

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# Os Perfis Estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow

*Strategic profiles in Brazil: a study of postal agents franchisees from the typology of Miles and Snow*

*Los Perfiles Estratégicos en Brasil: un estudio de los agentes con franquicia del Correo, a partir de la tipología de Miles y Snow*

Humberto Elias Garcia Lopes<sup>1</sup>  
Thelmo Naves Moura<sup>2</sup>  
Caio César Gianinni Oliveira<sup>3</sup>

Recebido em 26 de maio de 2010 / Aprovado em 20 de dezembro de 2010

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Este trabalho consistiu em uma pesquisa descritiva nas Agências de Correios Franqueadas (ACFs), localizadas em cento e dez municípios do Estado de Minas Gerais. O objetivo foi analisar se a tipologia estratégica proposta originalmente por Miles e Snow (1978) e adaptada por DeSarbo et al. (2005), era capaz de diferenciar as estratégias de adaptação da amostra considerada. Para isso, foi feita uma pesquisa na qual os dados foram coletados por meio do questionário proposto por DeSarbo et al. (2005). Em seguida, esses dados foram analisados via estatísticas descritivas e análise de aglomerados, técnica multivariada que permite a identificação de similaridades entre os respondentes. A pesquisa investigou as diferenças entre os perfis estratégicos identificados na amostra, em relação

às capacidades estratégicas, bem como percepções de riscos ambientais. Os resultados indicaram que a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de empresas de uma rede de franquias. Além disso, o resultado do teste permitiu considerar relevante e enriquecedora a forma de investigação das capacidades estratégicas e das incertezas ambientais propostas pelos autores do método.

**Palavras-chave:** Tipos estratégicos. Adaptação. Análise de aglomerados.

## ABSTRACT

This paper consisted of a descriptive study in franchised postal agencies located in 110

1. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. [pesquisagemitec@yahoo.com.br]

2. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. [thelmoexpresso@uai.com.br]

3. Doutorando e Professor na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG. [caiocgo@pucminas.br]

Endereço dos autores: Av. Itaú, 525 - Dom Cabral, Belo Horizonte - MG Cep. 30535-012 - Brasil.

municipalities of Minas Gerais. Its objective was to examine whether the strategic typology originally proposed by Miles and Snow (1978) and adapted by DeSarbo et al. (2005), was able to differentiate adaptation strategies of the sample. For this With this objective in mind we've made a survey in which data were collected through the questionnaire proposed by DeSarbo et al. (2005). These data were analyzed by descriptive statistics and cluster analysis, multivariate technique that allows the identification of similarities among the respondents. The study has investigated the differences between strategic profiles identified in the sample in relation to its strategic capabilities and their perceptions of environmental risks. The results indicated that the typology proposed by DeSarbo et al. (2005) is able to differentiate adaptation strategies of companies in a franchise network. Further test results allowed considering relevant and enriching way of investigation of strategic capabilities and environmental uncertainties of the method proposed by the authors.

**Key words:** Strategic types. Adaptation. Cluster analysis.

## RESUMEN

Este trabajo consistió en una investigación descriptiva en las Agencias con Franquicia del Correo (ACFs), ubicadas en ciento diez municipios del Estado de Minas Gerais. El objetivo era examinar si la tipología estratégica originalmente propuesta por Miles y Snow (1978) y adaptada por DeSarbo et al. (2005), era capaz de diferenciar las estrategias de adaptación de la muestra considerada. Para ello, se realizó una encuesta en la que se recolectaron datos por medio del cuestionario propuesto por DeSarbo et al. (2005). Posteriormente se analizaron los datos por estadísticas descriptivas y análisis de conglomerados, técnica multivariada que permite identificar similitudes entre los encuestados. El estudio investigó las diferencias entre los perfiles estratégicos identificados en la muestra con relación a las capacidades estratégicas, así como la percepción de los riesgos ambientales. Los resultados indicaron

que la tipología propuesta por DeSarbo et al. (2005) es capaz de diferenciar las estrategias de adaptación de las empresas en una red de franquicias. Además el resultado de la prueba permitió considerar relevante y enriquecedora la forma de investigar las capacidades estratégicas y las incertidumbres ambientales que los autores del método propusieron.

**Palabras clave:** Tipos estratégicos. Adaptación. Análisis de conglomerados.

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização de modelos que tentam explicar a realidade é frequente na literatura em estratégia, tendo gerado trabalhos de significativo impacto para a área. A aplicação de tais modelos é variada, abrangendo aspectos como a estrutura competitiva do mercado (KIM; MAUBOURGNE, 2005; PORTER, 1996, 1998), a integração entre produtos e serviços e seus impactos sobre a estratégia organizacional (BHATT; TROUTT, 2005), a articulação entre recursos e estratégia (BARNEY, 2007; PENROSE, 1995), a formação e o gerenciamento de redes interorganizacionais (BURT, 1992; EBERS, 1997; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; IBARRA, 1998; MAÑAS; PACANHAN, 2004) e o impacto que relações de competição e colaboração provocam na estratégia (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1997; LEITE; LOPES; SILVA, 2009; PADULA; DAGNINO, 2007).

Entre esses modelos, um dos mais conhecidos é a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), que tem por finalidade investigar como e por que as organizações diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração. Para os autores, responder a estas questões significa compreender como a organização se alinha com seu ambiente, o que aumentaria a eficiência e a eficácia de seus processos.

A relevância da proposta de Miles e Snow (1978) para a área de administração está na premissa de que a organização e o seu ambiente se tornam alinhados por meio de um ciclo adaptativo. Nele, recursos e trabalho são direcionados para

solucionar três tipos de problemas, que são de empreendedorismo, de engenharia e de administração. O ciclo adaptativo produzirá os efeitos desejados quando esses três problemas originam ações coerentes e mutuamente complementares. Segundo os autores, isso é possível por meio de quatro estratégias de adaptação, que são a prospectiva, a defensiva, a analítica e a reativa. Elas formam a denominada tipologia estratégica, conhecida como P-D-A-R.

As contribuições teóricas da proposta de Miles e Snow (1978) tiveram impacto significativo na área de administração. Isso pode ser verificado pelo número expressivo de estudos feitos por outros autores, que tinham por objetivo não apenas verificar a plausibilidade da tipologia estratégica, mas também propor aprimoramentos (DeSARBO et al., 2005; HAMBRICK, 1983; SHORTELL; ZAJAC, 1990; ZAJAC; SHORTELL, 1989). Um aspecto comum entre esses trabalhos é a conclusão de que a tipologia original contém falhas em alguns aspectos, mas, com as adaptações propostas, torna-se um modelo com razoável consistência.

No Brasil, os estudos baseados na tipologia estratégica podem ser divididos em dois grandes grupos. O primeiro é composto pelas pesquisas de replicação da tipologia original (GIMENEZ et al., 1999; SCHERER; MUSSI, 2000) e o segundo, por trabalhos que adaptam o modelo original ou o mesclam com outras proposições teóricas (GIMENEZ, 1998; ROSSETTO et al., 2006; TORRES JUNIOR.; MIYAKE, 2004; VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO; 2007). O referido trabalho segue essa linha, tendo por objetivo principal analisar se a tipologia estratégica proposta originalmente por Miles e Snow (1978) e modificada por DeSarbo et al. (2005) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação da amostra considerada. Como objetivos específicos, tal pesquisa procurou identificar o perfil estratégico dos sujeitos estudados, considerando o cenário de instabilidade vigente durante a coleta dos dados. Para isso, foi selecionada uma amostra de gerentes de Agências de Correios Franqueadas (ACF), localizadas no estado de Minas Gerais.

