

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

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

**DOMINANT BUSINESS STRATEGY OF RESTAURANTS AND SNACK BARS
IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

Glauco Oliveira Rodrigues, Jardel Romeu Schneider, Iliane Colpo, Rafael Minuzzi, Adriano Pereira e
Sandra Obregon

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 11 (onze) restaurantes e lancherias estabelecidos no campus-sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Este campus-sede localiza-se no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria (RS). Ainda, os dados coletados permitiram verificar a ocorrência de 3 (três) dos 4 (quatro) tipos estratégicos propostos por Miles e Snow, quais sejam: estratégias defensivas, analíticas e prospectoras. Verificou-se que a tipologia estratégica dominante mais frequente fora à defensiva, sendo que a estratégia reativa não fora 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 (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 (3) of the four (4) 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, aonde 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 na questão da estratégia é o tipo de estratégia adotado pela empresa. Nesse contexto, o modelo de Miles e Snow (1978) é uma das formas de classificação das estratégias mais adotadas e da qual o presente trabalho se utiliza. Ela caracteriza-se como de perspectiva adaptativa. Ainda sim, 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, ainda, muitas falhas da alta administração no que tange o atuar de maneira estratégica (SOARES, 2011).

Em relação ao universo objeto deste estudo e à temática, 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 importância dos mesmos 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 fora definido como composto por todos os restaurantes e lancherias, da iniciativa privada, localizados no campus-sede da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Este 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 refeições do mesmo, 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 importância dos mesmos, 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, por ventura, continuarem estudando e/ou trabalhando. Além disso, 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 uma variedade de lanches, sendo que os preços são considerados acessíveis. O horário de funcionamento dos mesmos varia de acordo com o contrato firmado com a UFSM, o qual se vincula aos termos da licitação a 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 lanches. 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 haveria muito movimento após as 18h.

Contudo, os alunos informam haver demanda, haja vista a atual diversidade de cursos noturnos (PESAMOSCA; MALINOSKI, 2013).

Considerando então a importância da estratégia para o sucesso das empresas e a importância dos restaurantes e lancherias, localizados nos campus de Instituições de Ensino Superior, para a respectiva comunidade universitária, o presente estudo procurou identificar os tipos de estratégia utilizados pelos mesmos, 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 a este 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). Este modelo apresenta 4 (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 sim, 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 utilizados 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 com este trabalho colaborar com a gestão das organizações, uma vez que, conhecendo quais as tipologias estratégicas mais utilizadas pelas empresas, pode-se compreender o porquê da permanência de determinadas corporações no mercado. Espera-se, 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, por ventura, de outros segmentos. Ainda, não se pretende esgotar o estudo sobre o assunto, o qual é vasto, mas convidar o leitor a se aprofundar no mesmo, haja vista a infinidade de discussões que ele nos traz.

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, Mintzberget et al. (2006), ao trazerem 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 a longo prazo. Já, 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 for pretendido pela administração será posteriormente realizado. Agora, no caso das estratégias emergentes, o padrão que for realizado não precisa ser necessariamente, aquele que fora 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 então 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 de sua estratégia.

Além dos esforços para o estabelecimento de unidade conceitual no campo das estratégias empresariais, surgem iniciativas com o intuito de se considerar os diferentes enfoques e abordagens da estratégia como sendo um quadro teórico de amplitude e densidade reconhecida (BORGES et al, 2014). Whittington (2006), por exemplo, apresenta 4 (quatro) perspectivas básicas (ou escolas) do pensamento estratégico para a compreensão deste 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. Já, 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 sim, 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) trazem 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. Sendo assim, 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 mais 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 agrupamento de empresas mais adequado. Ainda, para Zahra e Pearce II (1990), a tipologia de Miles e Snow é uma das mais populares classificações de estratégias ao nível dos negócios. Já, 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 conforme se segue:

- 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 problema de se 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 então 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 dinamicidade 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 então a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Isso 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 com 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 buscam incessantemente por 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 posicionarem 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 estes dois tipos de estratégias organizacionais estão localizados nos extremos de um *continuum* e que a estratégia analítica está localizada próxima ao centro deste.

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 um maior contraste são a prospectora e a defensiva. Ainda, cabe trazer 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. Estas diferenças são apresentadas no quadro que se segue:

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

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Análítica	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 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 / 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 sua tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização, com a predominância de um tipo específico. Salienta-se, 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 fora 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, realizar-se-á 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. Segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas analisam as características de uma grupo, sua distribuição por sexo, procedência etc, podendo ser analisado através de dados estatísticos simples. Estas pesquisas voltam-se a atuação prática de empresas comerciais, instituições educacionais dentre outros exemplos. Ainda, no que tange a abordagem quantitativa, Sampieri et al. (2006) traz 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.

