



## UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA BASEADA NA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW

Murilo Gustavo Bott (NEPE/Associação Educacional Toledo)

---

### REFERÊNCIA

BOTT, M.G. Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 14, n.2, p. 68-78, jul/dez. 2006

### RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a Tipologia de Miles e Snow (1978) como modelo para percepção da Estratégia Competitiva adotada pelos Dirigentes e seus comportamentos dentro das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. Dado o caráter essencialmente importante a sobrevivência da empresa as atitudes efetuadas pelos empresários, buscaremos estudar a taxonomia de estratégias genéricas propostas por este modelo, compreendendo que as empresas adotam um comportamento estratégico relativamente estável na busca de uma similaridade com as condições do ambiente externo percebidas pelo empresário.

**Palavras Chaves:** Tipologia de Miles e Snow, Estratégia Competitiva, Comportamento do Dirigente.

### 1. INTRODUÇÃO

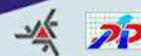
Pretende-se desenvolver com a composição deste trabalho a apresentação da Tipologia comumente testada e aprovada de Miles e Snow, do modelo de comportamento estratégico adotado pelos empresários das empresas neste caso de Pequeno e Médio Porte.

Esta taxonomia de estratégias genéricas vem chamando a atenção de pesquisadores e se mostrado mais abrangente do que outras taxonomias, além de oferecer melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso oferecendo ainda oportunidade de estudo para Micro e Pequenas empresas, pois sua estratégia permite esta análise sem distorção das informações.

O presente trabalho apresenta uma visão geral desta taxonomia de Miles e Snow (1978), mostrando a importância de sua aplicação, e a necessidade dos altos executivos tomadores de decisões estratégicas utilizarem as três estratégias que tendam ao sucesso empresarial e não utilizarem a estratégia do tipo Reator, com o intuito de manter o crescimento e a lucratividade empresarial.

### 2. TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW

Para o planejamento estratégico, o termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas com capacidade de descrever os comportamentos estratégicos do setor industrial. Compreendendo assim como tipologia um sistema de classificação, exigindo assim o cumprimento de alguns requisitos para sua completa apreciação. Chrisman, Hofer e Boulton



(1988), acreditam que uma classificação de tipologia estratégica deva atender aos objetivos básicos de identificação, diferenciação, generalização e recuperação da informação.

Identificação tem o significado de serem realizados estudos comparativos e após estes estudos o objeto em estudo mantiver sua consistência. Diferenciação diz respeito ao caráter distinto de cada uma das classes pesquisadas. Generalização tem por referência a possibilidade de realização de estudos comparativos baseados na classificação pertinente. Além disso, a classificação de tipologia estratégica deve conseguir não somente acumular conhecimento, mas também permitir sua cobrança, no sentido de busca das informações e sua recuperação evidente, permitindo assim a aplicação de generalizações necessárias aos estudos comparativos.

O estudo de tipologias estratégicas nas empresas em geral tem sido justificado pela crença de que existem conjuntos de estratégias suficientemente amplos para serem empregados em qualquer empresa ou tipo de indústria (Hambrick, 1983; Herbert e Deresky, 1987).

Assim, a conceituação e a operacionalização de dimensões estratégicas, fundamentais à formulação dos grupos estratégicos, são de maior importância na determinação de relações entre esses grupos e os respectivos desempenhos.

Na tentativa de encontrar uma base verdadeira e geral para a identificação de grupos estratégicos, os diversos autores buscam e optam pela tipologia que consideram suficientes e melhor explicativos de seu objeto em estudo.

Como uma estratégia intencional pode ou não vir a ser executada, definir estratégia apenas como uma intenção pode não ser suficiente. Numa definição mais ampla, estratégia pode ser entendida como um padrão numa seqüência de ações, ou seja, com consistência de comportamento, independentemente de ser intencional ou não. Esta estratégia pode e deve sofrer mutações e mudanças no decorrer do período de sua aplicação, pois se isso não for feito com certeza, a estratégia perderá sua validade e eficácia, devido às mudanças ambientais ocorridas no período.

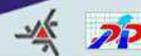
Segundo Miles e Snow (1978), uma indústria ou grupo de empresas desenvolve ao longo do tempo uma estratégia de relacionamento com seu mercado que é reconhecível pelos observadores e pelos seus concorrentes. Uma dada estratégia organizacional se adaptaria melhor a um tipo específico de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo. Este padrão interno não só suportaria a estratégia existente, mas também tenderia a perpetuá-la.