Este artigo está dividido em três seções. Na primeira é feita uma revisão da literatura sobre o

tema. A segunda é dedicada a especificar a metodologia utilizada na pesquisa. Na terceira parte são apresentados os resultados e na quarta e última, as conclusões de tal estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A base da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) está na ideia que perpassa parte significativa da literatura em estratégia, que é a de que a organização precisa estar ajustada ao seu ambiente para contar com processos eficientes e eficazes, podendo, assim, fazer frente à concorrência (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006). Em termos mais específicos, pode-se dizer que essa base reflete a influência de Thompson (1967), cujo trabalho foi um dos pioneiros a descrever a organização como uma estrutura social que está em constante interação com o seu ambiente.

Na concepção de Miles e Snow (1978), o alinhamento adequado entre ambiente e organização somente é possível se a última estiver focada na resolução contínua de três tipos de problemas elementares e que estão conectados entre si. O primeiro deles é o de empreendedorismo, que envolve a decisão sobre o escopo de atuação da organização. O segundo é o de engenharia, que consiste em escolher as tecnologias mais adequadas para oferecer produtos ao mercado, sejam eles bens físicos ou serviços. O terceiro é o de administração, que abrange a maneira de se organizar e gerenciar o trabalho da organização. Conforme pode ser percebido, essa concepção de três problemas interligados envolve um aspecto igualmente importante na tipologia, ou seja, as escolhas estratégicas que devem ser feitas pelos tomadores de decisão na organização. Com isso, verifica-se que, além de Thompson (1967), a tipologia estratégica também se conecta com o trabalho de Child (1972), no qual as decisões tomadas com base na estrutura e no ambiente da organização têm efeito direto sobre o seu desempenho.

Para que os três problemas elementares possam ser efetivamente resolvidos é preciso que eles sejam controlados e monitorados por meio de um ciclo adaptativo, formado por um conjunto

de quatro estratégias generalistas que devem produzir ações coerentes e mutuamente complementares. Dessa forma, a organização ganha em eficiência e eficácia e se torna mais capaz de sobreviver no mercado. Para Miles e Snow (1978), a primeira dessas estratégias é a prospectiva, que tem por objetivo desenvolver novas tecnologias e novos produtos para que viabilizem o crescimento da organização por meio da descoberta ou conquista de outros nichos de mercado. Ela tem flexibilidade operacional e apresenta descentralização de controles e de poder na equipe de colaboradores. A segunda estratégia é a defensiva, que normalmente surge quando há mercados já conquistados competindo em qualidade e preço para conquistar e manter uma clientela específica satisfeita. Ela está concentrada em controle de qualidade e eficiência com baixo custo de produção, o que limita de certa forma a flexibilidade operacional e tende a centralizar controles e tomada de decisão.

A terceira estratégia é a analítica, que consiste em uma forma híbrida entre o prospectivo e o defensivo. Enquanto ela procura competir em eficiência com o tipo defensivo nos mercados consolidados, mantém foco nas descobertas bem sucedidas e nos novos mercados abertos pelo tipo prospectivo. Ao mesmo tempo em que alcança os pontos fortes dos demais tipos, enfrenta custos mais altos e dificuldades em alcançar eficiência devido ao foco duplo. A quarta estratégia é a reativa, que normalmente reflete uma adaptação instável e falha da organização ao ambiente. Quando adotada, ela implica uma reação inconsistente e pouco apropriada às mudanças ambientais. Para Miles e Snow (1978), o perfil dos gerentes da organização é que leva à escolha de uma das quatro estratégias generalistas, estabelecendo, dessa forma, a ligação entre o nível mais micro e o nível organizacional. Em outras palavras, a estratégia da organização como um todo é o reflexo do padrão de decisões tomadas pelos seus gerentes. A tipologia estratégica (prospectivos, defensivos, analíticos e reativos) (P-D-A-R) tem precisamente por objetivo identificar esse padrão, o que permitiria compreender e antecipar as ações da organização no mercado.

O trabalho de Miles e Snow (1978) teve repercussão considerável na área de estratégia, ten-

do gerado uma significativa diversidade de pesquisas sobre o tema. Em termos mais gerais, elas podem ser divididas em dois grupos, sendo o primeiro formado por aquelas que procuram replicar a tipologia e o segundo, pelos trabalhos dedicados a testar modificações na proposta original ou a mesclá-la com modelos desenvolvidos por outros autores. No caso do primeiro grupo, percebe-se que a tipologia foi aplicada à estratégia mercadológica (MCDANIEL; KOLARI, 1987), ao setor de serviços (PARNELL; WRIGHT, 1993), à gestão esportiva (CUNNINGHAM, 2002), à relação entre meio ambiente e estratégia organizacional (ARAGÓN-CORREA, 1998; JUDGE JUNIOR; FOWLER, 1996), à atuação de pequenas e médias indústrias (O'REAGAN; GHOBADIAN, 2006) e às empresas de alta tecnologia (DVIR; SEGEV; SHENHAR, 1993). Também há trabalhos que buscam comparar a validade da tipologia em diversos setores (BLUMENTRITT; DANIS, 2006; SNOW; HREBINIAK, 1980; ZAHRA; PEARCE, 1990).

Em comum, as pesquisas citadas forneceram evidências a favor da consistência dos tipos estratégicos, ou seja, da sua aplicabilidade em organizações de setores variados e em países ou regiões diferentes. Isso acarreta duas implicações teóricas relevantes: a primeira é que existe uma separação entre a os limites da organização e o seu ambiente, sendo esse formado por um conjunto amplo de variáveis que o tornam difuso e difícil de delimitar. A segunda é que a metodologia desenvolvida por Miles e Snow (1978) é precisa o suficiente para identificar os tipos estratégicos que determinam a efetividade do ciclo adaptativo. Essa segunda implicação tem sido posta à prova nos últimos anos, sendo que a primeira pesquisa de maior relevância a fazer isso foi conduzida por Hambrick (1983). Para esse autor, a tipologia original falha por fornecer uma visão incompleta da estratégia ao ignorar as particularidades ambientais e do setor de atuação da organização. Assim, a tipologia não conceituaria nem levaria em consideração o tema *capacidades estratégicas* como um diferencial entre os quatro perfis estratégicos propostos.

Segundo o autor, prospectivos, analíticos e defensivos deveriam ter diferentes alinhamentos

de capacidades estratégicas para com o ambiente e seria esta uma lacuna da teoria. As capacidades estratégicas, que então diferenciam as organizações, foram conceituadas por ele. São elas: os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, gastos com propaganda, utilização da capacidade operacional e integração organizacional. Hambrick (1983) também critica a tipologia de Miles e Snow (1978) porque ela não conceituaria nem consideraria as incertezas ambientais e o desempenho organizacional de cada um dos perfis estratégicos apresentados na teoria. Os resultados obtidos por Hambrick (1983) ofereceram evidências a favor dessas críticas. O autor fez alterações na tipologia original para melhor contrastar os perfis de defensivos e prospectivos e utilizou uma base de dados agregados secundários, que foi submetida a uma série de testes estatísticos. Como conclusão, ele verificou que, ao contrário da visão dominante até então, o ambiente é um fator que intervém ativamente na definição do perfil estratégico. Mais especificamente, os defensivos tendiam a ter melhor desempenho quando a organização era pressionada a apresentar maior lucratividade e um fluxo de caixa mais equilibrado. Já os prospectivos se saíam melhor quando a demanda ambiental era por ganhos em participação de mercado.

