adaptação estratégica de uma indústria do setor metal-mecânico gaúcho. ENANPAD.
- Scherer, F.L., Gomes, C.M. (2009) Estratégias empresariais sustentáveis para a internacionalização: uma análise empírica na indústria brasileira de calçados. ENANPAD, 33, São Paulo.
- Scherer, F.L., Mussi, C.W. (2000) Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. ENANPAD.
- Scherer, F.L.(2000) *Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina*. ENEGEP.
- Silva, J.F. da, Brandt, E.A., Costa, L.S. de V. (2003) Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles e Snow x Mintzberg. ENANPAD.
- Soares, M.L., Teixeira, O.R. de P., Pelissari, A.S. (mai./ago. 2011) Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 4(1), 251-267.
- Snow, C.C., Hambrick, D.C. (1980) Measuring organizational strategies: some theoretical and methodologic problems. *Academy of Management Review*. 5:527-538. Doi: 10.2307/257458
- Vasconcelos, A.C.F., Guedes, I.A., Candido, G. A. (2005) Estratégia em pequenas e médias empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em um arranjo produtivo local. *Anais*, ENEGEP.
- Verdu, F.C., Kuser, C.D.(2003) O processo e a escolha estratégica dos táxis aéreos da Região Metropolitana de Curitiba. *3Es*.
- Vieira, F. R. C. (2003) Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para pequenas empresas. Anais, ENEGEP.

Vanderlei Vieira, Roberto Klosowski Machado, Nathanael Kusch Brey & Carlos Ricardo Rossetto

Zahra, S. A., Pearce II, J.A. (1990) Research evidence on the Miles-Snow Typology. *Jornal of Management*, 16(4), 751-768. Doi: 10.1177/014920639001600407

Recebido: 15/05/2012

Aprovado: 09/07/2012