

## **Comportamento Estratégico e Desempenho Organizacional sob a Perspectiva de Miles e Snow: um Estudo em Pequenas Empresas do Setor Varejista de Farmácias do Paraná**

**JULIO RICARDO BENITEZ**

UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO ESTE DO PARANÁ  
julioricardobenitez@gmail.com

**ELÓI JUNIOR DAMKE**

UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO ESTE DO PARANÁ  
eloi.damke@gmail.com

**MOHAMED MEHDI HIJAZI**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
mohamhijazi@gmail.com

**LUÍS FERNANDO MOREIRA**

UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO ESTE DO PARANÁ  
moreiralfm@yahoo.com.br

Aos colegas autores que contribuíram para a conclusão deste estudo, agregando riqueza de conteúdo, buscando sempre aprimorá-lo a fim de alcançarmos nosso objetivo, quer seja ser aceito como uma publicação atual que traga contribuição ao segmento estudado.

E à minha família que literalmente me dividiu por todo esse tempo em diversas ocasiões onde tive que me ausentar fisicamente ou espiritualmente a fim de buscar a conclusão da pesquisa.

## **Comportamento Estratégico e Desempenho Organizacional sob a Perspectiva de Miles e Snow: um Estudo em Pequenas Empresas do Setor Varejista de Farmácias do Paraná**

### **RESUMO**

Muitos estudos advogam a relação de dependência entre comportamento estratégico dos dirigentes na formação da estratégia. Contudo, são raros os levantamentos que associam o comportamento estratégico com desempenho de empresas de pequeno porte do setor de varejo de farmácias. Conjugando variáveis nessas dimensões, este estudo objetivou verificar quais comportamentos estratégicos associaram-se em maior e menor grau ao desempenho de empresas de pequeno porte do varejo de farmácias. Dados levantados em *survey* com 45 empresas e investigados pela técnica do teste quiquadrado, revelaram a ocorrência de três dos quatro comportamentos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978). Por fim, procedendo com análise estatística pareada entre as variáveis, as empresas que adotaram comportamento prospector obtiveram melhor desempenho se comparado com os demais comportamentos, seguidas de comportamentos defensivos. O teste quiquadrado por sua vez revelou a não existência associativa entre desempenho e comportamento estratégico.

Palavras-chave: Comportamento estratégico; desempenho; setor varejista de farmácias.

### **ABSTRACT**

Many studies advocate dependent relationship between strategic behavior of managers in strategy formation. However, few surveys that associate the behavior with strategic performance of small pharmacies retail sector companies. Combining these dimensions variables, this study aimed to determine which strategic behaviors were associated with a greater and lesser extent in relation to the performance of small retail pharmacies sized companies. Data collected in the survey with 45 companies and investigated by the technique of chi-square test revealed the occurrence of three of the four strategic behavior proposed by Miles and Snow (1978). Finally, proceeding with paired statistical analysis between variables, companies that have adopted prospector behavior performed better compared with other behaviors, followed by defensive behaviors. The chi-square test in turn revealed the existence not associative between performance and strategic behavior.

**Keywords:** Strategic behavior; performance; retail sector of pharmacies.

## INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, as investigações em estratégia organizacional têm focado no ambiente das organizações e o seu desempenho, especialmente, de grande porte (CHILD, 1972; OSBORN; HUNT, 1974; HALL, 1984). Contudo, pesquisas em pequenas empresas tem se intensificado, face à relevância que estas possuem no âmbito econômico nacional e internacional (GIMENEZ *et al.*, 1999; LIMA, 2001b; SANTOS, ALVES; ALMEIDA; 2007; FILION, 2004; CANCELLIER, 2001).

No setor farmacêutico, onde a concorrência é extremamente acirrada em decorrência do surgimento de grandes redes de farmácias e drogarias, em especial por meio de fusões ou aquisições feitas por grupos de investidores nacionais e internacionais, conjectura-se que comportamento estratégico pode definir o grau de desempenho do pequeno varejista no canal farma, como é conhecido o setor (SANTOS, 2001; MINADEO; CAMARGOS, 2009).