O estudo de Hambrick (1983) estimulou a discussão em torno dos limites da tipologia estratégica, o que gerou uma nova linha de pesquisa ao redor do tema. Nela, surgiram novas propostas de identificação de perfis que permitiriam um melhor ajuste entre a organização e o seu ambiente. Dessa forma, foram desenvolvidas investigações que compararam o trabalho de Miles e Snow (1978) com as estratégias genéricas de Porter (SEGEV, 1989) e aplicaram versões modificadas da tipologia em situações de grande incerteza ambiental (BUCHKO, 1994; ETTLIE; BRIDGES; O'KEEFE, 1984; MCKEE; VARADARAJAN; PRIDE, 1989), no setor bancário (JAMES; HATTEN, 1994), no setor hospitalar (BEEKUN; GINN, 1993; ZINN et al., 2008) e à alta administração (PECOTICH; PURDIE; HATTIE, 2003; THOMAS; RAMASWAMY, 1996).

Em termos mais específicos, esses trabalhos seguem a linha de críticos da tipologia como

Zajac e Shortell (1989) e DeSarbo et al. (2005). Fortemente baseados em Hambrick (1983) tais autores afirmam que a proposta original é limitada a um número de segmentos e à quantidade de capacidades a serem estudadas nas empresas. Assim, eles argumentam que a teoria poderia não ser suficiente para descrever os tipos estratégicos que existem em outros setores da economia. Outra crítica feita por eles é que Miles e Snow (1978) não determinam empiricamente se, por exemplo, prospectivos obrigatoriamente superam os defensivos em determinadas circunstâncias que envolvam participação de mercado, lucratividade e produtividade. De fato, a visão mais comum na literatura de desempenho organizacional, a de que o ambiente favorece certos tipos de estratégia, não coincide com a conclusão de Miles e Snow (1978) de que vários tipos estratégicos podem ter desempenho igualmente aceitável em qualquer ambiente, desde que a estratégia seja bem implantada.

A esse respeito é preciso destacar a pesquisa Ettlíe, Bridges e O'Keefe (1984), que testaram a tipologia em relação à incerteza ambiental. Os autores concluíram que a definição conceitual de percepção ambiental sugerida por Miles e Snow (1978) pode ser considerada consistente com a literatura sobre este tema, já que a tipologia estratégica deles afere o conjunto das avaliações individuais de gerentes por meio de questões sobre variáveis externas, como fornecedores, concorrentes, clientes, mercado financeiro, sindicatos e regulamentações governamentais. Os autores afirmam ainda que a tipologia é mais apropriada para a determinação da percepção da incerteza ambiental do que as demais alternativas que eles haviam testado. Uma observação importante feita por Ettlíe, Bridges e O'Keefe (1984) é que, ao se aplicar o reteste do questionário, no mesmo grupo, em um intervalo de tempo de cerca de um ano, percebeu-se que as respostas não se correlacionavam. A explicação dos autores é que a percepção ambiental é algo inerentemente frágil, instável, e que a própria variação entre as respostas colhidas termina por validar sua eficácia e não por indicar falta de confiabilidade ou validade do método de Miles e Snow (1978). Essa análise é coerente com a crítica de DeSarbo et al. (2005) de que o método de Miles

e Snow (1978) não afere o real perfil da organização, mas apenas o perfil atual, momentâneo, particular, baseado nas forças internas (capacidades) e externas (ambiente) circunstanciais, de forma que a definição estratégica atualmente identificada pode não interpretar claramente o real perfil da organização. Essa observação seria também feita por Zajac e Shortell (1989), que salientam que as mudanças de perfil estratégico organizacional não são raras e a maioria das mudanças ocorre em organizações que visam a mudar do perfil defensivo para o analítico e prospectivo, e, na maioria dos casos, essas mudanças são conseqüências de mudanças no ambiente e não um desejo da organização.

Devido a esses problemas, autores como Herbert e Deresky (1987) propõem uma tipologia estratégica baseada em várias outras tipologias. O objetivo é ter uma descrição mais completa da estratégia organizacional, combinando variáveis como *marketing*, investimentos, política de produtos e estrutura. Essa nova proposta, chamada de multimétodo/multifonte, teve como resultado negativo apenas um caso de inconsistência entre as descrições de estratégia realizadas na entrevista e as respostas do questionário, e os executivos das demais organizações concordaram com as identificações de tipos estratégicos, apuradas nos resultados do método. A conclusão dos autores sobre esse novo método é que, apesar das limitações dos procedimentos das escolhas forçadas de tipos estratégicos, há um conjunto de variáveis que compõe exemplos regulares de estratégias em nível corporativo e são viáveis de serem descritas genericamente, independente do segmento, tipo ou tamanho de organização que seja foco do estudo que se pretende realizar.

No Brasil, verifica-se que a literatura sobre o tema também pode ser dividida entre aqueles autores que fizeram uma replicação da tipologia original e os que trabalharam com versões modificadas dela. Entre os primeiros, pode-se citar Gimenez et al. (1999), que pesquisaram uma amostra de 107 pequenas empresas de Londrina. Como resultado, os autores detectaram que o desempenho das empresas que adotaram estratégias reativas foi menos eficaz no que se refere ao crescimento e que a maioria delas optou pelo perfil

analítico. Além disso, eles concluíram que a tipologia original é capaz de classificar organizações em qualquer ambiente empresarial. Outra pesquisa nacional seguindo a mesma linha foi realizada por Rossetto (2000), na qual o autor também detectou a preponderância do perfil analítico entre as três empresas pesquisadas.

Seguindo a linha da crítica à tipologia original, Gimenez (1998) procurou investigar as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas, mesclando o trabalho de Kirton (1976) e Miles e Snow (1978). O autor detectou que o tipo prospectivo pode ser preferido por indivíduos cujas características psicológicas tendam para a inovação, enquanto que o tipo defensivo predomina entre aqueles que têm um estilo adaptativo de solução de problemas. Resultado semelhante foi obtido por Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007), que seguiram a proposta teórica de Gimenez (1998), aplicando-a a pequenas e médias empresas do setor calçadista de Campina Grande, na Paraíba. Esses autores concluíram que havia preferência da estratégia defensiva entre as empresas consideradas, sendo que o estilo cognitivo adotado por seus dirigentes era do tipo adaptativo.

Scherer e Mussi (2000) também procuraram testar a tipologia estratégica tomando como base as mudanças propostas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Para isso, os autores desenvolveram uma pesquisa que tinha por objetivo identificar o tipo de comportamento estratégico predominante em empresas de médio porte da indústria de plásticos de Santa Catarina. Os resultados indicaram que a maioria delas se definia como prospectoras, mas uma análise mais detalhada apontou que elas eram, na realidade, mais próximas do perfil reativo. Por sua vez, Torres Junior e Miyake (2004) utilizaram a tipologia para fundamentar a suposição de que a estratégia de negócio dominante na organização influencia sua estratégia de projeto. Dessa forma, segundo os autores uma empresa de perfil prospectivo, por exemplo, tenderá a ter em seu portfólio um significativo percentual de projetos identificados com características inovadoras. Assim, os autores defendem a ideia de que o perfil adotado está relacionado com o próprio processo de desenvolvimento de produtos.

