

PROPOSTA DE PROCEDIMENTO METODOLÓGICO PARA DIAGNÓSTICO E CLASSIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

GISELE CURVELLO DE OLIVEIRA (CEFET/RJ)

gisele.curvello@gmail.com

Luiza Barreto de Freitas (CEFET/RJ)

freitaslb@yahoo.com.br

Fernando Oliveira de Araujo (CEFET/RJ)

faraujo@sustentabile.com.br



Conforme aponta a literatura afeta à gestão estratégica de organizações, o modelo de estratégias genéricas de Miles & Snow (1978) é um dos mais abrangentes e que oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso, independentemente de seu tamanho. Nesse sentido, esse modelo revela-se mais adequado para o estudo de micro e pequenas empresas. O presente trabalho tem por objetivo discutir a construção de uma ferramenta desenvolvida com base no modelo proposto por Miles & Snow (1978) e nas contribuições de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), capaz de cooperar para a identificação das estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de micro e pequenas empresas. Como resultado o artigo apresenta o Procedimento Metodológico EEAP (Entrepreneurial, Engineering, Administrative Problem). Essa ferramenta, além de permitir a classificação da empresa estudada em uma das estratégias genéricas do modelo de Miles & Snow (1978), oferece a possibilidade de avaliação de cada um dos problemas do ciclo adaptativo do referido modelo, separadamente.

Palavras-chaves: MPes - micro e pequenas empresas; Estratégias Genéricas; Estratégia aplicada às MPes

1. Introdução

Para León & Amato Neto (2001) as micro e pequenas empresas representam importantes organizações na economia brasileira na medida em que contribuem para a geração de postos de trabalho e para uma diversificada gama produtos e serviços. Para além de questões inatas ao empreendedorismo, segundo Bastos (2007), o desemprego, a aposentadoria precoce e a dificuldade de recolocação profissional de profissionais com idade mais avançada também têm estimulado a abertura de pequenas empresas.

Na perspectiva de Terence (2002), em particular, no contexto sócio-econômico brasileiro, as micro e pequenas empresas são extremamente relevantes, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologias. Apesar de sua relevância, segundo Pereira & Sousa (2009), ainda há número reduzido de grupos de pesquisa científica dedicados ao estudo da temática – sobretudo, tendo em vista as dificuldades e altas taxas de mortalidade dessas empresas no Brasil.

A preocupação evidenciada em Pereira & Souza (2009) alinha-se à perspectiva de Bortoli que, já em 1997, apontava que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas eram de natureza estratégica e apenas 20% resultavam da insuficiência de recursos.

Em termos históricos, os conceitos e teorias relacionados à estratégia empresarial têm seus antecedentes associados à perspectiva militar. Segundo Ghemawat (2007), a adaptação da terminologia estratégia a um contexto corporativo ocorreu no cenário da Segunda Guerra Mundial que forneceu um estímulo ao pensamento estratégico com relação aos domínios militares e de negócios, na medida em que o problema de alocação de recursos escassos foi verificado por toda a economia.

Existe na literatura uma variedade de modelos no desenvolvimento de estratégia (ZACCARELLI & FISCHMANN, 1994). Boa parte da literatura sobre administração estratégica se caracteriza pela busca de taxonomias de estratégias genéricas. Dentre as tipologias de estratégias de empresas sugeridas pelos autores teóricos sobre as organizações estão as estratégias genéricas de Porter, proposta em 1980, (Porter, 2004) e o modelo estratégico de Miles & Snow (1978).

Para Gimenez *et alli* (2008) enquanto a classificação de Porter não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas, visto que todas seriam enquadradas na estratégia de enfoque, a taxonomia de Miles & Snow (1978) é independente do tamanho da organização.

O objetivo deste artigo é discutir e apresentar uma ferramenta, desenvolvida com a intenção de contribuir para a identificação das estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de micro e pequenas empresas (MPE). Essa ferramenta baseia-se no modelo proposto por Miles & Snow (1978) e nas contribuições de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Em particular, é válido destacar que a pesquisa foi motivada pela necessidade de avaliação do perfil estratégico do dirigente-gestor de uma microempresa do setor de moda bebê, instalada no final de 2009, no município de Niterói/ RJ, de tal sorte a contribuir para a elaboração de diretrizes estratégicas para essa organização.