A fim de ilustrar o potencial de crescimento do segmento e chamar atenção que deste potencial decorrerão maiores níveis de concorrência, faz-se uso de estimativa divulgada pelo IMS Health (2012), empresa líder mundial em serviços de informação e tecnologia no setor de saúde, que destaca ser o Brasil o 6º mercado mundial de medicamentos, com previsão de tornar-se o 4º em 2016, ultrapassando a Alemanha e a França.

Tal característica, somadas a outros estudos, evidenciam crescentes níveis de competitividade do setor e a emergência de comportamentos estratégicos mais robustos por parte dos dirigentes (GOMES *et al.*, 2013; BARBOSA *et al.* 2015; WEBER, 2011; NISHIJIMA; BIASOTO JR; LAGROTERIA, 2014).

Uma taxonomia de estratégias genéricas que têm recebido expressiva aceitação por parte dos pesquisadores da área de estratégia e amplamente testada nos mais diversos níveis empresariais, demonstrando possuir qualidade em termos de codificação e predição (Shortell; Zajac, 1990) é fornecida por Miles e Snow (1978). De acordo com esta taxonomia, as empresas podem classificar-se em quatro categorias e, seus comportamentos estratégicos previstos como defensivos, prospectores, analíticos ou reativos (MILES; SNOW, 1978).

Por sua vez, diversos estudos têm relacionado tais comportamentos ao desempenho organizacional, em especial, em empresas de pequeno porte (Gimenez *et al.*, 1999), característica esta pela qual este estudo pretende somar contribuição, buscando avaliar qual comportamento/estratégia competitiva adotada pelos dirigentes associaram-se ao desempenho organizacional do varejo de farmácias de pequeno porte do estado do Paraná.

Diante do exposto, este estudo busca responder a seguinte problemática de pesquisa: **Quais comportamentos estratégicos associaram-se em maior e menor grau ao desempenho de empresas de pequeno porte do varejo de farmácias do Paraná?**

Para a consecução desse objetivo, o estudo está estruturado em cinco seções adicionais a essa introdução. Inicia-se com o conceito de estratégia, seguido pelo eixo teórico central deste estudo – comportamento estratégico e desempenho organizacional. Em seguida, são apresentados os procedimentos de pesquisa adotados, antecedendo a seção de descrição e análise dos resultados. Por fim, na última seção conclui-se com as considerações finais, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

## ESTRATÉGIA: CONCEITOS

A origem da palavra estratégia vem do grego “strategos” e é definida por alguns autores como a arte da guerra do general (NOORDERHAVEN, 1995; EVERED, 1983).

No começo, a estratégia se relacionava com a visão de conduzir as forças militares na derrota do inimigo (Bracker, 1980), sendo que mesmo assim, vinha sempre acompanhada de componentes do planejamento e de tomada de decisões. Naquela época, o enfoque da

estratégia era a arte de planejar e de executar movimentos visando a vitória, alcance ou manutenção de relativa posição de vantagem em relação ao exército inimigo (PORTER, 1986).

Por volta de 1912, o conceito de estratégia extrapola a área militar e incorpora-se pelos estudiosos da Universidade de Harvard (HAMBRICK, 1984). A partir deste período e, com os estudos de Chandler (1962, p.13), a estratégia passa a ser caracterizada como a “determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas”.

Desde então, tanto o campo quanto o conceito de estratégia tem como característica principal o ecletismo de perspectivas de análise e a variedade de conceitos. Esta característica de variabilidade de conceitos e perspectivas de análise por sua vez traz inúmeras definições que focalizam diferentes aspectos e, portanto, uma única definição não traria clara compreensão em todos os seus aspectos (DAMKE; GIMENEZ, 2012).

As estratégias, segundo Bourgeois (1980), são as maneiras pelas quais a administração de uma organização estabelece e persegue objetivos propostos através do alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente. Ansoff (1977) considera a estratégia como um conjunto de regras de decisão para que a empresa possa alcançar um crescimento lucrativo.

Por sua vez, Porter (1986) definiu a estratégia como a combinação dos objetivos que uma empresa busca e os meios para concretizá-los.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia requer várias definições e inevitavelmente é uma dessas palavras que definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra, nada mais do que um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo.

