



ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DOMINANTE DE RESTAURANTES E LANCHERIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Glauco Oliveira Rodrigues,¹
Jardel Romeu Schneider,²
Eugenio De Oliveira Simonetto,³
Mauri Lobler,⁴
Illiane Colpo,⁵
Rafael Crivellaro Minuzzi⁶

Avaliado pelo sistema *double blind review*.
 Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em restaurantes e lancherias localizados no campus de uma Instituição de Ensino Superior (IES), com vistas a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes. Para a classificação das tipologias estratégicas, utilizou-se o modelo proposto por Miles e Snow. Os dados foram coletados nos onze restaurantes e lancherias estabelecidos no campus sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O campus sede localiza-se no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria (RS). Ainda, os dados coletados permitiram verificar a ocorrência de três dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow: estratégias defensivas, analíticas e prospectoras. Verificou-se que a tipologia estratégica dominante mais frequente foi a defensiva, sendo que a estratégia reativa não foi observada em nenhuma das empresas pesquisadas.

Palavras chave: Restaurantes e Lancherias. Estratégias. Miles e Snow.

ABSTRACT

This paper presents the results of a survey conducted in restaurants and snack bars located on the campus of a Higher Education Institution (HEI), in order to identify the competitive strategies adopted by their leaders. For the classification of strategic typologies used the model proposed by Miles and Snow. Data were collected in eleven (11) restaurants and snack bars on campus established headquarters of the Federal University of Santa Maria (

¹ Graduação em Redes de Computadores. Mestrando no Programa em Pós Graduação em Administração da UFSM

² Graduação em administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Mestrando no Programa em Pós Graduação em Administração da UFSM

³ Professor Doutor da Universidade Federal de Santa Maria

⁴ Professor Doutor da Universidade Federal de Santa Maria

⁵ Mestre em Engenharia da Produção

⁶ Especialização em Administração Pública e Gerência de Cidades

UFSM). This campus headquarters is located in Camobi neighborhood in the city of Santa Maria (RS) .Still , the data collected allowed us to verify the occurrence of three of the four strategic types proposed by Miles and Snow , namely: defensive strategies , analytical , and prospectors . It was found that the most frequent type was dominant strategic defensive , and the reactive strategy was not observed in any of the companies surveyed

Keywords: Restaurants and snack bars .Strategies. Miles and Snow.

1 Introdução

Observa-se que no cenário empresarial, a competitividade tem se tornado elemento de destaque. Igualmente, o mundo organizacional vive em um cenário de grandes desafios, em que se busca, cada vez mais, a redução de custos e a melhoria na qualidade dos serviços prestados. Assim, na busca de alternativas para o alcance desses objetivos, as empresas têm adotado estratégias empresariais para enfrentar a competitividade e conquistar novos mercados. Ainda, para que uma organização possa sobreviver em uma economia globalizada e extremamente competitiva, a estratégia é de suma importância. Dessa feita, possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Um ponto importante a se verificar nessa questão é o tipo de estratégia adotado pela empresa. Nesse contexto, o modelo de Miles e Snow (1978) é uma das formas de classificação mais adotadas e da qual o presente trabalho se utiliza. Ela caracteriza-se como de perspectiva adaptativa. Igualmente, Frishammar (2006) sugere, entre diferentes perspectivas de investigação estratégica, que a perspectiva adaptativa seria aquela que proporciona a melhor contribuição para o entendimento das estratégias empresariais.

Hambrick (1984) salienta que o uso de tipologias na realização de pesquisas se faz na busca de se concentrar o foco e de melhor relacionar as variáveis a serem encontradas. Além disso, a importância da utilização de alguma tipologia está na redução do vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar se não a utilizasse. Ainda, apesar de muito se falar que as empresas devem pensar e agir estrategicamente, existe muitas falhas da alta administração no que tange o atuar de maneira estratégica (SOARES, 2011).

Em relação à temática e ao universo objeto deste estudo, considerou-se interessante a identificação do comportamento estratégico dos estabelecimentos de alimentação (restaurantes e lancherias) localizados dentro de um *campus* universitário. Isso, haja vista o ambiente singular e a sua importância para o contexto de uma comunidade universitária como segunda, ou até primeira, opção de alimentação, tanto para estudantes quanto para servidores públicos. Para tanto, o universo foi definido como composto por todos os

restaurantes e lancherias, da iniciativa privada, localizados no *campus* sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Esse *campus* localiza-se no bairro Camobi, na Cidade de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), no Brasil.

Vale salientar que, apesar do grande movimento no Restaurante Universitário (RU) da UFSM, o qual oferece refeições subsidiadas para a comunidade acadêmica, e de muitos gostarem das suas refeições, ele não é a única opção de alimentação no *campus* sede da UFSM. Existem vários restaurantes e lancherias da iniciativa privada localizados em diferentes prédios da UFSM, mais especificamente, 11 (onze). Quanto à sua importância, por exemplo, em ocasião de greve dos servidores públicos da UFSM, os restaurantes e lancherias se tornam essenciais como solução para as refeições, tanto para os acadêmicos quanto para os servidores públicos que, porventura, continuam estudando e/ou trabalhando. Além disso, eles são a única alternativa de alimentação para os demais usuários dentro do *campus* (PESAMOSCA; MALINOSKI, 2013).