Assim, a estratégia organizacional é entendida por Miles e Snow como o processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente através de um comportamento adaptativo e cíclico.

Miles & Snow, tomaram por base a observação de que as opções estratégicas obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional orientada as alternativas de escolhas pelos empresários. Essas alternativas são geradas a partir de problemas envolvendo a definição da empresa no sentido de escolha de mercados onde atuar. Desta forma, Miles e Snow desenvolveram uma tipologia estratégica, onde é fundamentada em quatro pilares distintos de situações estratégicas classificadas em estratégias competitivas baseados na postura de resposta das empresas às condições de mudança do ambiente externo. Este modelo de Miles e Snow tem por estratégias como analítica, prospectora, defensiva e reativa.

Propõem ainda que o modelo possua dois elementos importantes:

1. Um modelo geral do processo de adaptação que descreve as decisões necessárias para organização manter um efetivo alinhamento com o ambiente;
2. Uma tipologia que retrata os diferentes padrões de comportamento adaptativo usado pelas organizações em uma indústria ou outro agrupamento.



O ambiente é uma entidade não homogênea composta por uma complexa combinação de fatores como as condições do mercado de seus produtos e do trabalho, práticas industriais, regulamentações governamentais, e relações com os fornecedores financeiros e materiais. Cada um destes fatores tende a influenciar a organização de alguma maneira, sendo que alguns destes podem ser previsíveis e outros não, fatores estes perceptíveis pelos diretores tomadores de decisões estratégicas que funcionam como a ligação primária entre a organização e seu ambiente.

A verdade é que as decisões de adaptação feitas hoje tendem a dificultar as futuras transformações da estrutura organizacional, sendo assim a possibilidade da existência de quatro tipos de estratégias de resposta ao ambiente, onde cada uma possua sua configuração particular de tecnologia, estrutura e processos, deva ser analisada e optada de acordo com o tipo de estratégia a ser seguida com o intuito do crescimento empresarial e a saúde da empresa como um todo organizacional, respondendo as interações do ambiente de forma eficiente e satisfatória, gerando resultados positivos a organização.

Segundo Nakano, Miles e Snow (1978) definem quatro posturas estratégicas de adaptação das empresas ao ambiente:

- **Defensor** - organizações com domínio produto-mercado estreitas. Não buscam oportunidades fora de seus domínios.
- **Prospector** - organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadores de mudança e incerteza.
- **Analítico** - organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas idéias.
- **Reativo** - organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura.

Destas quatro categorias propostas por Miles e Snow são a prospectora e a defensora que apresentam os maiores contrastes. Pois a prospectora é caracterizada pela elevada busca de mercados e inovação dos produtos e processos, sempre a frente de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. Este tipo de estratégia ainda tende sua estrutura organizacional com controle orientado para produtos e mais descentralizado, facilitando assim o desenvolvimento de novos produtos. O prospector tem por cultura a busca da inovação, utilizando mesmo como fator estratégico a reputação para o desenvolvimento de novos produtos.

Analisando o mercado globalizado atual, pode-se supor que as empresas em geral estariam mais próximas do estilo Prospector, devida forte competitividade do mercado e a busca de grandes ganhos de capital, porém não podemos deixar de considerar a existência de fornecedores que trabalhem com produtos relativamente padronizados e de pequeno grau de inovação tecnológica, que certamente tenderiam ao estilo Defensor de estratégia.

Os **Prospectores** continuamente buscam novas oportunidades no mercado, este tipo de organização são criadoras de mudanças e incertezas no mercado, onde seus concorrentes consequentemente respondem as reações destes. A grande dificuldade deste tipo de estratégia e conseguir adequar a inovação de mercados e produtos com a eficiência das operações, normalmente este tipo de estratégia expõe a empresa a baixas taxas de lucratividade, devido aos grandes investimentos a inovação e a falta de foco na utilização dos recursos. Porém os Prospectores tendem a dominar diversos métodos de tecnologias, permitindo grande flexibilidade e rápidas respostas aos requisitos de seu domínio.



Os **Defensores** são organizações com domínio produto-mercado estreito, ou seja, focam seus esforços em um mercado específico, oferecendo uma linha de produtos estreita com poucos produtos relacionados. .