2. Revisão da literatura

2.1. MPEs e estratégia

Para Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. De acordo com Leone (1999), a estratégia nas MPEs é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção. Entretanto, Nakamura & Escrivão Filho (1998 *apud* Terence, 2002) alegam que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais pode causar transtornos na comunicação interna de estratégias empresariais.

Segundo Mintzberg *et alli* (2006) não há uma definição única, universalmente aceita do que é estratégia, tanto em termos de nomenclatura quanto em termos de conceito. O termo é usado muitas vezes sem as necessárias clarificações, o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo de estratégia organizacional (GINSBERG, 1984 *apud* GIMENEZ *et alli*, 2008).

De acordo com Gomes (2007), o termo tipologias estratégicas refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das empresas. Assim, trata-se de um sistema de classificação.

2.2. Estratégias genéricas de Michael Porter

Para Porter (2004), estratégia é a criação de uma única posição de valor envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Na visão de Porter (2004), a essência do posicionamento estratégico é a de escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos rivais. Segundo o autor, no limite, se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.

Segundo Beppler (2003), Porter afirma que, quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. Na visão da autora, Porter estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos.

De acordo com Porter (2004) as empresas descobriram diversas maneiras de atingir esse objetivo e num sentido mais amplo, é possível encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes para criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, a saber:

- Liderança pelo custo total: o foco dessa estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Pôr em prática a estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado (PORTER, 2004).
- Diferenciação Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Segundo Porter (2004), a estratégia de diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado. Isso se deve ao fato de que atingir a diferenciação implicará num trade off com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-la forem inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, material de alta qualidade ou apoio ao consumidor.
- Enfoque: a premissa dessa estratégia é a capacidade da empresa atender seu alvo

estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Está baseada em dirigir os esforços da empresa para atender necessidades de um nicho específico de mercado. Para Porter (2004), a estratégia de enfoque implica a possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação na indústria escolhida. A empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas no Quadro 1.

Estratégias Competitivas Genéricas		Vantagem Estratégica	
		Unicidade Observada	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda indústria	Diferenciação	Liderança no custo total
	Apenas um segmento particular	Enfoque	

Quadro 1 – Estratégias Genéricas de Porter (Fonte: Porter, 2004).

Para Porter (2004), uma empresa que fracassa em desenvolver sua estratégia em ao menos umas das três direções está em situação estratégica extremamente pobre e denomina essa situação de meio-termo (*stuck in the middle*), afirmando que essa abordagem é quase sempre fadada ao fracasso.

A empresa que se fixou no meio-termo perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Ela provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 2004).

Kotha e Vadlamani (1995 *apud* Gimenez *et alli*, 2008) perceberam uma diminuição na aplicação da tipologia proposta originalmente por Porter, em 1980, em trabalhos mais recentes e afirmam que apesar de sua utilização generalizada, existem algumas limitações conceituais da classificação.

Na visão de Chrisman *et alli* (1988 *apud* Gimenez *et alli*, 2008), a principal crítica ao modelo de Porter de 1980 é a sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégia, isto é, as estratégias genéricas descritas por Porter não são coletivamente exaustivas. Todas as micro e pequenas empresas seriam enquadradas na estratégia de enfoque (GIMENEZ *et alli*, 2008).

Rugman e Verbeke (1987 *apud* Gimenez *et alli*, 2008) se opuseram ao uso do modelo de Porter no contexto de pequenas empresas e defenderam a adoção das proposições de Miles e Snow (1978).

2.3. O modelo de Miles e Snow

Miles & Snow (1978) propõem um modelo que leva em consideração a inter-relação entre [1.] ambiente; [2.] escolhas estratégicas; [3.] processo, e; [4.] estrutura organizacionais permitindo que gestores e estudantes analisem a organização integradamente e dinamicamente como um todo. Este modelo possui dois grandes elementos: a) um modelo geral do processo de adaptação que descreve as decisões necessárias para organização manter um efetivo alinhamento com o ambiente e b) uma tipologia que retrata os diferentes padrões de comportamento adaptativo usado pelas organizações em uma indústria ou outro agrupamento.