Por fim, Rossetto et al. (2006) aplicaram a tipologia para compreender o comportamento estratégico de pousadas localizadas em Florianópolis, combinando-a com o modelo de estratégias genéricas de Porter (1996). Os resultados mostraram que havia uma tendência dos empreendimentos em adotar o perfil analítico, com estratégia de diferenciação e processo de elaboração analítico. Além disso, os autores concluíram que o ciclo de vida do empreendedor está diretamente ligado ao próprio ciclo de vida da empresa. Sendo assim, empreendedores mais jovens e mais propensos ao risco apresentaram perfis prospectivos, enquanto que os menos afeitos ao risco optaram por comportamentos do tipo adaptativo.

Conforme visto nesta revisão da literatura, desde sua publicação, a tipologia estratégica tem sido amplamente abordada, utilizada e discutida e vem recebendo atenção por parte de vários pesquisadores em diversos países. Porém, as críticas e as considerações ao trabalho de Miles e Snow (1978) sugerem que existem relações mais complexas na identificação do tipo estratégico e das três dimensões de estratégia empresarial, como capacidades estratégicas, incerteza ambiental e avaliação de desempenho. O aprimoramento da tipologia de Miles e Snow (1978) criado por DeSarbo et al. (2005) tem por objetivo solucionar estes problemas e, por isso, foi escolhido para ser testado no presente trabalho. A seção a seguir explicita tal aspecto.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa empírica do referido trabalho foi desenvolvida a partir do estudo feito por DeSarbo et al. (2005). Esses autores desenvolveram uma metodologia que objetiva resolver as críticas feitas à tipologia original de Miles e Snow (1978), apresentadas na revisão da literatura. Em síntese, DeSarbo et al. (2005) criaram um questionário dividido em quatro partes, que investiga por meio de uma escala multi-item todas as dimensões apontadas como ausentes na tipologia original. A nova metodologia investiga, em primeiro lugar, o tipo estratégico da amostra por meio de questões

de múltipla escolha, baseado nas onze questões sobre tipologia estratégica de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Depois é solicitado ao sujeito que responda questões multi-itens, agrupadas por tipo de capacidades estratégicas, como capacidade de *marketing*, capacidade de conectar ações de *marketing*, capacidade tecnológica, capacidade de tecnologia da informação e capacidade gerencial. No terceiro momento, nova bateria de questões em escala multi-item investiga as percepções do sujeito quanto aos riscos ambientais. São investigados os riscos de *marketing*, riscos de tecnologia e riscos de competição. Por último, os respondentes são solicitados a informar dados sobre o desempenho financeiro da empresa.

No caso dessa pesquisa, os sujeitos foram selecionados por meio da amostragem não probabilística por intencionalidade. Assim, foram selecionadas as ACF que são associadas da Associação Brasileira de Empresas Prestadoras de Serviços Postais (ABRAPOST/MG), cuja área de atuação está distribuída em 105 municípios do Estado de Minas Gerais. Essa escolha está embasada, em primeiro lugar, no fato de que a região detém 199 das 1.466 franquias da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT). Em segundo lugar, a escolha se justifica porque a homogeneidade socioeconômica da região favorece a obtenção de respostas mais precisas. O método utilizado para coletar os dados da pesquisa foi o de aplicação de questionário estruturado. Houve um contato prévio com as ACF, para verificar quais estariam dispostas a participar da pesquisa. Após isso, o questionário foi enviado ao executivo responsável pela gerência da organização. O instrumento aplicado seguiu o modelo de DeSarbo et al. (2005), traduzido de forma a preservar o sentido original das questões. Após o ajuste, o questionário foi enviado por e-mail às 169 agências franqueadas associadas da ABRAPOST/MG. A amostra final foi de 56 sujeitos de pesquisa, o que corresponde a 33,1% da população total.

Para analisar os resultados foram utilizadas estatísticas descritivas e a técnica de agrupamentos ou *cluster*. Conforme definido por Hair Junior et al. (2005), a análise de *cluster* estuda todo um conjunto de relações interdependentes e não faz distinção entre variáveis dependentes e inde-

pendentes. O objetivo principal é classificar objetos em grupos relativamente homogêneos com base no conjunto de variáveis pesquisadas. A ideia é maximizar a homogeneidade de objetos dentro de grupos e simultaneamente maximizar a heterogeneidade entre os grupos.

Apesar de o tipo de questionário aqui utilizado ser mais comumente utilizado em escalas 1-6 ou 1-7, DeSarbo et al. (2005) decidiram usar uma escala de 11 categorias 0-10, para viabilizar uma melhor revelação dos níveis de concordância. Tanto na parte 1 quanto na parte 2 do questionário, os respondentes são solicitados a participar respondendo aos quesitos da seguinte forma: “Como você avalia o desempenho de sua ACF em relação ao das três ACFs que são seus concorrentes principais. Marque sua resposta na escala abaixo, sendo: 0 = Muito pior que seus três maiores concorrentes e 10 = muito melhor que seus três maiores concorrentes.” As respostas da parte 3, que investiga as percepções de risco ambiental foram solicitadas pela questão: “Para cada uma das afirmações abaixo, marque o seu grau de concordância ou discordância, sendo: 0 = Discordo totalmente e 10 = Concordo totalmente”. Na quarta parte, que investiga o desempenho financeiro as respostas são diretas. O Quadro 1 explica o que é investigado em cada uma das divisões do questionário.

A seção a seguir dedica-se à discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário de pesquisa foi enviado por e-mail às 169 agências franqueadas associadas da ABRAPOST/MG. O prazo de resposta foi de quinze dias, findo o qual 56 ACF tinham respondido corretamente ao questionário, formando, assim, a amostra final deste estudo. Destas 56 empresas, apenas uma foi fundada em 1996. As demais foram fundadas no período entre 1991 e 1993 e têm hoje a média de tempo de funcionamento de quinze anos.

Quanto ao perfil, verificou-se que a grande maioria das ACF é composta por empresas com que

têm entre 5 e 10 funcionários. Em seguida, têm-se dois grupos: o de empresas com até 15 funcionários e o com até 20 com frequência equivalente, e depois aparecem os menores grupos, o de até 25 funcionários e o de até 30. Não foi possível comparar os grupos com relação ao desempenho devido a alguns fatores. O primeiro é que, antes da distribuição do questionário foi percebido que não haveria retorno da pesquisa caso fossem investigados os dados de faturamento das empresas. A estratégia então foi perguntar às empresas sua faixa de posicionamento no *ranking* divulgado pela ECT e as empresas não se negaram a responder a essa questão. Porém o *ranking* é estadual e, a partir desse ponto, fica inviável comparar a posição de todas as empresas do interior e da capital no mesmo *ranking*, pois podem surgir distorções. O ideal seria que a ECT informasse um *ranking* por região do Estado de Minas Gerais ou até mesmo por cidade, mas isto não foi disponibilizado pela ECT.