Não buscam oportunidades fora de seus domínios, mesmo os executivos sendo altamente conhecedores de sua limitada área de atuação, mas não tendem a procurar novas oportunidades fora de seus domínios, pois tendo este tipo de estratégia adotada, raramente necessitam fazer maiores ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação. No lugar destes investimentos, sua principal atenção é aumentar a eficiência das operações existentes, com o intuito da redução de custos das operações, tornando-se tão eficiente a ponto de liderarem naquele nicho específico os métodos e custos de fabricação dos poucos produtos fabricados.

Estas empresas são dificilmente deslocadas de seu pequeno nicho pelos seus fornecedores, pois praticam preços competitivos e excelência nos serviços, mas uma significativa mudança no seu mercado pode ameaçar sua sobrevivência (MILES; SNOW, 1978, p. 48), resolvem o problema tecnológico focando em um único núcleo, tendendo a integração vertical e constantemente atualizando a tecnologia produtiva para manter a eficiência. Por estes motivos, podem ser ameaçadas pela necessidade de altos investimentos em tecnologia que pode gerar falta de familiaridade e imprevisibilidade.

O foco do problema administrativo dos Defensores é manter o rígido controle da organização para garantir a eficiência, principalmente financeira. Para isto implementa intensiva divisão do trabalho, alto grau de formalização e centralização do controle. O foco na manutenção da estabilidade e eficiência pode gerar lentidão nas respostas ao mercado tornando a empresa pouco competitiva nesta situação, porém se torna a única forma de responder ao tipo de administração utilizada.

Os **Analíticos** são organizações que operam em dois tipos de mercado, um relativamente estável e outro dinâmico. Em seu mercado estável operam com estruturas formais rotineiras e eficientes através de uma estrutura e processos formalizados e padronizados. Na sua área mais agitadas, normalmente é optado por seguir de perto aqueles competidores que parecem ser o mais promissor, adotando rapidamente as idéias que tendem ao sucesso.

Mesmo com a diminuição do risco de lançar um produto, utilizando uma estratégia utilizada por um competidor que já demonstrou e testou sua viabilidade, os Analíticos nem sempre conseguem balancear o domínio entre a estabilidade e a flexibilidade, pois apesar das empresas serem parecidas formalmente, cada organização tem suas especificidades, facilidades e dificuldades, seja com tecnologias, seja com pessoal competente, seja por forças ambientais. Assim este dilema entre tecnologia e Administração faz os Analíticos possuírem dois núcleos tecnológicos e são exigidos a considerar esforços de pesquisa e desenvolvimento consideráveis, porém conseguem atingir um moderado grau de eficiência tecnológica devido estas necessidades. Assim normalmente tem uma estrutura administrativa complexa e um pouco custosa.

O Quadro 1, mostra os componentes do ciclo adaptativo (ver figura 1) e suas dimensões aplicadas à teoria de Miles e Snow, na tentativa de gerar um modelo com aplicabilidade de sua teoria, buscando parâmetros para avaliação do papel dos tomadores de decisões na alta administração nas estratégias adotadas pela empresa no âmbito empresarial, respondendo as interações do ambiente.

Segundo Leandro Guerra Becker, o modelo para estudo da estratégia organizacional apresentado por Miles e Snow (1978) propõe a existência de um ciclo adaptativo no qual são resolvidos três problemas principais: questões de domínio da empresa, de tecnologia e da estabilização da condição alcançada.



Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/Forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca Agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e Diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e Inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/expertise básica	Tecnologias múltiplas/avançando na Fronteira	Tecnologias interrelacionadas / na fronteira	Aplicações Tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos (buffers)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de Pessoal técnico/Diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e Improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade Formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho No mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de Riscos cuidadosos /contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas Remanescentes

**Quadro 1 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos**

Fonte: Gimenez, Pelisson, Krüger e Hayashi Jr. (1999).



As formas organizacionais estáveis segundo esta teoria são as Defensor, Analítico e Prospector, consideradas como estratégias “puras” por Miles e Snow (1978).

A estratégia dos **Reatores** é considerada instável, pois a são organizações nas quais os altos executivos normalmente percebem as mudanças e incertezas ocorridas no ambiente organizacional, porém são incapazes de responder de forma efetiva a essas turbulências e mudanças. Sendo assim este tipo de organização não possui uma relação consistente entre estratégia e estrutura organizacional, dificilmente fazem ajustes e quando fazem, esta mudança se dá devido a pressões ambientais externas a organização.