A maioria dos estabelecimentos oferece almoço (por quilo, prato feito, ou *Buffet* livre). Além disso, há grande variedade de lanches, sendo que os preços são considerados acessíveis. O horário de funcionamento varia de acordo com o contrato firmado com a UFSM, o qual se vincula aos termos da licitação da qual cada estabelecimento participou e venceu. Assim sendo, a partir das 7h, alguns locais já estão abertos, sendo que o horário de maior movimento é o do meio-dia e o do intervalo das aulas, entre 15h e 17h. Ainda, os estabelecimentos que funcionam à noite são poucos e, os que abrem, não servem jantar, apenas lanche. Segundo os gestores, somente abrem as portas à noite os estabelecimentos que possuem obrigação contratual com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pois não há muito movimento após as 18h. Contudo, os alunos informam haver demanda, haja vista a atual diversidade de cursos noturnos (PESAMOSCA; MALINOSKI, 2013).

Considerando a importância da estratégia para o sucesso das empresas e a importância dos restaurantes e lancherias, localizados em um *campus* de uma Instituição de Ensino Superior, para a respectiva comunidade universitária, o presente estudo procurou identificar os tipos de estratégia utilizados por elas, adotando, para isso, o modelo de Miles e Snow (1978). Assim sendo, questiona-se: Qual a estratégia empresarial dominante nos restaurantes e lancherias localizados no *campus* sede de uma Instituição de Ensino Superior (IES)?

Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo deste trabalho consistiu em identificar a estratégia empresarial dominante nos restaurantes e lancherias localizados em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Para isso, as empresas foram analisadas por meio da aplicação do modelo de tipologias estratégicas proposto por Miles e Snow (1978). Esse

modelo apresenta quatro tipos de classificação estratégica distintos, quais sejam: a) defensivo: organizações que não buscam oportunidades fora de seus domínios; b) prospectivo: organizações que constantemente buscam novas oportunidades criando mudanças e incertezas; c) analítico: organizações que combinam os pontos fortes das tipologias anteriores, operando ora em ambiente estável, ora em ambiente de mudança; e d) reativo: organizações que apresentam um padrão de adaptação ao seu ambiente.

Ainda assim, entre os objetivos específicos, buscou-se: a) caracterizar o perfil dos gestores; b) identificar os tipos de estratégias desenvolvidos nas organizações, por meio da aplicação da tipologia de Miles e Snow; c) verificar o tipo de estratégia dominante utilizado pelas organizações, segundo o modelo de Miles e Snow; e d) verificar a existência de possíveis relações entre o tipo de estratégia adotado pelas empresas e alguma (s) característica (s) dos respectivos gestores.

Espera-se que este trabalho possa colaborar com a gestão das organizações, uma vez que, conhecendo quais as tipologias estratégicas mais utilizadas pelas empresas, seja possível compreender o porquê da permanência de determinadas corporações no mercado. Também, auxiliar os gestores na tomada de decisão sobre qual estratégia utilizar frente ao mercado. Assim, o presente trabalho justifica-se à medida que pode servir de subsídio para estudo e planejamento de organizações do segmento de mercado pesquisado e, porventura, de outros segmentos. Convém assinalar que não se pretende esgotar o estudo sobre o assunto, o qual é vasto, mas convidar o leitor a nele se aprofundar, considerando-se a infinidade de discussões que ele aporta.

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia

Os estudos sobre estratégia, em uma perspectiva histórica, assumem papel de destaque no campo da Administração, tanto no nível nacional quanto no nível internacional. Ainda, a evolução da pesquisa em estratégia evidencia preocupações com aspectos conceituais; a elaboração e aplicação de modelos de análise; e com a criação de ferramentas para a intervenção em diferentes realidades organizacionais (BORGES et al., 2014).

O esforço de elaboração teórica na área da estratégia empresarial incide primeiramente sobre o aspecto da definição daquilo que é considerado efetivamente estratégia (NAG et al., 2007). A partir de sua aplicação nas pesquisas em Administração e em Estudos Organizacionais, o termo estratégia adquire diferentes conotações e evolui de

forma sistemática, na medida em que o volume de produção científica permitiu a configuração de um campo de estudo particular, dinâmico e em consolidação (RONDA PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Nesse contexto, Mintzberg et al. (2006), ao trazer a definição para o âmbito organizacional/empresarial, afirmam que estratégia é o padrão de decisões que determina e apresenta os objetivos, propósitos ou metas de uma organização; produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas; define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver; estabelece o tipo de organização econômica e humana que pretende ser; e estipula a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Observa-se que Mintzberg et al. (2000) apresentam 5 (cinco) definições diferentes para o conceito de estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Cada definição compreende um aspecto particular do processo de formação da estratégia, sendo que a visão do todo considera a ação estratégica de maneira mais integrada do que as definições e conceitos mais tradicionais relacionados ao tema. A estratégia como plano constitui a definição dos estrategistas em relação ao que se pretende alcançar em longo prazo, e a estratégia como padrão refere-se a uma coerência de comportamento ao longo do tempo. Aqui, os autores diferenciam as estratégias deliberadas das estratégias emergentes: as estratégias deliberadas seriam as intenções plenamente realizadas, ou seja, aquilo que foi pretendido pela administração será posteriormente realizado. Já no caso das estratégias emergentes, o padrão a ser realizado não é necessariamente aquele que foi pretendido. A estratégia como posição, por sua vez, refere-se à localização de determinadas empresas e/ou produtos no mercado em relação aos seus concorrentes. A estratégia como perspectiva deriva da concepção pessoal dos estrategistas e das respectivas visões ampliadas em relação ao futuro, o que define a maneira de atuar das empresas. Por fim, a estratégia como um truque trata-se de uma manobra para enganar os concorrentes, induzindo-os a terem uma percepção errônea da situação.

