

Alinhamento dos Recursos da Empresa ao seu Comportamento Estratégico: uma Agenda de Pesquisa

Ronaldo Ribeiro¹
Carlos Ricardo Rossetto²
Miguel Angel Verdinelli³

Resumo

Este artigo objetiva apresentar propostas de estudos futuros que mostrem descobertas sobre a relação entre os recursos de uma organização e o seu comportamento estratégico. Para realizá-lo utilizou-se a visão baseada em recursos (resource-based view – RBV) para a definição dos recursos estratégicos da empresa, sobretudo das capacidades dinâmicas, a partir de Barney (1991) e Teece, Pisano e Shuen (1997). O comportamento estratégico, por sua vez, foi definido utilizando-se a tipologia de Miles e Snow (1978) para identificar a organização como defensora, prospectora, analista ou reativa. Como os resultados encontrados em outros trabalhos mostraram-se contraditórios, este estudo formulou cinco hipóteses a serem pesquisadas para relacionar os recursos e capacidades ao comportamento estratégico. Se realizadas, tais pesquisas permitirão comparar os resultados do Brasil com outros estudos internacionais.

Palavras-chave: Comportamento estratégico. RBV. Capacidades.

¹ Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Diretor do Senac Joinville/SC – ronaldo@sc.senac.br

² Professor coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Coordenador do Grupo de Pesquisas em Estratégia e Redes (Redestrat). rossetto@univali.br

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Doutor em Oceanografia pela Universidade de São Paulo (USP). nupad@univali.br

Abstract

This study aims to present a future study proposal in order to establish the relationship between the firm resources and its strategic behavior. In order to accomplish this study the resource-based view (RBV) was used so that the firm strategic resources could be defined mainly its dynamic capabilities based on Barney (1991) and Teece, Pisano and Shuen (1997). The strategic behavior was defined using the Miles and Snow (1978) typology, classified as defenders, prospectors, analyzers and reactors. As the results found in other works were conflicting this study formulated five hypotheses to be researched in order to relate the resources and capabilities to the strategic behavior. This kind of research the relationship of the results of Brazil's and other international studies could be seen whether the study were accomplished.

Keywords: Strategic behavior. Resource-based View (RBV). Capabilities.

O tema estratégia, nas décadas de 70 e 80 do século 20, focou sua formulação com base no modelo econômico da organização industrial, com a hegemonia do modelo das forças competitivas de Porter. A partir dos anos 90 a literatura voltou-se para o interior das organizações, por meio da Teoria Baseada em Recursos (Furrer; Thomas; Goussevskaia, 2008). Neste sentido, uma nova corrente começou a ganhar corpo, a visão baseada em recursos (*resource-based view* – RBV) e as estratégias, que antes eram estabelecidas partindo-se das condições ambientais (Porter, 1996), passaram a ser formuladas a partir de seus recursos (Barney, 1991).

Isto não significa que qualquer recurso que a empresa possui seja uma fonte de vantagem competitiva, considerada por Barney e Hesterly (2007), como a capacidade da empresa em gerar valor econômico maior do que os concorrentes. Para ter sucesso, as estratégias da organização devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos, que sejam insubstituíveis e de difícil imitação (Barney, 1991). Podem ser tanto de natureza tangível, como estrutura, capital e equipamentos, quanto de natureza intangível, como reputação, cultura organizacional e relacionamento (Pike; Roos; Marr, 2005). Perceber, no entanto, que um recurso é de fato estratégico e oferece a possibilidade de que uma vantagem competitiva seja obtida pode ser um desafio, pois muitas vezes a própria empresa não tem consciência dos recursos estratégicos que possui (Barney, 1991).

Nesse sentido, mais do que possuir recursos estratégicos, a empresa deve ter clareza de qual comportamento estratégico adotar para usufruir de todos os benefícios que eles podem gerar. Aliar recursos e comportamento estratégico torna-se importante para a construção de vantagem competitiva, pois cada comportamento pressupõe características distintas que exigem recursos também distintos para que sua instituição gere os resultados desejados (Hughes; Morgan, 2008). A esse respeito, Miles e Snow (1978) argumentam que a empresa é fruto de um propósito articulado e de um mecanismo estabelecido para realizá-lo.

Diante deste contexto, este artigo pretende apresentar propostas de estudos futuros que objetivem descobertas sobre a relação entre os recursos de uma organização e o seu comportamento estratégico. Para realizá-lo foi necessária a definição dos recursos da empresa e para isso o estudo se utilizou da RBV. O comportamento estratégico, por sua vez, foi estudado a partir da tipologia de Miles e Snow (1978).

Fundamentação Teórica

A partir da década de 80 os estudos de estratégia deram início a uma mudança de direção, ao modificar a sua unidade de análise da indústria para a estrutura interna da empresa, seus recursos e capacidades. A partir deste novo foco duas correntes de pesquisa em economia organizacional atraíram a atenção dos pesquisadores: a economia dos custos de transação e a teoria da agência. Paralelamente, desenvolveu-se a teoria baseada em recursos – RBV. Seu foco é o relacionamento entre os recursos da empresa e seu desempenho (Furrer; Thomas; Goussevskaia, 2008).

Desta maneira, nos estudos sobre estratégia, a unidade de análise mudou da indústria para a estrutura interna da empresa. A forma como as empresas geram e mantêm vantagem competitiva, considerada essencial para a teoria da estratégia (Bandeira-de-Mello; Cunha, 2001), voltou sua atenção para os recursos da empresa. Isto porque, dentre as diversas abordagens que tratam da criação de vantagem competitiva, uma das que mais se destacam é a RBV, desenvolvida e sedimentada principalmente nos últimos 20 anos (Perin; Sampaio; Hooley, 2007).