Desta forma este tipo de pensamento e atitude estratégica está fadada ao insucesso caso seja seguida pelos dirigentes, pois é um mecanismo que contém falhas de três fontes: gerencias, onde os próprios dirigentes propiciam este tipo de atitude empresarial; tecnológica, uma vez que a estratégia é articulada, porém a estrutura, tecnologia e processos não estão interligados de forma a dar continuidade à estratégia eficientemente; Foco incorreto, uma vez que os gerentes tomam atitudes que não condizem com as incertezas ambientais.

Estas falhas tendem a fazer com que a organização possa não ter vida longa, sendo assim necessário seus gerentes alterem sua estratégia para algumas das três estratégias competitivas organizacionalmente mais viáveis.

### 3. CICLO ADAPTATIVO DA TEORIA DE MILES E SNOW (1978)

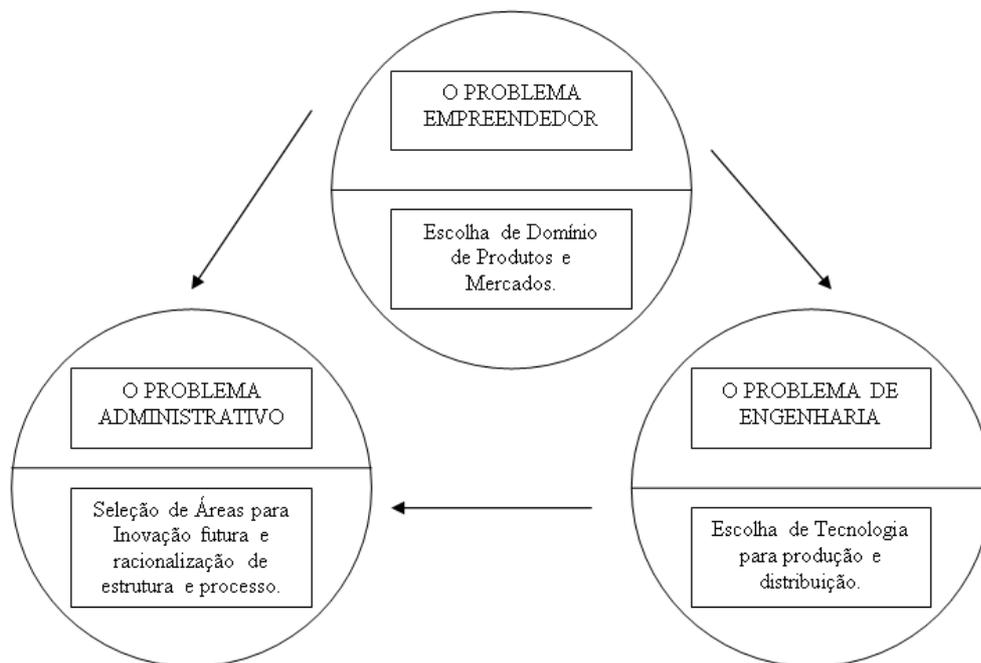
A Figura 1 busca elucidar os três principais grupos de problemas que os gerentes devem continuamente resolver:

- a) os problemas do empreendimento que define o domínio da organização, os produtos ou serviços e o mercado alvo e a orientação da empresa;
- b) os problemas tecnológicos que envolvem a criação de um sistema que operacionaliza as definições resultantes da solução do problema do empreendimento, seleciona a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos ou serviços escolhidos e assegurar a operação adequada da tecnologia através de comunicação e controle;
- c) os problemas administrativos que envolvem a racionalização e estabilização das atividades que solucionaram com sucesso os problemas anteriores, bem como a formulação e implementação de processos que garantam a contínua evolução (MILES; SNOW, 1978):

Trabalhando com a organização como um todo, o ciclo adaptativo provê uma maneira de conceituar os elementos principais de adaptação e de visualizar as relações entre eles (MILES; SNOW, 1978, p. 27).

O modelo desenvolvido por Miles e Snow ajudou a cristalizar o conceito essencial da finalidade estratégica, na qual existe mais de uma forma de prosperar em uma indústria específica ou ambiente (HAMBRICK, 2003). Porém, estas formas são limitadas a padrões básicos que as organizações devem escolher para atingir seus objetivos.

Este mesmo autor afirma que a validade da tipologia apresentada foi amplamente verificada em diversos contextos e se mostrou fortemente consistente. Vimos assim a importância desta tipologia aos estudos de estratégias nas empresas, em especial nas Pequenas e Médias empresas no Brasil, representantes da parcela de produção industrial e comercial do PIB nacional.