Além dos esforços para o estabelecimento de unidade conceitual no campo das estratégias empresariais, surgem iniciativas com o intuito de que os diferentes enfoques e abordagens da estratégia sejam considerados como sendo um quadro teórico de amplitude e densidade reconhecidas (BORGES et al., 2014). Whittington (2006), por exemplo, apresenta quatro perspectivas básicas (ou escolas) do pensamento estratégico para a compreensão desse campo de pesquisas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Em relação ao contexto da visão clássica da estratégia, o planejamento pode se adaptar e se antecipar às mudanças de mercado, a partir de estratégias desenvolvidas por meio de análise racional, afastada do elemento operacional dos negócios. Quanto ao âmbito da

escola evolucionária, os mercados são imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico, fato que sugere a manutenção de custos baixos e abertura a possíveis oportunidades de mercado. A escola processualista, por sua vez, defende que as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento com as operações diárias e com as forças básicas da organização. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser sociologicamente eficientes, apropriadas a contextos sociais específicos. Assim, na visão sistêmica, não há um caminho melhor para se desenvolver uma estratégia, contrariando as perspectivas prescritivas que dominam a área.

Ainda, Porter (1986) afirma que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Não obstante, para Simon (1971), a estratégia pode ser definida como sendo o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido de uma organização em um determinado período. Diante desse cenário, Mintzberg e Quinn (2001) afirmaram que não há uma única definição universalmente aceita para estratégia, mas, sim, múltiplas definições que se encaixam a diferentes contextos.

Considerando a pluralidade de conceitos, quadros teóricos e possibilidades de aplicação prática, revela-se a configuração de um campo de estudos multifacetado, o qual fornece diferentes vertentes de interpretação e ação. Por isso, torna-se importante a utilização de modelos e tipologias que permitam compreender o conteúdo e o processo estratégico observado no âmbito organizacional (BORGES et al., 2014). Entre os inúmeros modelos e sistemas de classificação de estratégias propostos, a tipologia de Miles e Snow apresenta significância em inúmeros trabalhos, sendo o mais utilizado, praticado, verificado e submetido também a vários testes de validade e de utilização prática (HAMBRICK, 2003). Ainda, segundo Lopes, Moura e Oliveira (2010), a tipologia proposta por Miles e Snow contribui de maneira significativa para a área de administração, tendo por finalidade compreender como as empresas se adaptam em seu ambiente e, além disso, os motivos pelos quais se diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, aumentando a eficiência e a eficácia de seus processos. Borges et al. (2014) reafirmam que as contribuições de Miles e Snow são de reconhecida relevância para o campo de estudos sobre estratégia e para a análise das tipologias estratégicas utilizadas nas empresas. Como exposto, existem diferentes conceitos, quadros teóricos e modelos de análise para a estratégia em organizações. Essa diversidade reflete várias tentativas dos autores do campo em compreender e explicar esse fenômeno, gerando implicações tanto para a teoria quanto para a prática organizacional. Por essa razão, embora se reconheça a existência de outros modelos de análise e sua respectiva importância para o campo de estudos, optou-se, nesta

pesquisa, pelo modelo de tipologias estratégicas elaborado por Miles e Snow. O emprego desse modelo justifica-se, segundo Borges et al. (2014), por permitir a identificação de uma série de questões associadas à formação da estratégia, a partir de uma perspectiva compreensiva, subjetiva e aprofundada, gerando informações mais densas sobre o comportamento estratégico de empresas.

2.2 O modelo de tipologias estratégicas de Miles e Snow

Entre os modelos de estratégias genéricas, o desenvolvido por Miles e Snow é, segundo Gimenez (2000), o mais abrangente e o que oferece as melhores qualidades conceituais para que se obtenha um adequado agrupamento de empresas. Ainda, para Zahra e Pearce II (1990), a tipologia de Miles e Snow é uma das mais populares classificações de estratégias em nível dos negócios. Por outro lado, para Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), embora haja muitos trabalhos que tenham se utilizado do conhecimento sobre as tipologias estratégicas, há, ainda, a necessidade de mais pesquisas na área, sobretudo porque muitas das pesquisas realizadas procuram excluir de sua análise o tipo reativo.

Gimenez (2000) salienta que, apesar de a tipologia de Miles e Snow ter sido desenvolvida há algum tempo, ela tem grande importância para a compreensão do comportamento organizacional, porque especifica o relacionamento entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como um todo em interação com os seus ambientes. Segundo o autor, a teoria de Miles e Snow tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades muito boas em termos de codificação e predição.

Existe outro fator, para Miles e Snow, que também contribui para a melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional: a análise do ciclo adaptativo. Os autores explicam que esse ciclo, embora existente em todas as organizações, seja, talvez, melhor identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise.