Visão Baseada em Recursos

O estudo de Penrose (1959) é considerado o marco inicial sobre a teoria baseada em recursos. Para esta autora, o limite ao crescimento da empresa não está no mercado, mas nos recursos que possui e, sobretudo

na maneira como são utilizados. É na distinção entre os recursos e a forma como são utilizados que se localiza a origem da singularidade das empresas (Penrose, 1959).

A partir do trabalho de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) instituiu a expressão Visão Baseada em Recursos, para tratar da construção de vantagem competitiva a partir dos recursos da empresa. Esta ideia impulsionou outros estudos (Dierickx; Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993) a persistirem na tentativa de explicar a razão pela qual as empresas têm desempenhos diferentes em uma mesma indústria, uma vez que não há clareza do impacto do ambiente no desempenho da empresa (Barney, 1991).

Diferentemente do modelo das cinco forças de Porter (1996), pois os seus pressupostos eliminam a imobilidade e a heterogeneidade de recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) como possíveis fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991), para a RBV as barreiras de entrada somente serão fontes de vantagem competitiva se os recursos da empresa não forem homogêneos nem possuírem mobilidade perfeita (Barney, 1991). Peteraf (1993) destaca que a heterogeneidade é a condição mais básica da vantagem competitiva e é um conceito fundamental da administração estratégica.

Os recursos, para a RBV, são entendidos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa (Barney, 1991). Para que sejam considerados fonte de vantagem competitiva, o autor estabelece quatro atributos para os recursos: devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e de difícil substituição.

Os recursos são valiosos quando permitem à empresa conceber ou pôr em prática estratégias que melhorem seu desempenho (Barney, 1991). Isto significa que para um atributo tornar-se um recurso valioso deve possibilitar a exploração de oportunidades ou neutralização de ameaças

no ambiente onde a empresa está inserida. Wade e Hulland (2004) sustentam que os recursos com pouco ou nenhum valor têm poucas chances de gerar vantagem competitiva sustentável.

Os recursos que são valiosos, no entanto, podem não ser uma fonte de vantagem competitiva se existirem em abundância (Barney, 1991; Wade; Hulland, 2004). Um recurso será raro quando não estiver disponível para um grande número de empresas (Barney, 1991). O valor e a raridade dos recursos podem garantir vantagem competitiva, porém para ser sustentável é necessário que o recurso seja imperfeitamente imitável, isto é, as empresas que não o possuem, também não podem obtê-lo. Para que esta condição possa ser satisfeita, o autor apresenta três razões: dependência de trajetória, ambiguidade causal e complexidade social.

A dependência de trajetória significa que a habilidade de a empresa obter o recurso depende de uma condição histórica única (Padilha Filho; Bandeira-de-Mello, 2007), o que faz com que os concorrentes não consigam imitá-lo, nem adquiri-lo no mercado (Dierickx; Cool, 1989). A ambiguidade causal ocorre quando o vínculo entre os recursos controlados por uma empresa e sua vantagem competitiva sustentável não é compreendido ou o é imperfeitamente (Barney, 1991). Já a complexidade social refere-se à acumulação interna dos recursos pela interação entre as pessoas, não sendo possível sua obtenção no mercado de fatores de produção (Barney, 1986).

Se os recursos, todavia, podem não ser obtidos no mercado de fatores de produção, eles podem ser acumulados internamente nas empresas. Dierickx e Cool (1989) destacam que os recursos essenciais para a vantagem competitiva não são, necessariamente, comprados em mercados imperfeitos de fatores de produção (Barney, 1986), mas podem ser acumulados ao longo do tempo pela empresa, com base nas suas escolhas. Tais recursos “são idiossincráticos, não-transferíveis e não-imitáveis, pois não são negociáveis entre empresas” (Bandeira-de-Melo; Cunha, 2001).

A quarta condição citada por Barney (1991) para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva sustentável é a difícil substituição, isto é, o recurso ou o conjunto dos recursos não possui nenhum equivalente. Sendo valioso, raro, difícil de imitar e sem substituto, o recurso pode possibilitar à empresa criar estratégias que gerem vantagem competitiva sustentável. Para o autor, a existência de recurso equivalente pode sugerir que outras empresas consigam aplicar a mesma estratégia, porém de forma diferente e com outros recursos. Com isso, os recursos da empresa, mesmo que sejam valiosos, raros e de difícil imitação, não gerarão vantagem competitiva sustentável.

Peteraf (1993) observa que a heterogeneidade é decorrente de diferentes níveis de eficiência dos recursos, da escassez ou da restrição de disponibilidade, entretanto a escassez sozinha não é condição suficiente para garantir vantagem competitiva (Peteraf; Barney, 2003). Na verdade, os recursos podem ser escassos sem criar valor para a organização. Os autores alertam que o custo de oportunidade em utilizá-lo pode ser maior do que o benefício percebido que será gerado, o que pode resultar em um benefício líquido menor ou mesmo negativo.

Mais recentemente, a abordagem sobre a RBV foi ampliada para a visão baseada em recursos dinâmicos, que incorpora a noção central das capacidades dinâmicas, segundo a qual os recursos e capacidades são continuamente adaptados, integrados e/ou reconfigurados em outros recursos ou capacidades (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Nesta abordagem mais ampla, a noção de recurso passou a admitir que seu valor é dependente, pelo menos em parte, de condições ambientais (Foss; Foss, 2005), procurando superar as críticas ao caráter estático da RBV, com foco interno e desconectado do ambiente (Foss; Ishikawa, 2007). Neste sentido, Crubellate, Pascucci e Grave (2008) atribuem essa evolução conceitual dos recursos na RBV à crescente importância de aspectos vinculados à legitimidade da organização, ou seja, um recurso terá valor para a organização se for reconhecido pelo ambiente.