Conforme explicado anteriormente, a primeira parte do questionário desenvolvido por DeSarbo et al. (2005), baseado nas 11 questões sobre tipologia estratégica de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), visa identificar os sujeitos conforme a tipologia de Miles e Snow (1978). Nessa etapa, cada uma das onze questões tem quatro opções de resposta. Cada opção corresponde a um perfil estratégico P-D-A-R, e a identificação do perfil estratégico foi realizada utilizando-se a seguinte regra: as ACFs que escolheram a maioria de respostas relacionadas com o perfil analítico foram consideradas analíticas, as que escolheram a maioria das respostas relacionadas ao perfil prospectivo foram consideradas prospectivas, e assim por diante. A Tabela 1 mostra os perfis identificados na amostra.

Uma explicação para a distribuição mostrada na Tabela 1 pode ser encontrada em Hrebiniak e Joyce (1985). Segundo eles, a predominância do perfil sugere que o ambiente em que as ACF atuam tem como principais características o alto determinismo ambiental e um restrito número de escolhas estratégicas. Este tipo de ambiente impõe restrições externas que limitam a autonomia de inovação ficando as pesquisas voltadas mais para o aspecto de soluções de problemas do que de inovação.



Fase do questionário/construto	Aspecto examinado	Definição operacional de variáveis
I - Classificação tipológica	Classificação conforme os quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (1978)	Classificação conforme os quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (1978)
II - Capacidades estratégicas	Capacidades mercadológicas	Sensibilidade de mercado e conexões externas à organização. Avalia a capacidade de criar e gerenciar relacionamentos com clientes, fornecedores e canais de distribuição. Utilizada escala desenvolvida por Day's (1994)
	Capacidades tecnológicas	Avalia a eficiência no processo de produção, redução de custos, competitividade e capacidade de previsão de mudanças tecnológicas e de desenvolvimento de novos produtos. Utilizada escala desenvolvida por Day's (1994)
	Capacidades de marketing	Avalia o conhecimento sobre os clientes, sobre os competidores, integração das atividades de <i>marketing</i> , habilidades em segmentar o mercado e eficiência das promoções de preços e campanhas de divulgação.
	Capacidades de tecnologia da informação	Avalia as capacidades da organização que a auxiliam a criar conhecimento técnico e de mercado bem como aperfeiçoar o fluxo de comunicação intra-organizacional. É avaliado também o domínio de sistemas de informação para o desenvolvimento de novos produtos e integração funcional e para a criação de conhecimentos tecnológicos e de mercado. Itens desenvolvidos por DeSarbo et al. (2005).
III - Incerteza ambiental	Capacidades de gerenciamento	Avalia a capacidade de integrar sistemas de logística, controle de custos, gerenciamento financeiro e de recursos humanos, previsão de tributação e gerenciamento de planos de <i>marketing</i> .
	Quanto à tecnologia	Avalia o acesso a mudanças tecnológicas, dificuldade de previsão dos avanços tecnológicos e outros aspectos sobre tecnologia.
	Quanto ao mercado	Avalia a capacidade de previsão quanto às mudanças nas preferências dos clientes, a sensibilidade destes a preços, demanda por novos produtos, mudanças na base de clientes
IV - Desempenho	Quanto à competição	Avalia a extensão dos impactos das guerras de preços ou promoções, habilidade em oferecer ofertas competitivas.
	Classificação das organizações mediante variáveis de faturamento e número de funcionários.	Este foi o módulo do questionário que sofreu adaptação para a realidade brasileira e das ACFs. Para manter o sigilo dos respondentes foi solicitado que o sujeito identificasse em uma tabela qual é a faixa de posicionamento no <i>ranking</i> de desempenho divulgado pela ECT em que a organização se encontra. Foram solicitados também o número de funcionários diretos e o ano de início das atividades.

Quadro 1 – Atributos organizacionais investigados no questionário da pesquisa.

**Tabela 1** – Perfil da amostra, segundo os perfis estratégicos.

Perfil estratégico	Frequência simples	Frequência percentual
Prospectivo	10	17,9
Analítico	14	25,0
Defensivo	25	44,6
Reativo	7	12,5
Total	56	100,0

Como a primeira e a segunda parte do questionário são independentes e ainda a segunda parte é uma proposta de DeSarbo et al. (2005) para complementar a tipologia original, a mesma amostra apresenta classificações diferentes para as empresas que participaram da pesquisa, sendo uma classificação segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) e outra segundo DeSarbo et al. (2005). Houve uma coincidência que foi o fato de que a análise de *cluster* realizada também identificou quatro grupos na amostra à semelhança do que ocorre na teoria original. De acordo com Hair Junior et al. (2005), a decisão quanto ao número de *clusters* é um problema relevante e não há regras para o processo decisório, mas sim diretrizes que auxiliam o pesquisador a tomar posição. No caso de aglomeração hierárquica, podem ser usadas como critérios as distâncias em que os *clusters* são combinados. Tais distâncias são indicadas pelo valor da coluna coeficiente no relatório de “resultados da aglomeração hierárquica” gerado pelo sistema SPSS. No caso desse trabalho, verificou-se que os valores na coluna coeficiente que aparecem no relatório são desenvolvidos sem grandes saltos entre um e outro, e esse é um indicativo de que a opção por quatro *clusters* está adequada. A tentativa com três conglomerados também foi feita, porém optou-se pelos resultados de quatro conglomerados pela melhor distribuição dos casos nos mesmos.

A seguir são apresentadas e comentadas as Tabelas de 2 e 3, que contêm informações que permitem caracterizar cada um dos quatro agrupamentos encontrados em termos de suas capacidades estratégicas e as percepções de risco ambiental agrupadas por tema.

Observa-se que o grupo 4 supera os demais grupos em todas as notas em qualquer capacidade estratégica investigada. Por sua vez, o grupo 2 aparece com desempenho inferior aos demais em todas as capacidades verificadas. No conjunto de variáveis sobre a capacidade de marketing destaca-se o baixo desempenho do grupo 2 em relação aos demais no quesito “Sucesso das promoções de prazo de pagamentos” e no quesito “Sucesso das visitas comerciais”. A nota dos grupos 1, 2 e 3 no quesito “Sucesso das promoções de prazo de pagamento” também se destaca pela proximidade dos valores, o que pode indicar que a competição no setor não é travada nestes aspectos de preço e prazo de pagamento.

O segundo agrupamento, capacidade de conectar ações de marketing, demonstra que os grupos 1 e 3 têm mais facilidade de criar do que de manter bom relacionamento com os clientes. Já os grupos 2 e 4 têm mais facilidade de manter os relacionamentos do que criar outros novos. O desempenho de todos os grupos em relação à manutenção de relacionamentos com clientes está proporcional ao desempenho destes em manter relacionamentos com os fornecedores. O terceiro agrupamento, capacidade de tecnologia da informação, mostra, de forma clara, a distinção entre a capacidade dos grupos em lidar com a tecnologia da informação. Nessa tabela está bem nítida a separação de identidade entre os grupos 1 e 3, que até então estavam caminhando com notas muito próximas. No agrupamento 4, Capacidades tecnológicas, o grupo 2, formado basicamente por empresas de perfil defensivo, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) apresenta as mais baixas médias de capacidade tecnológicas. Essa indicação corrobora uma das principais características do perfil defensivo na tipologia de Miles e Snow (1978). Por outro lado, o mesmo grupo 2 não apresenta média expressiva no quesito “Controlar a qualidade dos serviços prestados”, e isto não é esperado para as empresas de perfil defensivo. O grupo 4, com maioria analítica e prospectiva, apresenta médias muito altas em relação ao desenvolvimento de novas tecnologias, também corroborando a tipologia de Miles e Snow (1978).