Segundo Chaffee (1985), o modelo de estratégias organizacionais desenvolvido por Miles e Snow está relacionado com o modelo adaptativo de estratégia, pois concentra seu foco na adaptação da empresa ao seu ambiente. O modelo adaptativo está relacionado com o conceito de Hofer (1973) sobre estratégia, que consiste na adequação viável entre oportunidades e riscos, oriundos do ambiente externo, com as capacidades e recursos da empresa como forma de explorar as oportunidades percebidas. Miles e Snow denominaram

o modelo criado de “estratégias competitivas”, o qual estabelece como a organização compete em determinado negócio. Eles concluíram que é possível classificar as empresas conforme suas orientações estratégicas e, assim, prever as características estruturais que se associam com a respectiva estratégia.

O modelo de Miles e Snow compreende três ideias centrais: interação com o ambiente; escolhas estratégicas; e processo e estrutura organizacionais. Sugere que, em geral, as organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégico, relativamente estáveis, no intuito de realizarem um bom alinhamento para com as variáveis ambientais. Miles e Snow (1978) propõem um modelo geral para o processo adaptativo que é por eles denominado de ciclo adaptativo. A adaptação mencionada consiste num avançado e complexo processo que pode ser desmembrado em três problemas centrais.

O dinâmico processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com Miles e Snow (1978), pode ser separado em três problemas que os administradores devem constantemente resolver. Cada um desses problemas exige uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos, consistente com sua estratégia de mercado (SOARES, 2011). Estes, por sua vez necessitam da atenção e da decisão das empresas. São eles: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo. Eles podem ser definidos como:

- a) Problema empreendedor: está relacionado à dificuldade das empresas em realizarem mudanças a fim de alterarem os seus objetivos;
- b) Problema de engenharia: consiste no desenvolvimento de sistemas técnicos apropriados no intuito de se criar uma estrutura adequada que possa acompanhar as mudanças advindas do problema empreendedor; e
- c) Problema administrativo: consiste no fato de racionalizar e dar consistência aos processos que, frequentemente, solucionam o problema empreendedor e o de engenharia. Relaciona-se à estrutura e aos processos organizacionais que procuram coordenar e controlar a utilização da tecnologia no desenvolvimento das atividades centrais ou essenciais da empresa.

Os três problemas centrais são interdependentes, mas o processo adaptativo normalmente começa pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, posteriormente, pela administrativa. Embora os problemas estejam inter-relacionados, cada um deles deve ser efetivamente satisfeito para que o ciclo adaptativo possa ser considerado completo (MILES; SNOW, 1978).

Com o propósito de adaptação da organização ao seu ambiente, o modelo estratégico desenvolvido por Miles e Snow focaliza o processo de adaptação organizacional, expresso por meio da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos (SOARES, 2011). Ademais, o modelo de Miles e Snow destaca a adaptação e o processo organizacional nas empresas e que estes são um reflexo do tipo de estratégia adotada. Além disso, enfatiza a relação da empresa com o seu ambiente organizacional.

Diante disso, Miles e Snow (1978) identificaram a manifestação de determinados comportamentos estratégicos, que variam de acordo com a dinâmica do processo de adaptação ao ambiente organizacional, caracterizado por sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas (VIEIRA et al., 2012).

Miles e Snow (1978) sugerem a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa, conforme os padrões de comportamento empresarial em relação às variáveis do ambiente e ao ciclo adaptativo observados. As estratégias genéricas definem, cada uma, um padrão de comportamento para o ambiente, uma configuração de tecnologia, estrutura, e processo. Os quatro tipos de estratégias genéricas sugeridos por Miles e Snow (1978) estão descritos no Quadro 1 e podem ser definidos conforme se segue:

a) A estratégia defensiva caracteriza-se por um consistente domínio de produto-mercado, sendo geralmente utilizada em empresas que apresentam elevada eficiência nas suas respectivas áreas de atuação e que raramente necessitam de maiores ajustes em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação;

b) A estratégia prospectora normalmente aplica-se em empresas que incessantemente buscam oportunidades no mercado, inovação de produtos e processos e, por isso, não se destacam pela eficiência;

c) A estratégia analítica desenvolve-se frequentemente em empresas que atuam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e outro em adequação, podendo ser analisada como uma estratégia híbrida das estratégias defensiva e prospectora; e

d) A estratégia reativa é utilizada pelas empresas que atuam em ambientes organizacionais com mudanças e incertezas contínuas e que não são

capazes de se posicionar efetiva e adequadamente a isso, em razão de uma relação inconsistente entre a estratégia e a estrutura.

Quadro 1- Categorias Estratégicas de Miles e Snow (1978).

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer outro.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está sempre ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos /serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	A empresa que adota essa estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectoras.
Estratégia Reativa	A empresa que adota esse tipo de estratégia exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia, não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos seus concorrentes. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

Miles e Snow (1978) sugerem que as estratégias reativas podem apresentar inconsistência advinda de, pelo menos, três causas: a) Articulação de uma estratégia inadequada; b) Vinculação e adequação da tecnologia, estrutura e processos de forma inapropriada para com a estratégia; e c) Vinculação da empresa a uma estratégia e estrutura que não estão mais adequadas às variáveis ambientais.