3.2 População, coleta e tratamento de dados

Quanto à população, ela fora 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 fora consultada, em 24 de junho de 2015, junto à Instituição de Ensino Superior supracitada, sendo que todos os 11 (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. Ainda, 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 grande 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 se 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 (dezesete) 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 07 (sete) a 17 (dezesete) 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 3 (três) problemas centrais: o de administração – 4 (quatro) perguntas, o de engenharia – 3 (três) perguntas – e o de empreendedorismo – 4 (quatro) perguntas. Para cada pergunta, foram apresentadas 4 (quatro) alternativas de resposta, as quais representam, cada uma, um tipo de estratégia e, assim, o entrevistado escolherá 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 para então 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, fora realizado contato pessoal com a população-alvo, a fim 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 desta população. As 4 (quatro) primeiras perguntas do questionário aplicado foram de ordem descritiva sendo que, desta forma, as empresas e os gestores puderam então 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% (cinquenta e quatro vírgula cinco por cento) do total dos gestores. Quanto à escolaridade, observou-se que a maioria dos respondentes possui ensino médio completo – 54,4% (cinquenta e quatro vírgula quatro por cento). A maior parte dos restaurantes e lancherias pesquisados possuem poucos funcionários, no máximo 10 empregados. E 40% (quarenta por cento) destas estão estabelecidas na cidade há mais de 10 (dez) anos.

4.2 Estratégia empresarial

Nesta seção se analisou os tipos de estratégia desenvolvidos nas empresas pesquisadas, conforme o Modelo de Miles e Snow. Realizou-se a análise das perguntas de número 7 (sete) a 17 (dezesete) do questionário, as quais foram destinadas à avaliação da estratégia utilizada. Dessa forma, como tais perguntas procuram reproduzir as dimensões que compreendem as escolhas estratégicas dos gestores, as respostas obtidas, foram então utilizadas para identificar o tipo de estratégia adotado nas empresas pesquisadas.

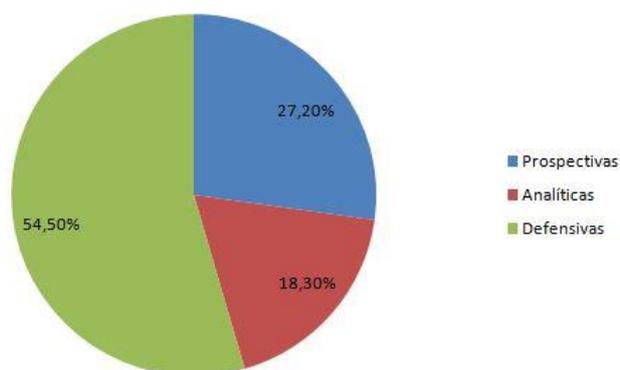
Observou-se que somente 3 (três) tipos estratégicos obtiveram representação na pesquisa, sendo a estratégia empresarial defensiva a dominante. Esta representou 54,50% (cinquenta e quatro vírgula cinquenta por cento) dos tipos de estratégia adotados. Após um estudo estatístico aplicado nas respostas dos questionários, chegamos ao Gráfico 1.

A estratégia prospectora comporta 27,20 % (vinte e sete vírgula vinte por cento) das lancherias estudadas, estas apresentam as características de ampliar sempre seus produtos e serviços, nota-se a importância que estes estabelecimentos tem por oferecer novos produtos aos clientes, apesar de serem a segunda estratégia adotada, estas lancherias possuem um maior fluxo de clientes do Campus.

A estratégia analítica apresenta 18,30 % (dezoito vírgula trinta por cento) das lancherias, tendo como características principal a sua limitação de produtos, adicionando produtos que deram certos em outras lancherias, os gerentes destes estabelecimentos sempre estão estudando o mercado, observando os produtos que deram errado ou certo, não arriscam-se como as lancherias prospectoras.

A estratégia Reativa não foi encontrada dentre as características das lancherias do Campus estudado, tendo em vista que os estabelecimentos possuem grande competitividade e necessitam arriscar para manter seu volume de clientes.

Gráfico 1- Estratégia empresarial predominante.

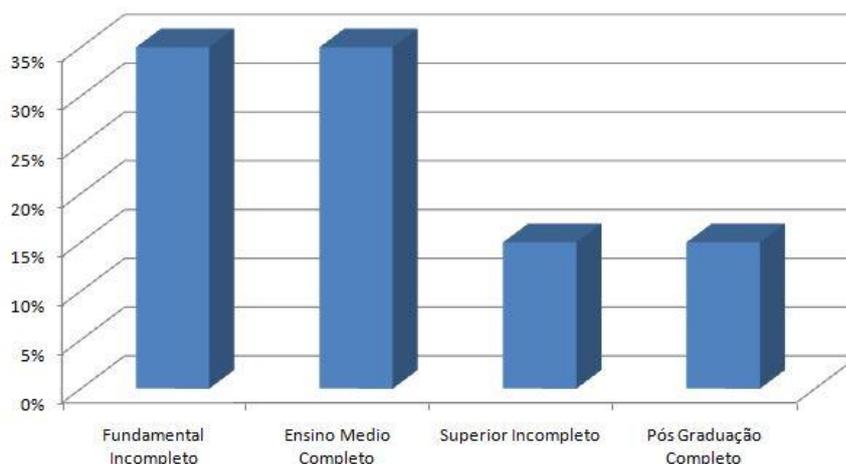


Fonte: Desenvolvido pelos autores.