Miles & Snow (1978) propõem um modelo geral para o processo adaptativo que é por eles designado de Ciclo Adaptativo. De acordo com os autores, o complexo e dinâmico processo definido pela abordagem da escolha estratégica pode ser visualizado em três amplos grupos de

problemas da adaptação organizacional representados graficamente na Figura 1: problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo.

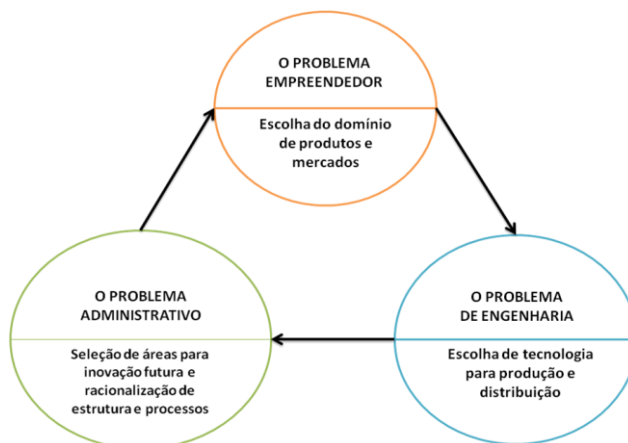


Figura 1 – O Ciclo Adaptativo (Fonte: Miles & Snow, 1978)

- Problema empreendedor: de acordo com Miles & Snow (1978), o problema empreendedor está relacionado a concreta definição dos domínios de produtos ou serviços específicos e público-alvo da organização. Segundo os autores, a solução do problema empreendedor está associada à busca do gestor do negócio por recursos que sejam utilizados para atingir os objetivos relativos a este domínio.
- Problema de engenharia: segundo Miles & Snow (1978), envolve a criação de um sistema que operacionalize soluções administrativas para o problema empreendedor. Envolve a escolha de sistemas técnicos adequados para criar a estrutura necessária para que se possa acompanhar as mudanças proporcionadas pelo problema empreendedor.
- Problema administrativo: de acordo com Miles & Snow (1978) o problema administrativo procura racionalizar e estabilizar as atividades de sucesso que resolvem os problemas empreendedor e de engenharia da organização durante.

Segundo Miles & Snow (1978), os gestores devem buscar soluções para cada um dos problemas do Ciclo Adaptativo simultaneamente, visto que estão intimamente conectados e apesar do Ciclo poder ser iniciado por qualquer uma das fases, a adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa.

2.4. Estratégias genéricas de Miles & Snow (1978)

Miles & Snow (1978) propõem que “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições”. Os autores sugerem três tipos de estratégias adotadas pelas organizações de forma a solucionar os problemas empreendedor, de engenharia e administrativo que são: defensiva, prospectora e analítica. De acordo com os autores existe um quarto tipo encontrado nas organizações, denominada reativa, que seria uma forma de estratégia falha em tentar relacionar tecnologia, estrutura, processo e estratégia.

A partir de então é possível classificar as organizações de acordo com a orientação estratégica e prever as características estruturais que estão associadas à estratégia adotada. Estas características estão sintetizadas no Quadro 2.

Estratégias Genéricas	Descrição
-----------------------	-----------

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 um.
-----------	--

Estratégias Genéricas	Descrição
Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente 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.
Analítica	Uma empresa que segue esta 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 defensiva e prospectora.
Reativa	A firma que adota uma estratégia reativa 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 por competidores. 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 lucratividade.

Quadro 2 – Estratégias Genéricas de Miles & Snow (1978) (Fonte: Gimenez *et alli*, 2008).

Para Gimenez *et alli* (2008) ao contrário da classificação de Porter (1980), a classificação de estratégias genéricas de Miles & Snow (1978) é a mais abrangente e que oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso, sendo independente do tamanho da organização e por isso mais adequada para o estudo de pequenas empresas.