Ainda, a estratégia reativa estaria relacionada àquele tipo de organização que só reage quando está ameaçada de perder seus clientes ou quando os lucros caem consideravelmente (MINTZBERG et al., 2000). Ademais, a estratégia analítica, segundo Miles e Snow (1978), é uma mescla ou combinação das estratégias prospectora e defensiva. Considera-se que esses dois tipos de estratégias organizacionais estão localizados nos extremos de um *continuum* e que a estratégia analítica está localizada próxima ao centro.

Segundo Gimenez (2000), os quatro tipos de estratégia observados por Miles e Snow se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas

(empreendedor, de engenharia e administrativo) são abordados. As estratégias que apresentam maior contraste são a prospectora e a defensiva. Igualmente, cabe mencionar que os autores Conant, Mokwa e Varadajan (1990) desenvolveram uma síntese das diferenças existentes entre os tipos estratégicos propostos pelo modelo de Miles e Snow. Essas diferenças são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 2- Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	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 / <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas / avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/ na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico / diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
e Soluções	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 / cálculo de riscos cuidadosos / contribuição de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadajan (1990).

Hambrick (2003) confirma a importância da tipologia de Miles e Snow pelo profundo efeito causado nos campos do gerenciamento estratégico e da teoria organizacional. E Soares (2011) relata que estudiosos têm confiado profundamente nessa tipologia para o desenvolvimento de ferramentas práticas, e que muitos gerentes têm sido influenciados por ela.

Para Miles e Snow (1978), a tipologia por eles criada pode compreender o comportamento estratégico de cada organização, com a predominância de um tipo específico. Convém lembrar, porém, que as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores. O comportamento puro existe apenas para bases conceituais, mas, na prática, o comportamento é bem mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento (SOARES, 2011).

Vale salientar que o presente trabalho objetiva identificar a estratégia empresarial dominante utilizada pelos restaurantes e lancherias localizados no *campus* de uma Instituição de Ensino Superior (IES), segundo o modelo de Miles e Snow e, para isso, se vale do questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadajan (1990), os quais, baseados nas dimensões do ciclo adaptativo e nas características dos tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow, elaboraram 11 (onze) perguntas que visam identificar os tipos de

estratégia das empresas. Nesse contexto, tal questionário foi utilizado para identificar os tipos de estratégia desenvolvidos nas empresas pesquisadas.

3 Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

Considerando o objetivo geral do presente estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Segundo Bervian e Cervo (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, pois esse método tem como característica a descrição do objeto estudado. Já, para Gil (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população e estabelecer uma relação entre variáveis. Também, no que tange a abordagem quantitativa, Sampieri et al. (2006) apontam que os métodos quantitativos são mais comumente utilizados nas ciências exatas e possibilitam a generalização dos resultados de forma mais abrangente. Além disso, esse método permite que haja a réplica de estudos, o enfoque em pontos característicos sobre certos fenômenos e facilita a comparação com estudos semelhantes.

Com relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de levantamento (*survey*), pois envolve a interrogação direta de pessoas (GIL, 1991). Já, para Diel e Tatim (2004), a pesquisa de levantamento caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento ou opiniões se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema em estudo para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões relativas aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, temos o que chamamos de censo, o qual se aplica a este estudo. Ademais, segundo Freitas et al. (2000), nesse tipo de pesquisa não há interesse ou possibilidade de controlar variáveis, dependentes e independentes; o fenômeno deve ser analisado em ambiente natural e acontece no presente ou no passado próximo. Além disso, a *survey* pode ser classificada de acordo com o número de momentos no tempo em que há a coleta de dados em: a) longitudinal: acontece em períodos ou pontos específicos, buscando analisar a evolução ou mudanças; e b) *cross-sectional* (corte transversal), que ocorre em um determinado momento, a fim de descrever e analisar o estudo de uma ou de diversas variáveis, mas não permite uma análise através do tempo (SAMPIERI et al., 1991). Sendo assim, a presente pesquisa pode ser caracterizada como *surveycross-sectional*.

3.2 População, coleta e tratamento de dados

Quanto à população, ela foi composta por todos os restaurantes e lancherias do campus sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), localizado no Bairro Camobi, na Cidade de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), no Brasil. A relação dos restaurantes e lancherias foi submetida à consulta, em 24 de junho de 2015, junto à Instituição de Ensino Superior supracitada, sendo que todos os onze estabelecimentos participaram deste estudo. Escolheram-se os restaurantes e lancherias do campus sede da UFSM por serem muito importantes tanto para os acadêmicos quanto para os servidores como opção de alimentação. Sabendo-se que, em momentos de greve dos servidores públicos, eles são essenciais, haja vista o fechamento do Restaurante Universitário (RU). Ademais, quanto ao campus sede da UFSM, ele contempla a maioria dos cursos, acadêmicos e servidores da autarquia.

A coleta dos dados se deu por meio de questionário, aplicado diretamente aos gestores, nos seus locais de trabalho, com o objetivo de identificar os tipos de estratégia desenvolvidos pelas empresas, além de fornecer informações de ordem descritiva, tais como, gênero e escolaridade do gestor, número de funcionários e tempo de existência da empresa.