No Gráfico 1 verificou-se que a estratégia dominante nas lancherias presentes na Instituição estudada, 54,50% (cinquenta e quatro vírgula cinquenta por cento) adota uma estratégia

defensiva, ou seja as lancherias com está característica são estáveis, proporcionando uma linha de produtos e serviços que possam manter esta estabilidade, mantendo seus limites e vendendo seus produtos com uma gama mais limitada do que o seus concorrentes, restringindo aos produtos que sabem fazer melhor. Observou-se que das empresas que adotam a estratégia defensiva, as mulheres representam 50% (cinquenta por cento) dos gestores. No Gráfico 2 verifica-se a escolaridade dos gestores.

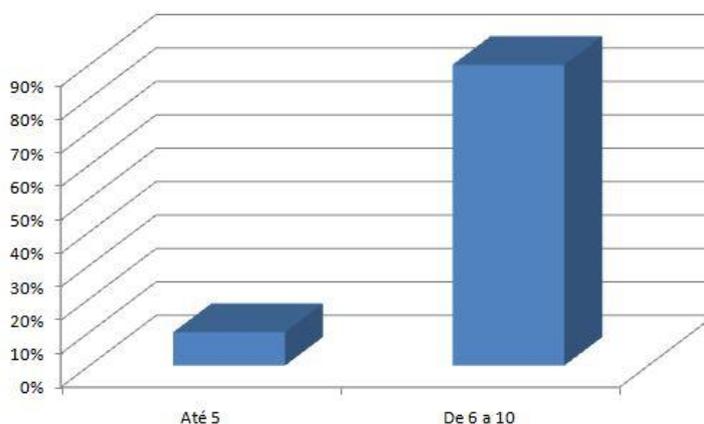
Gráfico 2- Escolaridade dos gestores nas empresas com estratégia defensiva.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

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

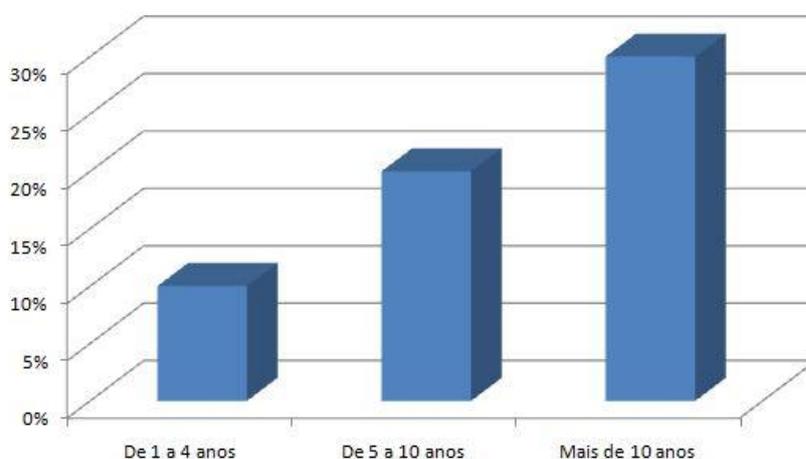
Gráfico 3- Número de funcionários das empresas com estratégia defensiva.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Nas empresas com estratégia defensiva 90% (noventa por cento) possui de 6 a 10 funcionários e apenas 10% (dez por cento) 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% (trinta por cento) deles possuem mais de 10 anos de atuação no mercado. Através da sua estabilidade e foco em grupos fieis de clientes conseguem se manter no mercado por grande tempo, outra características destas lancherias é que cada uma possui um foco de atenção, baseando-se no curso que está presente ao arredores da lancheria.

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, por ventura, 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 estratégias (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 se identificarem 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% (trinta por cento) possuem 10 (dez) anos ou mais de existência; e 20% (vinte por cento) 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 se sugere o estabelecimento de um planejamento estratégico formal para as empresas já que, na sua maioria, não se verificou a utilização desta sistematização. Dessa forma, espera-se que, no longo prazo, os restaurantes e lancherias possam definir adequadamente qual a melhor estratégia a ser adotada e 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 pode ter uma melhor visão a respeito do tipo de problema que enfrenta e avaliar a melhor solução a ser utilizada.

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.

CAETANO, Luiz Antonio Monteiro. **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.

BORGES, Alex Fernando; ALVIM JÚNIOR, Sidney Pimenta; LEITE MESQUITA, Daniel; GOMES ENOQUE, Alessandro. Comportamento Estratégico: estudo de caso em uma organização do setor sucroenergético brasileiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**. vol. 13, n. 1, p. 80-92, fev/mar. 2014.

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.

CHAFFEE, A. E. Three Models of Strategy. **The Academy of Management Review (pre-1986)**. vol. 10, n. 1, p. 89-98, jan, 1985.

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, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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. 162-88, 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. **Metodologia 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.