Apesar de estudos relacionados à administração estratégica em pequenas empresas, parece que as razões que levam a determinadas escolhas estratégicas, feitas por empreendedores neste tipo de empresa, ainda não são claramente entendidas. A avaliação do ambiente competitivo em uma pequena empresa é processo de busca e organização de informações ambientais em uma estrutura coerente que auxilie a tomada de decisão (GIMENEZ *et alli*, 2008).

A taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica, especialmente entre os estudiosos da área em pequenas empresas, visto que os autores propuseram categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas através da relação estratégia/estrutura e ambiente (GIMENEZ *et alli*, 2008).

Gimenez *et alli* (2008) consideram que:

“Esta taxonomia tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades muito boas em termos de codificação e predição [...] outro ponto que acentua a força desta taxonomia é sua relevância para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas”.

Segundo Gimenez *et alli* (2008), qualquer ambiente empresarial contém organizações que competem de forma semelhante, permitindo seu agrupamento em um dos quatro tipos distintos de estratégia de Miles e Snow (1978): defensiva, analítica, prospectora e reativa. A força desta taxonomia associa-se ao fato de que é capaz de especificar relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes.

2.5. Dimensões do Ciclo Adaptativo e características dos tipos estratégicos de Miles & Snow (1978)

Após uma abrangente e detalhada análise dos quatro tipos de estratégia genérica descritas por Miles & Snow (1978), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) sugeriram onze distintas dimensões estratégicas incluídas no ciclo adaptativo.

Os autores propuseram um quadro resumo, com o objetivo de sintetizar as diferentes características entre os quatro tipos estratégicos ao longo dessas dimensões, melhorando a operacionalização da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), conforme Quadro 3.

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas em oportunidades e postura de adaptação
	Monitoramento do ambiente	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 na produtividade	Desenvolvimento de produtos, 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 inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos	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 3 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e características dos tipos estratégicos (Fonte: Adaptado de Conant et alli, 1990).

3. Metodologia de pesquisa

3.1. Procedimento de pesquisa

De acordo com as definições de Gil (1999), no que concernem aos procedimentos utilizados pelo presente estudo destaca-se o levantamento bibliográfico.

Desta forma, com o intuito de melhor conhecer e compreender o objeto de estudo realizou-se uma pesquisa bibliográfica baseada primordialmente no trabalho original de Raymond E. Miles e Charles C. Snow denominado “*Organizational Strategy, Structure and Process*” publicado pela *The Academy of Management Review* em 1978 e no texto também original dos autores Jeffrey S. Conant, Michael P. Mokwa e P. Rajan Varadarajan denominado “*Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*” publicado pelo *Strategic Management Journal* em 1990.

Por meio de métodos e com base na revisão da literatura sobre o Ciclo Adaptativo do modelo de Miles & Snow (1978) e das dimensões propostas por Conant, Mokwa & Varadarajan (1990) que abordam o referido Ciclo, propõe-se o desenvolvimento de um procedimento denominado Procedimento EEAP (*Entrepreneurial, Engineering, Administrative Problem*) que tem como finalidade classificar a estratégia adotada por uma MPE em um das tipologias genéricas de Miles & Snow (1978).

A relevância da aplicação da ferramenta proposta é a de averiguar se a estratégia resultante identificada é a que o proprietário-dirigente gostaria de seguir. Em caso afirmativo, o empresário deve verificar se as condições de que dispõe no presente são as necessárias para se manter, com a estratégia adotada. E em caso negativo, o proprietário-dirigente poderá, a partir desse diagnóstico, buscar orientações e executar ações a fim de modificar sua orientação para a estratégia de sua preferência.

4. Análise dos resultados

4.1. Resultado do procedimento de pesquisa

Além do levantamento bibliográfico apresentado no referencial teórico desse trabalho, identificou-se que com base nas dimensões do ciclo adaptativo desenvolvido e das características dos tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow (1978), Conant, Monkwa e Varadajan (1990) também elaboraram um questionário composto por onze perguntas, onde procuram analisar e identificar os tipos de estratégia das organizações, conforme Quadro 4.