O questionário utilizado contém 17 (dezessete) perguntas e está dividido em 2 (duas) partes. A primeira parte é composta por 6 (seis) perguntas fechadas de múltipla escolha que se propõem a caracterizar as empresas e os seus respectivos gestores. A segunda parte é constituída por 11 (onze) perguntas fechadas que se propõem a avaliar o tipo de estratégia desenvolvido pela empresa. Segundo Gil (1999), as perguntas fechadas são compostas por um conjunto de alternativas de resposta das quais o respondente escolherá a que julgar mais adequada.

Ainda, a segunda parte do questionário contempla todas as perguntas integrantes do questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadajan (1990), posteriormente adaptado por Reis (2007), os quais, baseados nas dimensões do ciclo adaptativo e nas características das tipologias estratégicas do modelo de Miles e Snow, elaboraram 11 (onze) perguntas que visam identificar os tipos de estratégia desenvolvidos pelas empresas. Ademais, estas 11 (onze) perguntas compreendem as questões de número sete a dezessete do questionário deste estudo.

Em relação à segunda parte do questionário, os tipos estratégicos estão divididos conforme o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978). Este compreende três problemas centrais: o de administração – quatro perguntas, o de engenharia – três perguntas – e o de empreendedorismo – 4 quatro perguntas. Para cada pergunta, foram apresentadas quatro alternativas de resposta, as quais representam, cada uma, um tipo de

estratégia, permitindo ao entrevistado escolher a alternativa que julgar mais adequada. Para a classificação da estratégia das organizações em defensivas, analíticas, prospectoras e reativas, o critério foi o de maior número de respostas associadas a uma das estratégias. As alternativas estão distribuídas conforme o proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

A partir das respostas obtidas por meio do questionário, os dados coletados foram tratados quantitativamente a fim de se obter a classificação do tipo de estratégia utilizada e a identificação da estratégia empresarial dominante nos restaurantes e lancherias localizadas no campus sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A pesquisa desenvolveu-se durante os meses de junho e julho de 2015. Anteriormente à coleta dos dados, foi realizado contato pessoal com a população-alvo, com a finalidade de expor os objetivos da pesquisa e convidar as empresas a participarem do estudo. Em caso de concordância, os questionários foram então distribuídos pessoalmente aos respectivos gestores, nos seus locais de trabalho. Alguns questionários respondidos imediatamente e outros foram recolhidos após 1 (um), 2 (dois), ou 3 (três) dias úteis. Vale salientar que os instrumentos de pesquisa que foram respondidos imediatamente, no caso, 2 (dois), levaram, em média, 20 (vinte) minutos para serem preenchidos pelos gestores e, em regra, não apresentaram maiores dificuldades de compreensão.

4 Análise dos resultados

4.1 Perfil da população

Nesta seção, será realizada uma caracterização do perfil da população entrevistada. As quatro primeiras perguntas do questionário aplicado foram de ordem descritiva sendo que, dessa forma, as empresas e os gestores puderam ser caracterizados.

Os gestores dos restaurantes e lancherias da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) são, em sua maioria, mulheres, as quais representam 54,5% do total dos gestores. Quanto à escolaridade, observou-se que a maioria dos respondentes possui ensino médio completo – 54,4%. A maior parte dos restaurantes e lancherias pesquisados possui poucos funcionários, no máximo dez empregados. E 40% destas estão estabelecidas na cidade há mais de 10 anos.

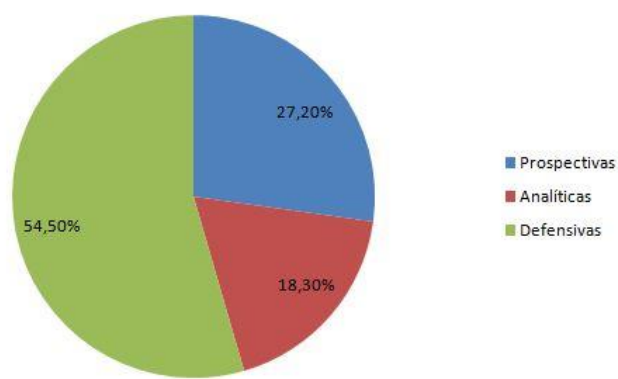
4.2 Estratégia empresarial

Nesta seção foram analisados os tipos de estratégia desenvolvidos nas empresas pesquisadas, conforme o Modelo de Miles e Snow. Realizou-se a análise das perguntas de número sete a dezessete do questionário, as quais foram destinadas à avaliação da estratégia utilizada. Dessa forma, como tais perguntas procuravam reproduzir as dimensões

que compreendem as escolhas estratégicas dos gestores, as respostas obtidas foram utilizadas para identificar o tipo de estratégia adotado nas empresas pesquisadas.

Observou-se que somente três tipos estratégicos obtiveram representação na pesquisa, sendo a estratégia empresarial defensiva a dominante. Esta representou 54,5% dos tipos de estratégia adotados. Após um estudo estatístico aplicado nas respostas dos questionários, chegamos ao Gráfico 1.