Assim, a legitimidade pode ser vista de duas maneiras: como um recurso, que pode ser acumulado pela organização, ou como a aceitabilidade e reconhecimento que a organização conquista ao assumir pressupostos aceitos pelo ambiente (Crubellate; Pascucci; Grave, 2008).

A criação de vantagem competitiva depende, entretanto, não apenas dos recursos e capacidades da empresa, mas também do ajuste ao seu comportamento estratégico, que será abordado a seguir, a partir da tipologia de Miles e Snow (1978).

Comportamento Estratégico

Um interesse fundamental em estratégia é explorar as diferentes estratégias de diferentes indústrias ou mesmo entender como empresas de uma indústria têm comportamento estratégico diferente (Peng; Tan; Tong, 2004). Existem várias tipologias para descrever a estratégia, dentre elas a de Mintzberg (1973; 1978), Miller e Friesen (1978), Miles e Snow (1978) e Porter (1996). A tipologia de Porter é descrita em termos gerais e mostra-se limitada para explicar o comportamento de mercado competitivo de grandes empresas (Smith; Guthrie; Chen, 1989).

Gimenez et al. (1999) afirmam que o modelo de Porter não é adequado ao estudo em pequenas empresas, posto que tais empresas seriam todas enquadradas na estratégia de foco. O modelo de Mintzberg (1973; 1978) não se sustenta tão bem quanto o modelo de Miles e Snow, de acordo com um teste empírico realizado por Doty, Glick e Huber (1993). Já a tipologia de Miller e Friesen (1978) necessita de detalhe específico, teoria e generalização (Smith; Guthrie; Chen, 1989).

Por sua vez, Hambrick (2003) argumenta que dos vários sistemas de classificação de estratégia, a tipologia de Miles e Snow tem sido a mais duradoura, verificada e usada, além de ter sido submetida a numerosos testes de sua validade. De fato, vários estudos recentes utilizam-se da tipologia de Miles e Snow ao pesquisar o comportamento estratégico

das empresas (Rossetto, 1998; Aragón-Sánchez; Sánchez-Marín, 2005; Desarbo et al., 2005; Gulini, 2005; Olson; Slater; Hult, 2005; Desarbo et al., 2006; Rossetto et al., 2006; Song; DI Benedetto; Nason, 2007; Johansen, 2007; Andretti, 2008; Andrews et al., 2008; Kabanoff; Brown, 2008; Malone et al., 2008; Pleshko; Nickerson, 2008; Rossetto et al., 2008; Cancellier; Blageski Junior, 2009; Teixeira; Rossetto; Carvalho, 2009).

Miles e Snow (1978) propõem o estabelecimento de padrões de comportamento das organizações para descrever o processo organizacional de adaptação. Os autores relatam um modelo geral do processo de adaptação, que apresenta as principais decisões necessárias para manter a organização alinhada ao seu ambiente e uma tipologia organizacional que apresenta diferentes padrões de comportamento adotados pelas empresas.

Para Zahra e Pearce II (1990), a tipologia está baseada em três premissas. A primeira pressupõe que em um dado período de tempo, organizações de sucesso desenvolvem uma abordagem sistemática de adaptação ambiental. Ao modelo geral do processo de adaptação, Miles e Snow (1978) chamaram de ciclo adaptativo. Os autores argumentam que, ainda que as escolhas sejam numerosas e complexas, elas podem ser vistas a partir de três amplos problemas de adaptação organizacional: problema empreendedor, de engenharia e administrativo. A Figura 1 apresenta a inter-relação entre os três problemas.

O problema empreendedor compreende a definição de um bem ou serviço e seu mercado-alvo (Zahra; Pearce II, 1990) e está mais presente em uma nova empresa (Miles et al., 1978). O problema de engenharia compreende a criação de um sistema capaz de oferecer soluções ao problema empreendedor. Tal sistema requer a seleção de tecnologia adequada para a produção e distribuição dos produtos e serviços escolhidos, bem como elaborar as informações e controles necessários para assegurar a operação da própria tecnologia (Miles et al., 1978). Já o proble-

ma administrativo, para os autores, refere-se a racionalizar e estabilizar as atividades que resolveram os problemas da fase empreendedora e de engenharia.

A segunda premissa da tipologia de Miles e Snow é que quatro orientações estratégicas identificáveis existem em uma indústria (Zahra; Pearce II, 1990). Para movimentar-se através do ciclo adaptativo, são apresentados quatro tipos estratégicos: defensor, prospector, analista e reativo. Cada um dos três primeiros tipos tem sua própria configuração de tecnologia, processo e estrutura consistente com sua estratégia de mercado (Miles et al., 1978). Já o quarto tipo é, para Miles e Snow (1978), uma forma de fracasso estratégico em que existe inconsistência entre sua estratégia, tecnologia, estrutura e processo.