O agrupamento 5, Capacidades gerenciais, apresentou as maiores médias, indicando uma preocupação expressiva com aspectos ligados às rotinas

Tabela 2 – Médias das capacidades administrativas.

	Clusters			
	1	2	3	4
<b>Número de casos:</b>	27	11	12	6
<b>Capacidades individuais</b>	<b>Médias</b>			
<b>Capacidade de marketing</b>				
Conhecimento dos clientes	8,2	5,8	8	<b>9,7</b>
Conhecimento dos competidores	7,28	4,6	7,3	<b>8,3</b>
Integração das atividades de marketing	6,2	4,7	7,6	<b>8,8</b>
Sucesso das promoções de prazo de pagamentos e de preços de serviços agregados	7,3	3,4	6,8	<b>7,6</b>
Sucesso das visitas comerciais	7,2	<u>6,2</u>	8,8	<b>9,2</b>
<b>Capacidade de conectar ações de marketing</b>				
Perceber tendências do mercado	6,9	<u>5,2</u>	7,9	<b>9,3</b>
Criar vínculos com os clientes (ex: assumir terceirizações )	8,7	<u>4,5</u>	7,7	<b>7,5</b>
Criar relacionamentos duradouros com os fornecedores	7	<u>4,9</u>	8,4	<b>9,3</b>
Reter clientes	8	<u>7,1</u>	8,2	<b>10</b>
Criar relacionamentos duradouros com o pessoal de empresas, com políticos e com a franqueadora	8,4	<u>6,4</u>	8,2	<b>9,8</b>
Manter bom relacionamento com o pessoal de empresas, com políticos e com a franqueadora	7,7	<u>6,8</u>	7,8	<b>10</b>
<b>Capacidade de tecnologia da informação</b>				
Sistemas de tecnologia da informação para o desenvolvimento de novos serviços	7,1	<u>5</u>	8,7	<b>9,5</b>
Sistemas de tecnologia da informação para facilitar a integração das áreas da empresa	7	<u>5,1</u>	8,5	<b>9,5</b>
Sistemas de tecnologia da informação para facilitar a geração de conhecimento na empresa	7	<u>4,9</u>	8,4	<b>9,3</b>
Sistemas de tecnologia da informação para facilitar a geração de conhecimento a respeito do mercado	6,1	<u>3,8</u>	8,5	<b>9,3</b>
Sistemas de tecnologia da informação para comunicação interna (entre setores ou departamentos, etc.)	6,8	<u>4,4</u>	8,4	<b>7,8</b>
Sistemas de tecnologia da informação para comunicação externa (com fornecedores, clientes, etc.)	7,1	<u>4,5</u>	8,6	<b>9,6</b>
<b>Capacidades tecnológicas</b>				
Desenvolver novos serviços	6,7	<u>5,8</u>	6,8	<b>10</b>
Ter conhecimento operacional/produção/prestação dos serviços que a empresa já oferece	8,3	<u>6</u>	8,6	<b>9,5</b>
Desenvolver novas tecnologias	6,5	<u>4,5</u>	8,3	<b>9,2</b>
Prever mudanças na tecnologia utilizada pelo setor.	6,5	<u>4,3</u>	8,4	<b>8,1</b>
Modernização das instalações da empresa.	7,3	<u>5,4</u>	8,5	<b>9,5</b>
Controlar a qualidade dos serviços prestados	8,4	<u>6</u>	8,7	<b>10</b>
<b>Capacidades gerenciais</b>				
Eficiência das rotas de coletas	8,7	<u>6,4</u>	9,3	<b>10</b>
Controlar custos	7,7	<u>6,3</u>	9	<b>9,2</b>
Gerenciar as finanças	7,9	<u>6,3</u>	9,2	<b>9,6</b>
Gerenciar os recursos humanos	8	<u>5,4</u>	9,2	<b>9,5</b>
Precisão das previsões sobre receitas e lucratividade da empresa	7,9	<u>5,9</u>	9,1	<b>9,6</b>
Processo de planejamento de marketing	5,9	4,5	8,6	<b>8,6</b>

**Nota:** Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores, sublinhados.

gerenciais. O grupo 4 com perfil prospectivo/analítico (ver Tabela 4) supera o grupo 2, que tem 72,7% de empresas com perfil defensivo, em todas as médias das capacidades gerenciais. Por outro lado, o grupo 1, com 44,4% de defensivos, e o grupo 3, com 41,6% de defensivos, têm nas médias das capacidades gerenciais seus mais altos desempenhos dentre todas as demais médias explicadas nas Tabelas 5 a 9. Essa conclusão está de acordo com a Tipologia de Miles e Snow (1978), na qual os defensivos são considerados os mais eficientes e lucrativos justamente por focarem em suas capacidades gerenciais.

Na Tabela 3, a seguir, são apresentados os dados obtidos pela terceira parte do questionário

que investiga como as empresas percebem seu ambiente. A pesquisa avalia a percepção ambiental em três temas separados: ambiente de *marketing*, ambiente tecnológico e ambiente competitivo.

A Tabela 3 mostra, de maneira clara, a distinção entre as percepções de risco tecnológico entre os grupos 3 e 4. Com médias 9,0 e 9,41 para a primeira e a última questões respectivamente, o grupo 3 considera que a tecnologia no segmento muda rapidamente e que as mudanças são frequentes. Já o grupo 4, que teve as médias mais altas na Tabela 2, que trata das capacidades tecnológicas, apresenta aqui médias 3,5 e 3,0 para as mesmas questões, o que demonstra que o grupo não percebe como alto o risco do ambiente tecnológico.