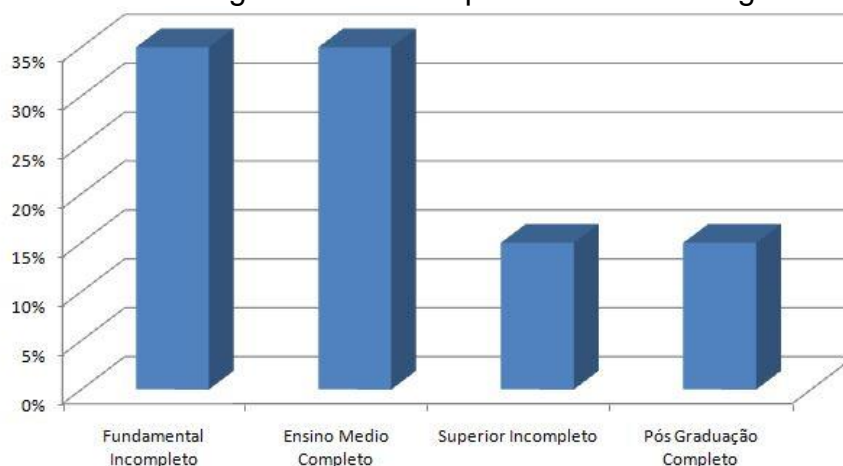
Gráfico 1- Estratégia empresarial predominante.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

No Gráfico 1, verificou-se que a estratégia dominante nas lancherias presentes na instituição estudada, 54,50%, adota uma estratégia defensiva, notando-se que nenhuma delas adota a estratégia reativa. Observou-se que das empresas que adotam a estratégia defensiva, as mulheres representam 50% dos gestores. No Gráfico 2, verifica-se a escolaridade dos gestores.

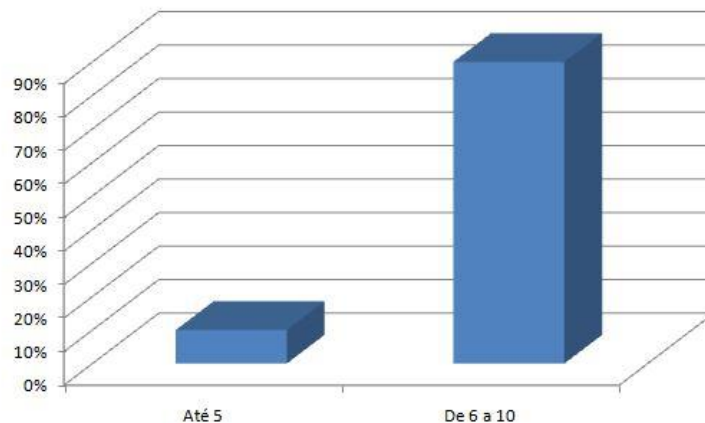
Gráfico 2- Escolaridade dos gestores nas empresas com estratégia defensiva



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Quanto ao nível de escolaridade, 35% dos respondentes que apresentam a estratégia defensiva possuem ensino fundamental incompleto e 35% possuem o ensino médio completo. O Gráfico 3 demonstra o número de funcionários das empresas com estratégia defensiva.

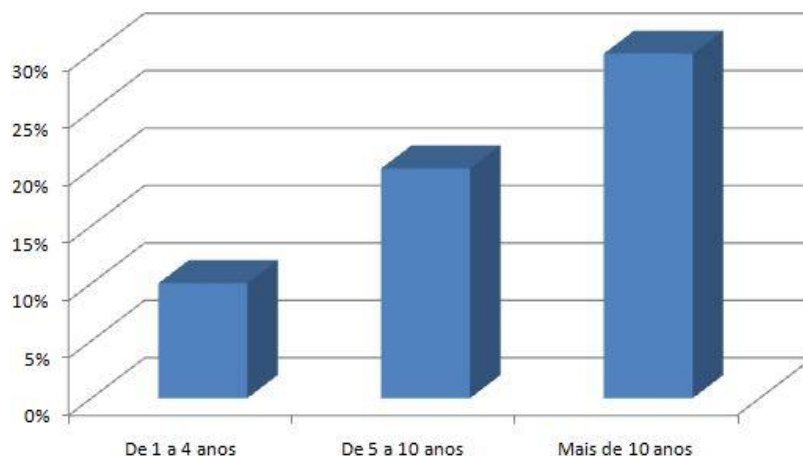
Gráfico 3- Número de funcionários das empresas com estratégia defensiva.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Nas empresas com estratégia defensiva, 90% possui de 6 a 10 funcionários e apenas 10% possui até 5 funcionários. No Gráfico 4, é apresentado o tempo de mercado das empresas com estratégia defensiva.

Gráfico 4- Tempo de mercado das empresas com estratégia defensiva.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Em relação aos restaurantes e lancherias que se utilizam da estratégia dominante, classificada como defensiva, 30% deles possuem mais de 10 anos de atuação no mercado.

5 Considerações finais

As limitações para a elaboração deste trabalho abrangeram focar essencialmente os restaurantes e lancherias do campus sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a utilização do modelo de Miles e Snow para tipificar as estratégias. Sugere-se que, para outros estudos, seja realizado um trabalho em relação ao campo das inovações propostas pelos estabelecimentos e, porventura, no tocante à comparação com restaurantes e lancherias de outras Instituições de Ensino Superior.

Como as empresas pesquisadas se encontram em estágios diferentes de administração e sofrem influências diferentes na sua gestão, a escolha dos outros 3 (três) tipos de estratégia (prospectora, analítica e reativa) esteve presente, uma vez que cada organização responde de maneira diferente às influências que sofrem mas, conforme o modelo de Miles e Snow, pode-se observar empiricamente um melhor alinhamento entre o ambiente das empresas pesquisadas e a estratégia defensiva, observada como dominante.