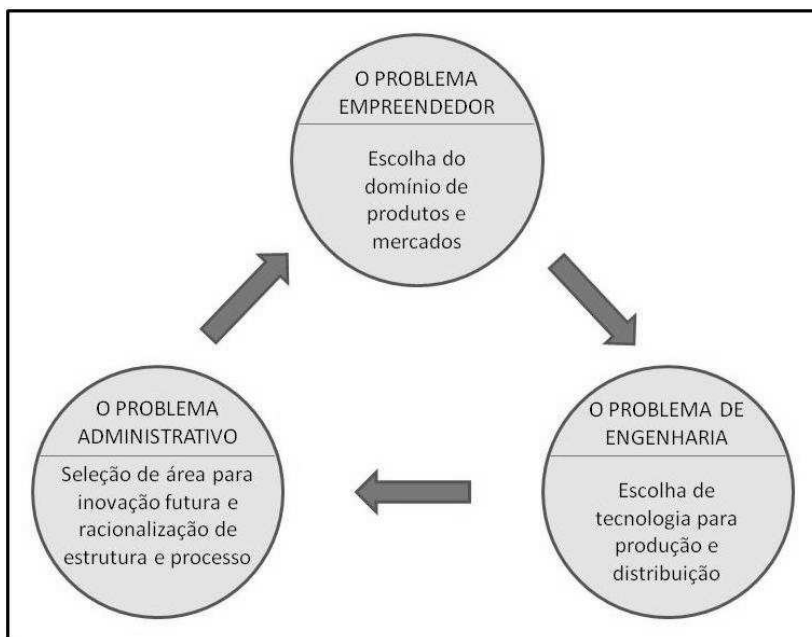


Figura 1: Ciclo Adaptativo

Fonte: Miles e Snow (1978).

Para o defensor, o problema empreendedor é definido como a apropriação de uma parcela do mercado para criar seu domínio e produzir um limitado número de produtos direcionados a um segmento do mercado potencial total (Miles et al., 1978; Zahra; Pearce II, 1990). Na sua área de domínio, o defensor procura impedir a entrada de outros competidores, valendo-se de ações-padrões como definição de uma política de preços competitiva ou de produtos de alta qualidade. Ao invés de se concentrar em novos produtos ou no desenvolvimento de novos mercados, o defensor foca mais na eficiência de recursos e melhoria de processos (Desarbo et al., 2005; Malone et al., 2008). Por isso, o defensor tende a ignorar o desenvolvimento e as tendências fora de seu domínio (Miles; Snow, 1978). Este tipo estratégico investe grande parte de seus recursos para resolver seu problema de engenharia, para produzir e distribuir mercadorias ou serviços tão eficientemente quanto possível (Miles et al., 1978).

A estratégia defensora é mais apropriada para indústrias estáveis do que para aquelas situadas em ambientes turbulentos, sendo seu maior risco a ineficiência, pois a organização pode ser incapaz de responder às principais mudanças de seu ambiente. Uma organização nesta condição é pouco capaz de localizar e explorar novas áreas de oportunidade (Miles et al., 1978).

Diferentemente do defensor, a capacidade principal do prospector está em encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Para ele, manter a reputação de inovador pode ser tão importante quanto ter alta lucratividade (Miles et al., 1978). Por isso, o sucesso dos prospectores é atribuído ao desenvolvimento de novos produtos e à entrada em novos mercados (Olson; Slater; Hult, 2005) e à inovação tecnológica (Desarbo et al., 2005). Os prospectores reagem rapidamente às mudanças percebidas no mercado, com o desenvolvimento constante de novos produtos e serviços e procuram obter vantagem por meio da velocidade para produzir e comercializar diferenciação (Malone et al.,

2008). Ao contrário dos defensores, Pleshko e Nickerson (2008) afirmam que, em seus esforços os prospectores são agressivos, ao invés de serem passivos. Para estes autores, apesar de o prospector dar valor a ser o primeiro a criar novos produtos ou entrar em novos mercados, nem sempre o nível de inovação se traduz em maior rentabilidade ou desempenho melhor, devido aos fatores de mercado ou de custos.

A escolha de produtos e mercados do prospector não se limita àqueles que estão dentro da sua capacidade tecnológica atual. Por isso, é necessária uma boa flexibilidade de seus sistemas administrativos e de tecnologia (Miles et al., 1978). O prospector, segundo Miles e Snow (1978), investe pesadamente no monitoramento do ambiente para encontrar oportunidades potenciais. Por causa da taxa de fracasso associada à inovação de produtos e mercados, os autores sustentam que os prospectores podem encontrar dificuldade para igualar os níveis de lucro das empresas defensoras mais eficientes. Dessa forma, segundo os autores, seu risco está associado à possibilidade de baixa rentabilidade e ao excesso de recursos, que podem ser subutilizados.

Com base em suas pesquisas, Miles e Snow (1978) argumentam que os defensores e os prospectores parecem encontrar-se em lados opostos de um *continuum* de sistematização de estratégias. Entre estes dois extremos está um terceiro tipo estratégico, chamado de analista. Segundo os autores, uma organização analista é aquela que tenta minimizar o risco enquanto busca maximizar suas oportunidades de lucro, ou seja, o tipo analista procura combinar as forças dos prospectores e defensores. Dito de outra forma, o analista tenta manter uma posição segura e estável no mercado, enquanto, ao mesmo tempo, movimenta-se rapidamente para acompanhar novos desenvolvimentos na indústria (Pleshko; Nickerson, 2008; Malone et al., 2008).

Os problemas do ciclo adaptativo do analista também situam-se entre os problemas dos prospectores e defensores. A solução para o problema empreendedor é uma combinação das preferências de prospecto-

res e defensores: o analista movimenta-se em direção a novos produtos ou novos mercados, desde que sua viabilidade tenha sido demonstrada (Miles et al., 1978). Situação semelhante ocorre com o problema de engenharia, em que a solução está entre alcançar o equilíbrio entre as demandas por flexibilidade e estabilidade tecnológica. O problema administrativo também contém características dos prospectores e defensores. Seu desafio está em acomodar processos e estruturas que suportem áreas de operação dinâmicas e estáveis (Miles et al., 1978). Assim como o defensor e o prospector, o analista também corre seus riscos. Para os autores, o principal deles está na ineficiência e ineficácia de não conseguir manter o balanço necessário da relação entre estratégia e estrutura.