**Tabela 3** – Percepções da amostra quanto aos riscos ambientais.

	Clusters			
	1	2	3	4
<b>Número de casos:</b>	27	11	12	6
<b>Percepção do ambiente</b>	<b>Médias</b>			
<b>Ambiente de marketing</b>				
No nosso negócio, as preferências dos clientes mudam bastante ao longo do tempo.	4,3	<u>3,4</u>	<b>6,8</b>	4,5
Nossos clientes tendem a buscar novos serviços o tempo todo.	5,8	<u>5,4</u>	<b>7,4</b>	7,8
Algumas vezes, nossos clientes dão muita importância ao preço dos serviços; outras vezes, o preço parece não ser tão importante.	8,8	<u>8,3</u>	<b>9,5</b>	7,5
Novos clientes tendem a querer serviços diferentes daqueles já oferecidos.	6,1	<u>5,5</u>	<b>7,2</b>	4,7
Nós temos hoje tantos clientes como costumávamos ter no passado.	4,5	<u>5,4</u>	<b>7</b>	7,2
É muito difícil prever quaisquer mudanças no mercado em que atuamos.	5,1	<u>4,2</u>	<b>6,8</b>	5,8
<b>Ambiente tecnológico</b>				
A tecnologia no nosso setor muda rapidamente.	5,3	<u>3,2</u>	<b>9</b>	3,5
Mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades no nosso setor.	<u>6,1</u>	6,2	8,7	<b>9,5</b>
É muito difícil prever aonde a tecnologia do nosso setor chegará daqui a dois ou três anos.	<u>4,4</u>	5,5	<b>8,6</b>	8
Um grande número de serviços tornou-se possível no nosso setor graças ao desenvolvimento da tecnologia.	<u>8,2</u>	8,3	9,6	<b>10</b>
O desenvolvimento de novas tecnologias no nosso setor é pequeno.	5,3	5	<u>4,6</u>	<b>7</b>
As mudanças tecnológicas no nosso setor são frequentes.	4,9	5,5	<b>9,4</b>	<u>3</u>
<b>Ambiente competitivo</b>				
A competição no nosso setor é intensa.	8,5	9,1	<b>9,7</b>	<u>5,3</u>
No nosso setor, os concorrentes fazem muitas promoções.	6,1	7	<b>7,4</b>	<u>2,2</u>
Qualquer coisa que um concorrente oferece os outros também podem oferecer com rapidez.	6,2	5,8	<b>8,2</b>	<u>4,7</u>
Competição de prazos e preços é uma característica do nosso setor.	6,2	5,5	<b>8,5</b>	<u>2,7</u>
No nosso setor, ouvimos falar sobre novas estratégias dos concorrentes quase todos os dias.	5,7	4,5	<b>8,5</b>	<u>5,3</u>
Nossos concorrentes são relativamente fracos.	2,5	3	<b>4,1</b>	<u>4,2</u>

**Nota:** Os maiores valores foram destacados em negrito e os menores sublinhados.

Os grupos 1 e 2 apresentam médias de percepção de risco tecnológico muito próximas. O terceiro agrupamento da Tabela 3, ambiente competitivo, mostra que os grupos 1, 2 e 3 percebem que a competição no segmento é intensa e que os concorrentes fazem muitas promoções. O grupo 4 atribuiu média bem inferior do que os demais grupos para essas duas primeiras questões. Como demonstrado nos agrupamentos 1 e 2, sobre dados de percepção de risco ambiental, o grupo 3 destaca-se dos demais por demonstrar grande percepção de incerteza no ambiente. Na última questão da Tabela 3, os quatro grupos demonstram considerar que os competidores não são relativamente fracos.

Por último, a Tabela 4 indica como cada um dos quatro grupos correspondentes à tipologia P-D-A-R de Miles e Snow (1978) ficou distribuído nos quatro agrupamentos apurados segundo o método de DeSarbo et al. (2005).

Conforme demonstrado na Tabela 4, os grupos 1, 2 e 3 são formados primariamente por empresas de perfil defensivo, sendo o grupo 2 o de maior participação percentual de defensivos e o grupo 1 o que tem participação mais homogênea entre os quatro tipos P-D-A-R de Miles e Snow (1978). O maior número absoluto de empresas prospectivas aparece no grupo 1, mas a maior participação percentual de prospectivos é percebida no grupo 4. Da mesma forma é percebida a presença de analíticos nos mesmos grupos 1 e 4. O grupo 4 também se destaca por não apresentar empresas reativas entre seus membros.

O grupo 1, o maior em número absoluto de empresas e com predominância de participantes com perfil analítico e defensivo, assumiu posição intermediária entre os demais grupos e, em nenhum

momento, apresentou médias plenamente superiores ou inferiores às dos demais grupos. Apresentam-se relativamente fracos em suas capacidades tecnológicas e também não percebem o ambiente como sendo de grandes riscos. O grupo 2, com 72% de participação de empresas com perfil defensivo, apresentou, em todas as dimensões de capacidades estratégicas avaliadas, as mais baixas médias entre todos os grupos. Suas fraquezas mais significativas aparecem na avaliação de capacidade de *marketing* e capacidade de tecnologia da informação. Na avaliação de percepção dos riscos ambientais, o grupo demonstrou considerar como maior risco a ação dos competidores, e tal conclusão é obtida devido ao fato de suas maiores médias aparecerem nas questões de ambiente competitivo.

O grupo 3 é o segundo maior em número de participantes e tem maioria, 47%, de empresas defensivas e 25% de empresas reativas, a maior frequência de reativos entre todos os grupos. É um grupo que supera os grupos 1 e 2 em todas as médias de capacidades estratégicas, mas é superado também em todas as questões pelo grupo 4. Devido à forte presença de reativos no grupo, as altas médias nas capacidades estratégicas – entre elas as capacidades de tecnologia da informação, capacidades tecnológicas e gerenciais – significam um resultado expressivo tendo em vista as afirmações de Miles e Snow (1978) de que as empresas reativas não seriam viáveis sob quaisquer aspectos. O grupo apresenta as maiores avaliações de incerteza nos ambientes de *marketing*, tecnológico e competitivo, o que pode explicar, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), a forte presença de reativos.

O grupo 4 é o menor em número de participantes. Possui a maior participação porcentual

**Tabela 4** – Correspondência entre os tipos estratégicos.

Miles e Snow (1978)		DeSarbo et al. (2005)							
		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
		Quant.	%grupo	Quant.	%grupo	Quant.	%grupo	Quant.	%grupo
Prospectivo	9	4	14,8	1	9,1	2	16,7	2	33,1
Analítico	13	7	25,9	1	9,1	2	16,7	3	50,2
Defensivo	26	12	44,5	8	72,7	5	41,6	1	16,7
Reativo	8	4	14,8	1	9,1	3	25	0	0,0
Total	56	27	100,0	11	100,0	12	100,0	6	100,0

de empresas prospectivas, 33%, e também a maior participação porcentual de analíticos, 50%, e nenhuma empresa reativa. O grupo supera os demais em todas as capacidades estratégicas pesquisadas, incluindo as capacidades gerenciais, nas quais era esperado que as melhores médias pertencessem ao grupo de perfil de maioria defensiva. O grupo tem as segundas maiores médias de incerteza no ambiente de *marketing* e no ambiente tecnológico, porém o grupo não percebe como relevante o risco ambiental imposto pelos concorrentes – incerteza do ambiente competitivo. Tal constatação é consistente com o fato de que o grupo superou os demais em termos de capacidades estratégicas.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi responder à referida questão: se a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005), a partir do trabalho de Miles e Snow (1978) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de uma amostra de empresas franqueadas dos Correios. Esse objetivo foi alcançado, uma vez que foi possível identificar diferentes perfis estratégicos na amostra pesquisada. Em termos teóricos, tal pesquisa tem como primeira contribuição a indicação de que a tipologia proposta por DeSarbo et al. (2005) é capaz de diferenciar as estratégias de adaptação de empresas de uma rede de franquias. A segunda contribuição é que essa mesma tipologia permite considerar relevante e enriquecedora a investigação das capacidades estratégicas e das incertezas ambientais.

Ao utilizar-se o método de DeSarbo et al. (2005), viabilizou-se uma descrição em detalhes das características das capacidades estratégicas das organizações pesquisadas. Foi possível encontrar e comparar as diferenças de foco de cada grupo de empresas em determinadas capacidades estratégicas, como *marketing*, tecnologia e capacidade gerencial. Também foi considerada satisfatória a verificação de que as empresas atribuem pesos diferentes para cada um dos riscos ambientais que foram investigados. Salienta-se, entretanto, que o leque de riscos ambientais a verificar poderia ser ampliado para que fosse possível investigar a percepção de outros tipos

de riscos, como, por exemplo, os riscos políticos e governamentais a fim de enriquecer a pesquisa.