Ciclo Adaptativo	Dimensão	Perguntas
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e serviços	1. Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são melhor caracterizados como:
	Postura de sucesso	2. A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:
	Monitoramento do ambiente	3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:
	Crescimento	4. O crescimento ou diminuição da demanda da empresa é devido mais provavelmente a:
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:
	Amplitude Tecnológica	6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como:
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	7. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:
Problema Administrativo	Coalizão dominante	8. A forma de gerenciamento da empresa é concentrada em:
	Planejamento	9. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:
	Estrutura	10. A estrutura de empresa é:
	Controle	11. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

Quadro 4 – Perguntas do questionário (Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990)

Cada uma das onze perguntas possui quatro opções de resposta, especificamente relacionadas a uma das quatro tipologias estratégicas propostas por Miles & Snow (1978), vide Quadro 5.

Perguntas	Opções	Classificação
01.	São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.	P
	Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.	A
	São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.	D
	Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.	R
02.	Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	D
	Adota novas idéias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.	A
	Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição.	R
	Tem reputação de ser inovadora e criativa.	P
03.	Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.	P
	Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	D
	Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.	A
	Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.	R
04.	Prática de se concentrar no desenvolvimento dos mercados que já serve.	D
	Prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.	A
	Prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.	P
	Prática de se aprofundar nos mercados que já serve e dotar novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.	R
05.	Manter os custos sob controle.	D
	Analisar cuidadosamente os custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.	A
	Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.	P
	Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.	R
06.	Análíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos e serviços e novos mercados.	A
	Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.	D
	Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.	P
	Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R
07.	Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.	D
	Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.	A
	Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.	R
	Ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente.	P
08.	Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.	D
	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.	A
	Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.	R
	Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	P
09.	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	R
	Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.	P
	Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.	D
	Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.	A
10.	Funcional por natureza (organizada em departamentos).	D
	Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado.	P
	Essencialmente funcional, porém possui também orientada para serviços e mercados nas áreas que são mais novas.	A
	Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.	R



Legenda: analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva (D)

Perguntas	Opções	Classificação
11.	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P
	Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.	R
	Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.	D
	Centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.	A

Legenda: analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva (D)

Quadro 5 – Alternativas de respostas do questionário (Fonte: adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990)

Esse levantamento foi especialmente contributivo para elaboração da ferramenta proposta: Procedimento EEAP. Sendo as alternativas de respostas do referido questionário, associadas especificamente a cada um dos tipos estratégicos do modelo de Miles & Snow (1978), empregadas para preenchimento do Procedimento EEAP, visando a diagnosticar o tipo de estratégia genérica adotada pela empresa a ser pesquisada.

4.2. Construção do Procedimento EEAP

O procedimento EEAP está dividido de acordo com o ciclo adaptativo, do modelo de Miles & Snow (1978), citado no Referencial Teórico, em três grandes áreas: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo, abordadas nas onze dimensões propostas por Conant, Mokwa & Varadarajan (1990) conforme apresentado no Quadro 3. Sendo assim, no Procedimento EEAP, o problema empreendedor foi abordado em quatro dimensões, o de engenharia em três dimensões e o problema administrativo abordado em quatro dimensões, conforme representado no Quadro 6.

Componentes do Ciclo Adaptativo	Problema Empreendedor				Problema de Engenharia			Problema Administrativo			
	Domínio de produtos e mercados	Postura de sucesso	Monitoramento do ambiente	Crescimento	Objetivo tecnológico	Amplitude tecnológica	Anteparos tecnológicos	Coalizão dominante	Planejamento	Estrutura	Controle
Dimensões											
Diagnóstico											
Tipologia de Miles & Snow (1978) associada ao diagnóstico											
Classificação											

Quadro 6 – Procedimento EEAP

Para diagnóstico e preenchimento de cada um dos campos do Procedimento EEAP de acordo com a classificação proposta por Miles & Snow (1978) em analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva (D), deverá ser utilizada a adaptação das alternativas de respostas do questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), conforme apresentadas no Quadro 5.

O critério de classificação da empresa estudada em defensiva, analítica, prospectora ou reativa é o de maior número de situações associadas a cada uma das referidas tipologias.