Um quarto tipo de organização existente é o reativo, que exhibe padrões inconsistentes e instáveis de ajuste ao ambiente (Miles et al., 1978). É visto como um tipo organizacional disfuncional (Zahra; Pearce II, 1990), por não ter uma estratégia clara (Malone et al., 2008). O ciclo adaptativo do reativo geralmente consiste em responder inadequadamente às mudanças ambientais, apresentar desempenho insuficiente e se mostrar relutante para agir agressivamente no futuro (Miles et al., 1978). Segundo Miles e Snow (1978), a estratégia do reativo é residual e surge quando uma das outras três estratégias é inadequadamente desempenhada.

A terceira premissa da tipologia, segundo Zahra e Pearce II (1990), é que as estratégias dos defensores, prospectores e analistas, se executadas corretamente, podem conduzir a um desempenho efetivo. A tipologia de Miles e Snow propõe que os defensores, analistas e prospectores superarão o tipo não adaptativo dos reativos. Em muitos casos, citam Pleshko e Nickerson (2008), evidências empíricas foram encontradas para dar suporte a esta proposição (Hawes; Crittenden, 1984; McKee; Varadarajan; Pride, 1989; Smith; Guthrie; Chen, 1989), em outras, resultados contraditórios ou empresas reativas com desempenho superior foram encontrados (Snow; Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983; Zajac; Shortell, 1989).

A instituição correta da estratégia, para a geração de vantagem competitiva sustentável, pressupõe a existência de recursos adequados a cada um dos comportamentos estratégicos. Esta relação será abordada a seguir.

Comportamento Estratégico e Recursos

O fato de uma empresa possuir recursos e capacidades por si só não garante uma melhoria no seu desempenho (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Song; Di Benedetto; Nason, 2007). Será a posse de recursos raros e valiosos (Barney, 1991) que conduzirá a empresa para vantagem competitiva sustentável e melhorará seu desempenho no longo prazo (Song; Di Benedetto; Nason, 2007), ou seja, as capacidades e recursos em si mesmos não têm o efeito mais importante sobre o desempenho. São as interações entre os tipos estratégicos e os recursos e capacidades que geram resultados positivos sobre o desempenho (Song; Di Benedetto; Nason, 2007). Neste sentido, as empresas deveriam alocar seus recursos para construir as capacidades que são mais consistentes com o seu tipo estratégico (Di Benedetto; Song, 2003).

Desta forma, a aprendizagem e a distribuição da informação podem ser consideradas vitais para a consecução da vantagem competitiva. Barney (2001) afirma que a capacidade de efetivação da estratégia é, em si mesmo, um recurso estratégico, pois uma estratégia de sucesso é resultado do ajuste entre o conhecimento necessário da estratégia e a estratégia em si (Hughes; Morgan, 2008). Sua execução de forma inadequada, devido à ausência de conhecimento suficiente, poderá gerar um desempenho abaixo do esperado (Hughes; Morgan, 2008).

Oportunidades podem surgir rapidamente, contudo, e gerar disputa pelos mesmos recursos. Torna-se necessária a criação de capacidade que conduza a empresa não para o desenvolvimento contínuo de recursos, mas para a adaptação contínua, que lhe permita reconhecer oportuni-

dades quando elas surgirem (Hughes; Morgan, 2008), pois a criação de uma estratégia sem os recursos necessários pode prejudicar o desempenho da empresa (Menon et al, 1999; Barney, 2001). Como apenas um recurso não é suficiente para gerar vantagem competitiva (Barney, 1991), a empresa necessita de vários recursos estratégicos para obter sucesso e dispor de uma configuração que seja difícil de imitar (Dierickx; Cool, 1989; Hughes; Morgan, 2008). Assim, o desempenho superior será resultado do ajuste dos recursos estratégicos à estratégia da empresa (Hughes; Morgan, 2008).

Resultados de estudos recentes sobre as relações entre a RBV e o comportamento estratégico são apresentados no Quadro 1, ressaltando-se que nenhum estudo desta natureza foi encontrado no Brasil. Os resultados mostram que não há consenso no relacionamento de recursos aos tipos estratégicos, o que mantém o interesse em pesquisas que descrevam como os recursos e as capacidades relacionam-se a cada tipo estratégico.

<i>Autores</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Método</i>	<i>Amostra</i>	<i>Resultados</i>
Di Benedetto e Song (2003)	Investigar o relacionamento entre o tipo estratégico e as capacidades da empresa.	<i>Survey</i>	245 empresas chinesas	Os prospectores têm maior capacidade tecnológica e de TI, enquanto os defensores têm as maiores capacidades de marketing e de orientação ao mercado.
Morgan, Strong e McGuinness (2003)	Examinar, empiricamente, as diferenças potenciais entre as empresas que possuem a estratégia competitiva do tipo estratégico e aquelas que possuem modelos estratégicos alternativos com respeito a suas posições de mercado.	<i>Survey</i>	149 empresas do Reino Unido	Prospectores têm maior capacidade de marketing do que os demais tipos estratégicos.
Desarbo et al. (2005)	Introduzir nova metodologia quantitativa para derivar empiricamente tipologias estratégicas em uma tentativa de resolver algumas das críticas à tipologia de Miles e Snow.	<i>Survey</i>	709 empresas da China, Japão e Estados Unidos	Os gerentes das empresas precisam considerar o ambiente e as capacidades quando desenvolvem a estratégia, pois há um claro relacionamento entre estas variáveis e o desempenho.

Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005)	Analisar a partir da RBV as características da administração de pequenas e médias empresas da Espanha, de acordo com sua orientação estratégica e as consequências no desempenho do negócio.	<i>Survey</i>	1.351 pequenas e médias empresas da Espanha	Prospectores são caracterizados por uma melhor posição tecnológica, maior inovação e maior uso de Tecnologias da Informação. Além disso, os prospectores preocupam-se mais com a administração de recursos humanos e gastam mais com treinamento.
Desarbo et al. (2006)	Derivar uma metodologia preditiva para descobrir tipologias estratégicas empiricamente dirigidas que podem fornecer benefícios tanto teóricos quanto gerenciais.	<i>Survey</i>	216 empresas	Prospectores têm as maiores capacidades tecnológicas e de tecnologia da informação que os outros tipos estratégicos, entretanto os resultados não foram estatisticamente significativos. Já os defensores obtiveram as maiores médias nas capacidades de marketing e de orientação ao mercado, porém somente a capacidade de marketing obteve uma diferença significativa. Os reativos tiveram a maior média de capacidade de administração, porém o resultado não foi estatisticamente significativo.
Song, Di Benedetto e Nason (2007)	Examinar a natureza do relacionamento entre as capacidades, o tipo estratégico e o desempenho financeiro.	<i>Focus Group e Survey</i>	216 empresas de <i>Ward's Business Directory e Directory of Corporate Affiliations</i>	Prospectores têm maior capacidade tecnológica apenas em relação aos defensores. Já nas capacidades de Tecnologia da Informação, os prospectores superam os demais tipos estratégicos. Em relação às capacidades de marketing e de orientação ao mercado, os defensores têm as maiores capacidades, entretanto não há diferença significativa entre defensores e analistas, quando se trata de capacidades de orientação ao mercado.
Hughes e Morgan (2008)	Examinar o ajuste entre os recursos de organizações de marketing e os tipos estratégicos para a realização de desempenho financeiro e de mercado superiores.	<i>Survey</i>	143 empresas de alta tecnologia do Reino Unido	O ajuste dos recursos estratégicos são críticos para o desempenho de defensores e analistas. O mesmo não foi encontrado para os prospectores.

Quadro 1: Estudos sobre RBV e Comportamento Estratégico

Fonte: Os autores (2010).

Desarbo et al. (2006) sugerem, ao concluir seu estudo, que trabalhos futuros poderiam examinar tipos estratégicos específicos encontrados em outros contextos ambientais. Seguindo tal sugestão, foram elaboradas as hipóteses que são discutidas a seguir.

Hipóteses

As hipóteses deste estudo foram elaboradas a partir das pesquisas realizadas por Desarbo et al. (2005) ao estudar 709 Unidades Estratégicas de Negócios na China, Japão e Estados Unidos e por Desarbo et al. (2006) ao analisar 216 empresas dos Estados Unidos. A partir da revisão da literatura de administração e marketing, estes autores agruparam as medidas das empresas em cinco tipos de capacidades, que foram testadas e validadas: capacidades de orientação ao mercado, capacidades tecnológicas, capacidades de marketing; capacidades de tecnologia da informação e capacidades de administração.

Os testes foram realizados com base nos quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), entretanto as hipóteses foram elaboradas a partir do comportamento de prospectores, defensores e analistas, visto que, para os autores, os reativos geralmente respondem inapropriadamente às mudanças e incertezas do ambiente. Cada uma das capacidades é discutida a seguir, a partir da literatura, para fundamentar a formulação das hipóteses.

Capacidades Tecnológicas

As capacidades tecnológicas são relacionadas à eficiência do processo de produção, redução de custos, maior consistência na entrega e maior competitividade (Desarbo et al., 2005), além do desenvolvimento de novos produtos e da previsão de mudanças tecnológicas na indústria (Song; Di Benedetto; Nason, 2007). Apesar de serem habilidades inter-

nas da organização, são ditadas pelo mercado, pela concorrência, por mudanças ambientais ou por novas oportunidades (Song; Di Benedetto; Nason, 2007).

Importantes para todos os tipos estratégicos, as capacidades tecnológicas são especialmente necessárias para os prospectores, visto que operam em ambientes em constante mudança (Song; Di Benedetto; Nason, 2007) e utilizam a estratégia de ser o primeiro no mercado (Hughes; Morgan, 2008). São, portanto, portadores de múltiplas tecnologias que garantam o desenvolvimento contínuo e a ampliação de mercados e produtos (Miles et al., 1978).

Por outro lado, Miles e Snow (1978) afirmam que a eficiência tecnológica é fundamental para os defensores, que buscam manter baixos custos utilizando domínios criados para absorver as saídas em bases contínuas e previsíveis. Os analistas, segundo os autores, necessitam de tecnologia que seja tanto para operar com flexibilidade como com estabilidade, para atender às exigências que caracterizam o comportamento estratégico, às vezes direcionado aos prospectores, às vezes aos defensores.

Assim, considerando-se que os prospectores necessitam de inovação permanente em um ambiente de constantes mudanças, os defensores primam pela eficiência de custo e dos processos e os analistas, de tecnologia que lhes permitam o equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade, formula-se a seguinte hipótese:

H1: As capacidades tecnológicas não variam em relação ao comportamento estratégico das organizações.

Capacidades de Tecnologia da Informação

As capacidades de Tecnologia da Informação auxiliam uma organização a criar conhecimento técnico e de mercado e facilitam o fluxo da comunicação interna e a integração entre os departamentos (Desarbo et al., 2005; Song; Di Benedetto; Nason, 2007).