**Figura 1 - Ciclo Adaptativo**

**Fonte:** Miles e Snow (1978, p.24).

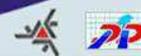
#### 4. O CONCEITO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

1. Padrões pelos qual o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional.
4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Uma estratégia possui várias características peculiares:

1. O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.
2. Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis.



3. Portanto, a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica de uma organização a leve onde quer ir. Ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.
4. No momento em que se está formulando estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertas. Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.
5. Quando a busca identifica alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original de estratégia. Portanto, o uso bem-sucedido da estratégia exige feedback estratégico.
6. Como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem semelhantes. No entanto, são diferentes. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados.
7. A estratégia e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da organização. Assim, alguns atributos de desempenho (como a participação no mercado) podem ser uns objetivos da empresa num momento e ser sua estratégia em outro. Além disso, à medida que os objetivos e a estratégia vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis de uma organização, acaba aparecendo uma relação hierárquica típica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto transforma-se em objetivos num nível inferior.

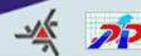
Portanto, a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores. (Ansoff, H. Igor. 1918 – pg. 70-71)

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa... Os objetivos estabelecidos pelos gerentes devem incluir objetivos de desempenho de curto prazo e de longo prazo. Os objetivos de curto prazo ditam as melhorias imediatas e os resultados que a gerência deseja. Os objetivos de longo prazo induzem os gerentes a considerar o que fazer hoje para colocar a empresa numa posição em que ela possa atingir um bom desempenho num prazo maior. Raramente existe muito valor estratégico no esforço para atingir objetivos de curto prazo que poderiam minar o poder competitivo e as possibilidades de desempenho da empresa em longo prazo (Thompson Jr,-1940).

## 5. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

A necessidade de um gerenciamento estratégico decorre do fato de que as pequenas e médias empresas desempenham um papel importante no contexto econômico de qualquer país: elas são responsáveis por grande parte da produção e dos serviços colocados à disposição na sociedade. No Brasil as empresas de pequeno e médio portes são responsáveis por aproximadamente 59% da oferta de emprego, 42% dos salários pagos e 48% de tudo o que é produzido no país. (Brito, 1998)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte.



Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPEs, Empresários de Micro Empresas e os Indivíduos que possuem empresa mas não tem empregados.

O número de MPEs industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

Existem várias tendências ao conceito de pequenas e médias empresas, porém podemos ressaltar a existência de alguns modelos mais conhecidos, como a classificação pelo número de funcionários para determinar o porte da empresa.

A classificação baseia-se num número de até 10 pessoas para pequena empresa e até 100 para média, porém esta é uma classificação que se mostra incompleta, pois de acordo com o ramo de atividade isso pode mostrar não estar correta devido a características de tipo de linha produção ou manufatura, como o exemplo de usina de álcool onde é necessária grande concentração de mão de obra, porém com pouco faturamento e produção, diferentemente de produtor de softwares, onde podem atuar com quadro de funcionários reduzido, porém com grande faturamento e vendas para o mundo todo. Outra classificação é o de faturamento anual, onde é considerado de acordo com a quantidade faturada do ciclo operacional.

Pequenas e Médias empresas no Brasil hoje, são altamente influenciadas por duas vertentes de abordagem de pensamento, a de natureza econômica e a de natureza empreendedora. A de natureza econômica tem se mostrado predominante na área até meados da década de oitenta. Numa tendência mais recente, a empreendedora, está surgindo com o reconhecimento da influência do comportamento do dirigente sobre o processo de desenvolvimento de estratégias das empresas e sua posição no ambiente externo.

No Brasil, além dos parâmetros Mercosul, utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e do SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados:

	<b>Microempresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>	<b>Média Empresa</b>
<b>ESTATUTO MPE</b> receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	---
<b>SIMPLES</b> receita bruta anual	receita bruta anual	receita bruta anual	---
<b>RAIS/TEM</b> nº de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
<b>SEBRAE</b> indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
<b>SEBRAE</b> comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

\* Essencialmente um sistema de simplificação tributária, o SIMPLES prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de MPEs do Brasil.  
Deve-se considerar este fato ao se trabalhar com as estatísticas obtidas por meio deste sistema.

## **Quadro 2 – Parâmetros de caracterização das Micro, Pequenas e Médias Empresas**

**Fonte:** RAIS/MTE. Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01. Lei nº 9.841/99.

O número de empregados e o faturamento bruto anual, são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.



## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho nos remete a implicações gerenciais necessárias ao bom desempenho das empresas no setor atuante, como característica de posicionamento estratégico adotado, uma vez que as empresas tendem a seguir o mesmo padrão de estratégia por períodos de tempo, com o intuito de se posicionar de forma a atender seus objetivos em determinado patamar de operações realizadas.

Assim o estudo das tipologias estratégicas existentes mostra-se importantes uma vez que possam ajudar o administrador a seguir uma tendência de caminho a ser tomado de acordo com suas decisões e pensamentos cognitivos. O administrador deve ter em mente as opções estratégicas que podem ser tomadas, uma vez que as mesmas foram testadas diversas vezes, em vários momentos e setores, podendo assim tirar conclusões próprias com o intuito de favorecer o acerto de decisões mais propícias ao sucesso.

Especialmente nesta ocasião podemos citar Miles e Snow como referência em tipologia estratégia baseada na postura de resposta das empresas as condições de mudança do ambiente externo, ou seja a análise do comportamento corporativo, buscando resíduos mais concretos sobre a atuação da administração como fator decisivo no atuação da empresa no setor de atividade escolhido com sucesso em seus investimentos e estratégias adotadas. Como esta tipologia tem sido diversamente testada, podendo ser encontrado em vários artigos e pesquisas científicas, além de ser de fácil compreensão sua síntese, a tipologia mostra-se forte argumento de pesquisa como posicionamento estratégico do comportamento do administrador para a tomada de decisões empresariais, mostrando-se assim a importância deste estudo na organização.

Percebemos também a importância da estratégia organizacional no cotidiano dos administradores quando nos deparamos com a atual competitividade acirrada das empresas em praticamente todos os ramos de atuação, além da diminuição das barreiras de entradas de alguns setores e a economia globalizada na atualidade. Deparamos-nos com a necessidade de organização e eficiência das empresas a fim de se tornarem mais competitivas no custo e na diferenciação de produtos e sua qualidade, e para isso os administradores devem ter um plano estratégico na organização, visando atingir metas específicas para o comprimento de uma estratégia maior no longo prazo.

Podemos também perceber a importância das Micro e Pequenas Empresas no Brasil e seu crescimento ao longo dos anos. E são nestas empresas que se devem analisar as atitudes estratégicas, pois pequenas alterações no ambiente podem acabar com a existência das mesmas se agirem de forma incoerente no ambiente que os cercam.

Sendo assim concluímos que o modelo de Estratégia Competitiva adotada pelos Dirigentes e seus comportamentos dentro das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, devem ser analisados e levar em conta os fatores estratégicos para a interação com o ambiente e organização. Assim o comportamento estratégico relativamente estável na busca de uma similaridade com as condições do ambiente externo percebidas pelo empresário devem ser estudadas com o caráter de melhoria organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor, 1918 – Implantando a administração estratégica, tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. – 2. ed. – São Paulo; Atlas, 1993.
- BECKER, L. G. A incerteza ambiental percebida, a percepção do sistema público de 2005 compras e a estratégia organizacional das empresas brasileiras. Orientador, Heitor Takashi Kato. -- 2005



- BRITO, J. A. de. A valorização das micro e pequenas empresas. Coleção sala do empresário, pró-memória empresarial. 13 ed., 1998.
- DEGENHARDT, VICTOR WERNER, O Modelo de estratégia Competitiva de Miles & Snow e a Complexidade conforme Genelot. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- GIMENEZ, FERNANDO A. P., Estratégia em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow – RAC, v.3, n.2 Mai/Ago.1999: 53-74
- GUAGLIARDI, JOSÉ AUGUSTO. A Micro e Pequena Empresa Insutriial: Diferenças e Similaridades de Marketing entre os setores Metalúrgico, Moveleiro, Alimentício e De Vestuário. – RAE – volume 26, número 2 – abril/junho/1986.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.
- MINTZBERG, Henry – Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico : tradução: Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR  
Disponível em:  
<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.pdf>. Acesso 2006
- RATTNER, HENRIQUE. Algumas Hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e Médias empresas. RAE- VOLUME 22 – Número 4 – Outubro/Dezembro-1982
- THOMPSON, Arthur A., 1940 – Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução – tradução Francisco Roque Monteiro Leite – São Paulo – Pinoeira, 2000
- WRIGHT, Peter L., Administração estratégica: Conceitos; tradução celso A Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, Sérgio B. – Estratégia e sucesso nas empresas – São Paulo: Saraiva, 2000.