Apesar de a literatura sugerir que o questionário seja respondido diretamente pelos próprios proprietários-gerentes da empresa estudada, é proposto pelas autoras deste artigo que o preenchimento do Procedimento EEAP seja feito pelos estudiosos analisadores que estejam empregando a ferramenta, após imersão no contexto e rotina da empresa. Isso se deve ao fato

de ser ideal buscar uma visão não viciada, externa ao processo, para diagnóstico da situação estratégica diferentemente da visão do proprietário-gerente que carrega um forte viés emocional associado à empresa, podendo responder os seus anseios ao invés da realidade vivenciada.

O Procedimento EEAP permite além da classificação da empresa estudada em uma das estratégias genéricas do modelo de Miles & Snow (1978), avaliação dos problemas do Ciclo Adaptativo do referido modelo separadamente.

Uma empresa pode responder de forma reativa quanto ao problema empreendedor e de engenharia e de forma analítica quanto ao problema administrativo, por exemplo. Segundo Miles e Snow (1978), os quatro tipos de estratégia se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidos e desta forma, dependendo do problema encontrado na empresa ela reagirá com um tipo de estratégia.

Para esta avaliação é necessário a contabilização do número de situações associadas a cada uma das referidas tipologias estratégicas dentro de cada tipo de problema do modelo de Miles & Snow (1978) separadamente.

5. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo central apresentar a elaboração do Procedimento EEAP que foi desenvolvido devido à necessidade de sua aplicação em uma das etapas constituintes de um estudo mais denso orientado a elaborar diretrizes estratégicas para uma microempresa do setor de moda bebê, a fim de se evitar sua mortalidade prematura.

Entretanto para elaborar tais diretrizes era necessário primeiramente diagnosticar a situação estratégica em que a micro empresa se encontrava. A solução para o problema foi contornado pelas autoras através do desenvolvimento da referida ferramenta.

A expectativa é de resultado satisfatório no que tange à aplicação da ferramenta, visto que foi metodologicamente elaborada com base em literatura consagrada sobre estratégia das organizações, possibilitando o diagnóstico do contexto atual da empresa estudada, sua classificação em um das tipologias de Miles & Snow (1978), além de avaliar separadamente com que tipo estratégico esta empresa responde aos diferentes tipos de problemas do referido modelo.

Referências

- ALMEIDA, M.I.R.** *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.* Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA-USP, 1994.
- BASTOS, A.V.** *Fatores que contribuem para a mortalidade das micro e pequenas empresas.* Monografia (Especialização em Contabilidade Gerencial). Feira de Santana/ BA: Universidade Estadual de Feira de Santana, 2007.
- BEPPLER, L.N.** *E afinal o que é estratégias, 2003.* <http://www.pr.gov.br.batebatyte/edicoes/2003>. Acesso em: 18 de agosto 2010.
- BORTOLI, A.N.** *A Virada dos Pequenos.* Revista PEGN, n.100, p.37.
- 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, v. 11, p. 365-383, 1990.
- GHEMAWAT, P.** *A Estratégia e o cenário dos negócios.* 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, A.C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social.* São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI, P.** *Estratégia em Pequenas empresas:*

Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Anais do XV SIMPEP, 2008.

GOMES, F.R. *Difusão de inovações, estratégia e inovação: o modelo D.E.I. para os executivos.* Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

LEÓN, M. E.; AMATO NETO, J. *Inovação tecnológica em PME do setor das telecomunicações: principais obstáculos.* São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0155.PDF> Acesso em: 13 de novembro de 2010.

LEONE, N.M.C.G. *As especificidades das pequenas e médias empresas.* RAE - Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MILES, R.E., SNOW, C.C. *Organizational Strategy, Structure and Performance.* New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. *Os 5 Ps da estratégia (1987).* In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia.* Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 24-29.

PEREIRA, R.C.M.; SOUSA, P.A. *Fatores de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: um Estudo sobre o Setor de Serviços.* In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SeGet. Resende, Rio de Janeiro: Anais do VI SeGet, 2009.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

TERENCE, A.C.F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.* 210 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos: EESC/ USP, 2002.

ZACCARELLI, S.B.; FISCHMANN, A.A. *Estratégias genéricas: classificação e usos.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul-ago 1994.