Considerados como os que possuem as estratégias mais agressivas (Pleshko; Nickerson, 2008), é provável que os prospectores deem maior ênfase à inovação tanto de produto quanto de mercado (Aragón-Sánchez; Sánchez-Marín, 2005; Olson; Slater; Hult, 2005). Para isso, os prospectores necessitam de capacidade de Tecnologia da Informação para explorar as vantagens de serem os primeiros no mercado (Desarbo et al., 2006; Hughes; Morgan, 2008). Por outro lado, os defensores focam mais na eficiência de seus processos do que na inovação, o que também exige capacidade de Tecnologia da Informação (Miles et al., 1978).

Os analistas, por sua vez, preocupam-se com a comunicação interna, pois sua estrutura combina áreas funcionais e equipes de projetos (Miles et al., 1978). Eles precisam criar novos produtos e mercados e manter a eficiência destes últimos sob seu domínio. Assim, também necessitam desenvolver a capacidade para manter a eficiência do processo e ao mesmo tempo possuir flexibilidade. Dessa forma, a segunda hipótese é:

H2: As capacidades de tecnologia da informação não variam em relação ao comportamento estratégico das organizações.

Capacidades de Orientação ao Mercado

Por capacidade de orientação ao mercado Desarbo et al. (2005) entendem a capacidade da organização em criar relacionamentos duráveis com fornecedores, reter consumidores e unir-se a membros do canal de distribuição, como atacadistas e varejistas.

Apesar de poder ser argumentado que todas as organizações necessitam de um alto grau de orientação ao mercado, Song, Di Benedetto e Nason (2007) opinam que, em comparação com os prospectores, os defensores precisam de um nível mais alto de capacidade de orientação ao mercado por necessitarem rapidamente se antecipar às mudanças nos mercados e às necessidades de seus clientes no intuito de manter o domínio do mercado e/ou produto. Além disso, para sustentar um nicho

seguro, os defensores tendem a proteger seu domínio ao oferecer qualidade, serviços adicionais e preço, entre outros (Song; Di Benedetto; Nason, 2007).

Embora os prospectores procurem sustentar sua vantagem competitiva por meio de novos produtos, mercados e tecnologia, igualmente necessitam de capacidades de orientação ao mercado. Por sua vez, os analistas, que possuem características dos prospectores e defensores, pois criam novos produtos e mercados, porém somente depois de terem sua viabilidade demonstrada (Miles et al., 1978), também exigem determinadas capacidades de orientação ao mercado. Considerando o exposto, que a capacidade de orientação ao mercado é importante para todos os comportamentos estratégicos, formula-se a seguinte hipótese:

H3: As capacidades de orientação ao mercado não variam entre os comportamentos estratégicos das organizações.

Capacidades de Marketing

As capacidades de marketing incluem o conhecimento dos consumidores e dos concorrentes, qualidade dos serviços, habilidade em segmentar mercados, habilidade em oferecer serviços diferenciados e a eficácia da publicidade e da formação de preço (Conant; Mokwa; Varadarajan, 1990).

Estas capacidades são importantes para os defensores manterem vantagem competitiva sustentável (Di Benedetto; Song, 2003), posto que estão mais preocupados em proteger seus consumidores e produtos atuais (McDaniel; Kolari, 1987). Os prospectores, no entanto, também requerem competências no planejamento e alocação de recursos de marketing e no controle de atividades de marketing (Conant; Mokwa; Varadarajan, 1990), o que sugere que as capacidades de marketing são, igualmente, importantes para eles. Por desenvolverem novos mercados e produtos e procurarem manter o domínio em mercados que já atuam, Miles et al. (1978) argumentam que os analistas também requerem determinadas capacidades de marketing para atingir seus objetivos.

Desta forma, considerando-se a importância das capacidades de marketing para cada um dos comportamentos estratégicos, pode-se formular a seguinte hipótese:

H4: As capacidades de marketing não variam entre os comportamentos estratégicos das organizações.

Capacidades de Administração

A quinta capacidade, focada na gestão da organização, inclui a habilidade para integrar sistemas logísticos, controle de custos, administração financeira e de recursos humanos, previsão de vendas e administração do plano de marketing (Desarbo et al., 2005). Algumas destas habilidades são mais características dos prospectores, enquanto outras são dos defensores.

Os prospectores procuram manter o ajuste entre os ambientes interno e externo e ser flexíveis (Morgan; Strong; McGuinness, 2003). Aprendizado e flexibilidade refletem a sua necessidade para que desenvolvam recursos estratégicos capazes de gerar agilidade, proatividade e agressividade (Slater; Narver, 1993). Por outro lado, as organizações defensoras, para manterem um nicho seguro em um mercado estável, focam no controle, sobretudo no de custos (Hughes; Morgan, 2008).

Assim, as estruturas de conhecimento dos prospectores diferem das dos defensores não simplesmente porque eles atendem a um domínio de mercado mais amplo e dinâmico, mas porque combinam com um foco na flexibilidade dos processos internos, enquanto os defensores combinam baixo foco no monitoramento do ambiente com foco interno na eficiência (Kabanoff; Brown, 2008).

Os analistas, segundo Miles e Snow (1978), precisam desenvolver a gestão para garantir que processos e estrutura organizacional suportem ao mesmo tempo áreas de operação dinâmicas e estáveis. Para este tipo estratégico os autores sustentam que é necessário um sistema

de administração que garanta o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle, ou seja, ao mesmo tempo em que se deve possuir planejamento de marketing e produção para mercados sob seu domínio, também é necessário concentrar-se no desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Diante do exposto, não é possível afirmar que as capacidades de administração são mais enfatizadas por determinado comportamento estratégico em detrimento dos demais, o que permite formular a quinta hipótese:

H5: As capacidades de administração não variam entre os comportamentos estratégicos das organizações.