Apesar das limitações apontadas neste estudo e da necessidade de investigação de outras variáveis, os restaurantes e lancherias que se utilizam da escolha defensiva apresentam maior chance de alcançar o sucesso, haja vista a identificação com a estratégia que empiricamente é a mais apropriada ao setor pesquisado. Nesse sentido, cabe salientar que, das empresas que adotam a estratégia defensiva, 30% possuem dez anos ou mais de existência e 20% possuem de 5 a 10 anos de existência.

Quanto à estratégia empresarial dominante observada neste estudo (defensiva), vale ressaltar que os defensores apresentam uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado. Seu problema de engenharia está na produção de bens e serviços da forma mais eficiente possível e pode ser resolvido através da adoção de uma tecnologia-núcleo, altamente eficiente. O problema administrativo de como alcançar controle severo da organização, de forma a garantir eficiência, é tratado através da implementação de controles centralizados e da ênfase em determinadas áreas funcionais, como as de finanças e produção.

Como resultado de observação em relação ao setor pesquisado, sugere-se o estabelecimento de um planejamento estratégico formal para as empresas, já que, na sua maioria, não se verificou a utilização de tal sistematização. Dessa forma, espera-se que, no longo prazo, os restaurantes e lancherias possam definir adequadamente qual a melhor

estratégia a ser adotada para que a gestão não se restrinja apenas a manter a empresa no mercado, mas permita que sejam desenvolvidas condições de crescimento pela busca de melhores oportunidades. Assim, a empresa poderá ter uma visão mais ajustada ao tipo de problema que enfrenta e avaliar qual a solução a ser utilizada, consoante suas características.

Referências

- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. *Gestão Estratégia em Indústrias de Pequeno e Médio Porte*. Caderno de Pesquisas em Administração. vol. 10, n. 3, p. 31-42, jul/set, 2003.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- BORGES, A.F ;JÚNIOR.A ;PIMENTA, S ; LEITE, M; GOMES, E.A. *Comportamento Estratégico: estudo de caso em uma organização do setor suco energético brasileiro*. Revista Ibero Americana de Estratégia. vol. 13, n. 1, p. 80-92, fev/mar. 2014.
- CAETANO, L.A.M. *Comportamento Estratégico: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES*. 82f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2013.
- CHAFFEE, A. E. *Three Models of Strategy*. *The Academy of Management Review* (pre-1986). vol. 10, n. 1, p. 89-98, jan, 1985.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. *Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a multiple measures-based study*. *Strategic Management Journal*. vol. 11, n. 5, p. 365-383, sep, 1990.
- DIEL, A.; TATIM, D. *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FREITAS, H. et al. *O Método de Pesquisa Survey*. *Revista de Administração da FEA/USP*, São Paulo. v. 35, n. 3, p. 105-112, jul/set, 2000.
- FRISHAMMAR, J. *Organizational Environment Revisited: a conceptual review and integration*. *International Studies of Management & Organization*. v. 36, n. 3, p. 22-49, 2006.
- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIMENEZ, F. A. P. *O Estrategista na Pequena Empresa*. Maringá: [s.n.], 2000.
- HAMBRICK, D. C. *Taxonomic Approaches to Studying Strategy: some conceptual and methodological issues*. *Journal of Management*. v. 10, n. 1, p. 27-41, 1984.
- HAMBRICK, D. C.; FOREWORD, R. E. *Miles and C. C. Snow: organizational strategy, structure, and process*. (Classic Edition), 2003.

- HOFER, C. W. *Some Preliminary Research on Pattern of Strategic Behavior*. Academy of Management Proceedings. p. 46-59, 1973.
- LOPES, H. E. G., MOURA, T. N., OLIVEIRA, C. C. G. *Os Perfis Estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos Correios a partir da tipologia de Miles e Snow*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN), São Paulo. vol. 12, n. 37, p. 388-404, out/dez, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. *What is Strategic Management, Really? inductive derivation of a consensus definition of the field*. Strategic Management Journal. vol. 28 n. 9, p. 935-955, 2007.
- PESAMOSCA, B.; MALINOSKI, L.A. *Além do RU: bares e restaurantes são segunda opção de alimentação da comunidade universitária*. Revista .TXT. 18 ed. p. 10-11, jul, 2013.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REIS, J. A. F. *Tipos de Estratégias e Estilos Cognitivos Gerenciais: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte*. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.
- RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Á. *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: a co-word analysis*. Strategic Management Journal. vol. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1991.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodología de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. de P.; PELISSARI, A. S. *Comportamento Organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC*. Revista

de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. vol. 4. n. 2, p. 251-267, mai/ago, 2011.

VIEIRA, V; MACHADO, R. K.; BREY, N. K.; ROSSETTO, C. R. *Evidências das Pesquisas que Abordam a Tipologia de Miles e Snow no Brasil*. Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE). Vol. 11, n. 2, p. 70-90, mai/ago, 2012.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ZAHRA, S. A., PEARCE II, J. A. *Research Evidence on the Miles-Snow Typology*. Journal of Management. vol. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.