Faz-se necessário registrar que não foi abordado pelo método de DeSarbo et al. (2005) a investigação de uma dimensão organizacional que recebe muita atenção do quadro teórico de Miles e Snow (1978). Trata-se da verificação sobre o nível de concentração de poder dentro da organização. Esse aspecto é amplamente abordado tanto no livro original sobre a tipologia de Miles e Snow (1978) quanto em sua reedição de 2003, pois a centralização ou não de poder na empresa é considerada uma das principais diferenças entre os tipos P-D-A-R. Porém, DeSarbo et al. (2005) não investigam esse assunto.

Com relação às implicações gerenciais da pesquisa, considera-se que o teste da tipologia de DeSarbo et al. (2005) em empresas brasileiras foi satisfatório e que a tipologia pode enriquecer em muito os estudos sobre estratégia empresarial no país. Também se considera que a possibilidade real de identificar e explorar diferentes perfis estratégicos em redes de empresas franqueadas abre uma possibilidade de que numerosos estudos nesse sentido possam vir a ser desenvolvidos.

Constatou-se a satisfação de algumas empresas que participaram da pesquisa, uma vez que estas declararam verbalmente que o ato de responder ao questionário se traduziu em uma oportunidade de repensar a empresa e enxergá-la de um prisma diferente, mais profissional, técnico e enriquecedor. Algumas empresas comentaram o quão interessante é utilizar um instrumento teórico, no caso o questionário, na condução de um processo de reflexão sobre as atividades e posturas da organização.

Finalmente, deve-se ressaltar a importância de que outros levantamentos, ligados à identificação de perfis estratégicos em segmentos empresariais, como o que foi abordado nesta dissertação, sejam realizados em outros segmentos. Novas pesquisas podem ser levadas a efeito, tanto no sentido de refinar e agregar outras dimensões ao modelo utilizado, testando-o em outros contextos e tipos de empresa, quanto no sentido de avaliar as relações possíveis entre capacidades estratégicas, percepção de riscos ambientais e desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÓN-CORREA, J. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *The Academy of Management Journal*, Champaign, v. 41, n. 5, p. 556-567, Oct. 1998.
- BARNEY, J. **Resource-based theory**: creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University, 2007.
- BEEKUN, R.; GINN, G. Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: an expansion of the Miles e Snow typology. *Human Relations*, New York, v. 46, n. 11, p. 1291-1318, 1993.
- BHATT, G.; TROUTT, M. Examining the relationship between business process, improvement initiatives, information systems, integration and customer focus: an empirical study. *Business Process Management Journal*, Bradford, v. 11, n. 5, p.532-538, 2005.
- BLUMENTRITT, T.; DANIS, W. Business strategy types and innovative practices. *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, v. 18, n. 2, p. 274-291, 2006.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**: a revolution mindset that combines competition and cooperation. New York: Doubleday Business, 1997.
- BUCHKO, A. Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 37, n. 2, p. 410-425, 1994.
- BURT, R. **Structural holes**: the social structure of competition. Boston: Harvard University, 1992.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, Oxford, v. 6, n.1, p. 1-22, Jan. 1972.
- CONANT, J.; MOKWA, M.; VARADARAJAN, P. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, n. 5, p. 365-383, Sept. 1990.
- CUNNINGHAM, G. Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA division I athletic departments. *International Review for the Sociology of Sport*, Warsaw, v. 37, n .2, p. 159-175, June 2002.
- DeSARBO, W. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 26, n.1, p. 47-74, Jan. 2005.
- DVIR, D.; SEGEV, E.; SHENHAR, A. Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 14, n. 2, p. 155-161, Feb. 1993.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University, 1997. p. 3-40.
- ETTLIE, J.; BRIDGES, W.; O'KEEFE, R. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, Linthicum, v. 30, n. 6, p. 682-695, June 1984.
- GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.
- \_\_\_\_\_ et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 3, p. 203-215, Mar. 2000.
- HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 22, n. 3, p. 256-270, 2006.
- HAMBRICK, D. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.
- HERBERT, T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 8, n. 2, p. 135-147, Mar./Apr. 1987.
- HREBINIAK, L.; JOYCE, W. Organization adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 30, n. 3, p. 336-349, Sept. 1985.
- IBARRA, H. Structural alignments, individual strategies, and managerial action: elements toward a network theory of getting things done. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Org.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business, 1998. p. 165-188.
- JAMES, W.; HATTEN, K. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 2, p. 161-168, 1994.
- JUDGE JÚNIOR, W.; FOWLER, D. Organizational responses to strategic issues posed by the natural environment: an application of Miles and Snow's strategic types. **Organization & Environment**, Thousand Oaks, v. 9, n. 4, p. 419-447, 1996.
- KIM, W.; MAUBOURGNE, R. **Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston: Harvard Business School, 2005.
- KIRTON, M. Adaptors and innovators : a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.
- LEITE, R.; LOPES, H; SILVA, S. A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 30, p.65-78, jan./mar. 2009.
- MAÑAS, A.; PACANHAN, M. Alianças estratégicas e redes associativas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 6, n. 14, p.19-33, abr. 2004.
- MCDANIEL, S.; KOLARI, J. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, n. 4, p. 19-30, Oct. 1987.
- MCKEE, D.; VARADARAJAN, R.; PRIDE, W. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 53, n. 3, p. 21-35, 1989.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- O'REAGAN, N.; GHOBADIAN, A. Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Bradford, v. 17, n. 5, p. 603-620, 2006.
- PADULA, G.; DAGNINO, G. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, White Plains, v. 37, n. 2, p. 32-53, 2007.



PARNELL, J.; WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, Chichester, v. 4, n. 1, p. 29-36, Mar. 1993.

PECOTICH, A., PURDIE, F.; HATTIE, J. The structure of Australian top management perceptions. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 37, n. 3/4, p. 498-529, 2003.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University, 1995.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1996.

ROSSETTO, C. 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: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2000. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_ et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multicase em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – S.C. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 93-108, jul./set. 2006.

SCHERER, F.; MUSSI, C. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 2, n. 4, p. 55-64, 2000.

SEGEV, E. A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 5, p. 487-505, Sept./Oct. 1989.

SHORTELL, S.; ZAJAC, E. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic

types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 33, n. 4, p. 817-832, 1990.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25, n. 2, p. 317-336, June 1980.

THOMAS, A.; RAMASWAMY, K. Matching managers to strategy: further tests of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, Chichester, v. 7, n. 3, p. 247-261, Sept. 1996.

THOMPSON, J. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TORRES JÚNIOR, N.; MIYAKE, D. A inserção da aprendizagem de "loop duplo" no processo de desenvolvimento de produtos: uma análise crítica da abordagem do planejamento avançado na qualidade do produto (APQP). **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 13-26, jun. 2004.

VASCONCELOS, A.; GUEDES, G.; CÂNDIDO, I. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 2, v. 3, p. 123-132, maio/jun. 2007.

ZAHRA, S.; PEARCE, J. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, New York, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZAJAC, E.; SHORTELL, S. Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 3, p. 413-430, 1989.

ZINN, J. et al. Strategic orientation and nursing home response to public reporting of quality measures: an approach of the Miles and Snow typology. **Health Services Research**, Chicago, v. 43, n. 2, p. 598-615, 2008.