Considerações Finais

A perenidade de uma organização passa pela clareza de sua estratégia (Miles; Snow, 1978). Saber aonde se quer chegar e dispor dos recursos necessários para atingir estes objetivos é uma tarefa muitas vezes difícil de ser realizada. Afinal, a capacidade de instituição da estratégia é, em si mesma, um recurso estratégico (Barney, 2001). Assim sendo, a inadequação na escolha ou na definição de uma estratégia para se ajustar às características do ambiente pode gerar um desempenho abaixo do esperado (Hughes; Morgan, 2008).

A escolha da estratégia para ter sucesso e gerar vantagem competitiva deveria levar em consideração, primeiramente, os recursos que a empresa possui, pois o alinhamento entre os recursos da empresa e o seu comportamento estratégico contribui para a criação de vantagem competitiva e para a sua longevidade. Os resultados encontrados nos estudos citados neste artigo, entretanto, não permitem afirmar que o ajuste entre os recursos e o comportamento estratégico segue a lógica sugerida por Miles e Snow (1978), visto que as conclusões são contraditórias.

Ressalta-se, inclusive, que em alguns estudos pesquisados, as organizações com comportamento estratégico reativo tiveram alinhamento superior aos demais procedimentos, o que contradiz as proposições da tipologia utilizada, uma vez que para seus autores o reativo representa a ausência de ajuste com o ambiente e seu comportamento é uma resposta inadequada entre os recursos e a estratégia.

A partir dos resultados inconclusivos, este estudo propõe cinco hipóteses a serem testadas para se verificar se os recursos e capacidades variam conforme o comportamento estratégico adotado pelas organizações. Pela robustez e amplitude da tipologia adotada, as hipóteses poderão ser testadas em qualquer setor da economia e em organizações de todos os portes.

Assim, este artigo atingiu seu objetivo de propor estudos futuros que apresentem descobertas sobre a relação entre o comportamento estratégico da organização e seus recursos. Ao elaborar as hipóteses, propõe-se a realização de novas pesquisas para testá-las no contexto brasileiro e assim suprir a carência de estudos que relacionem os recursos ao comportamento estratégico das empresas no país. Dessa forma, será possível realizar comparativo com os resultados encontrados em outros países e verificar a afirmação de Miles e Snow (1978) de que as empresas com melhor ajuste entre o comportamento estratégico e seus recursos apresentam desempenho superior.

Referências

- ANDRETTI, A. P. *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ*. Biguaçu. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, 2008.
- ANDREWS, R. et al. Organizational strategy, external regulation and public service performance. *Public Administration*, v. 86, n. 1, p. 185-203, 2008.
- ANDREWS, R. et al. Strategy formulation, strategy content and performance. *Public Management Review*, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2009.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. *Journal of Business Management*, v. 43, p. 3, p. 287-308, 2005.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CANCELLIER, E. L. P. L.; BLAGESKI JUNIOR, E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.

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, n. 5, p. 365-383, 1990.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

DESARBO, W. S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 47-74, 2005.

DESARBO, W. S. et al. Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, v. 52, n. 6, p. 909-924, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 33, n. 12, 1989.

DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, v. 20, n. 5, p. 514- 533, 2003.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1.196-1.250, 1993.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26, p. 541-553, 2005.

FOSS, N. J.; ISHIKAWA, I. Towards a dynamic resource-based view: insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, v. 28, n. 5, p. 749-772, 2007.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GULINI, P. L. *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de Internet de Santa Catarina*. Biguaçu. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, 2003.

HAWES, J.; CRITTENDEN, W. A taxonomy of competitive retailing strategies. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 275-287, 1984.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. *Journal of Business Research*, v. 61, p. 323-331, 2008.

JOHANSEN, M. S. The effect of female strategic managers on organizational performance. *Public Organization Review*, v. 7, p. 269-279, 2007.

KABANOFF, B.; BROWN, S. Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, v. 29, p. 149-171, 2008.

MALONE, K. *et al.* Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. *Journal of Commercial Biotechnology*, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008.

MCDANIEL, S. W; KOLARI, J. W. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 19-30, 1987.

MCKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R.; PRIDE, W. M. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, v. 53, p. 21-35, 1989.

MENON, A. *et al.* Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and test. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 18-40, 1999.

MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 921-933, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A.; MCGUINNES, T. Product-market positioning and prospector strategy: an analysis of strategic patterns from the resource-based perspective. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 10, p. 1.409-1.439, 2003.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, v. 69, p. 49-65, 2005.

PADILHA FILHO, E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da visão baseada em recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad. 2007.

PENG, M. W.; TAN, J.; TONG, T. W. Ownership types and strategic groups in an emerging economy. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 7, p. 1.105-1.129, 2004.

PENROSE, E. G. *The theory of the growth of the firm*. Nova York: Wiley, 1959.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 4, p. 46-58, 2007.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, v. 35, n. 2, p. 111-124, 2005.

PLESHKO, L.; NICKERSON, I. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. *Academy of Strategy Management Journal*, v. 7, p. 95-110, 2008.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROSSETTO, C. R. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações*. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC. *Revista de Negócios, Blumenau*, v. 11, n. 3, p. 93-108, 2006.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de Internet de Santa Catarina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 15., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Egepe. 2008.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M. Strategy, size and performance. *Organization Studies*, v. 10, n. 1, p. 63-81, 1989.

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

SONG, M.; DI BENEDETTO, A.; NASON, R. W. Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 35, p. 18-34, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. *Turismo Visão e Ação*, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

WADE, M.; HULLAND, J. The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly Review*, v. 28, n. 1, p. 107-142, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

_____. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, v. 14, p. 4-12, 1989.

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

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

Recebido em: 3/9/2010

Aceito em: 13/12/2010