A estratégia pode ser considerada um padrão em um fluxo de decisões (passado ou intencional) que orienta as organizações a um alinhamento contínuo com o seu ambiente e formam as políticas e procedimentos internos (HAMBRICK, 1983). Trata-se, portanto, de um conjunto de objetivos, fins, metas, planos e diretrizes que visam atingir um objetivo final, premissa nascida da necessidade, em situações complexas, de alcançar a vitória sobre o concorrente (MAXIMIANO, 2000).

Explicitado resumidamente o conceito de estratégia, apresenta-se na próxima seção o comportamento estratégico sob a perspectiva de Miles e Snow (1978).

## **COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA DE MILES E SNOW**

Baseado em um estudo na empresa norte-americana *Porter Pump and Valve (PPV)* de médio porte, que por sua vez faz parte de um grande conglomerado de empresas, e atua na fabricação de bombas pesadas, válvulas e componentes para sistemas de fluido para perfuração de poços, Miles e Snow (1978) defenderam que a estrutura organizacional é parcialmente predestinada pela condição ambiental, enfatizando que as decisões dos altos gestores são fatores críticos que determinam a estrutura da organização e os seus processos.

A estrutura teórica do modelo se baseia a partir de duas dimensões: (i) um modelo geral da adaptação organizacional que contempla uma descrição dos três grandes problemas da adaptação organizacional: o problema empresarial, o problema de engenharia e o problema administrativo – que especifica as principais decisões necessárias à organização para manter um alinhamento eficaz com o seu ambiente – denominado Ciclo Adaptativo; e (ii) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamentos estratégicos usados pelas empresas que perfazem quatro tipologias: defensivos, analíticos, prospectores e reativos (MILES; SNOW, 1978).

Para Miles e Snow (1978), cada configuração tem sua própria maneira de se relacionar com o seu domínio.

O defensor limita-se a um pequeno mix de produtos ou serviços, atuando de maneira a dificultar a entrada de novos concorrentes, ignorando os fatos externos ao seu microambiente, podendo adotar um padrão econômico de preços competitivos ou produtos de alta qualidade, o que lhe confere, em geral, maior rentabilidade em seu empreendimento.

O prospector por sua vez, ao contrário do defensor, tem como principal característica a flexibilidade nas tomadas de decisões, o que lhe permite maior capacidade para adaptar-se às mudanças de marca e oportunidades para seu negócio (MILES; SNOW, 1978). O comportamento prospector, de acordo com Gimenez (1998) é caracterizado por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos.

O analítico é uma combinação das características do defensor e do prospector, onde busca minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de maior lucro, atuando nos pontos fortes de ambas as estratégias, o que gera por sua vez, os mesmos pontos fracos, só que em duplicidade, podendo se refletir em uma ineficiência e ineficácia se não manter o equilíbrio necessário ao longo da sua relação com a estratégia (MILES; SNOW, 1978).

E por fim, o reativo, que é aquele que possivelmente tentou implantar uma das outras três e não obteve êxito, mantendo-se instável e inconsistente em suas decisões, mas que se não for uma empresa que esteja em um mercado monopolista ou uma indústria altamente regulamentada, que dificulte por natureza a entrada de novos concorrentes, é uma estratégia que não se sustenta, e fatalmente o gestor deverá se mover em direção a uma das três estratégias estáveis, defensiva, prospectora ou analista (MILES; SNOW, 1978).

Os quatro tipos de estratégias competitivas propostas por Miles e Snow (1978) que permitem diferenciar as empresas mediante a relação estratégia/estrutura/ambiente, dando respostas às empresas para aos três problemas da adaptação organizacional que compõem o ciclo adaptativo estão resumidos no quadro abaixo:

Quadro 1 - Tipologias Estratégicas e Caracterização

TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO
Defensivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam maior fatia de mercado através de estabilidade de seu domínio e da sua produção limitada de produtos ou serviços;</li> <li>- Esforça-se agressivamente – com preços altamente competitivos ou produtos de alta qualidade – para impedir novos entrantes;</li> <li>- Tendem a não explorar novas oportunidades fora do seu domínio;</li> <li>- Os gestores são altamente especialistas em produção e controle de custos;</li> <li>- Centraliza o controle e a tomada de decisão;</li> <li>- Eficiência tecnológica é crucial para o seu sucesso.</li> </ul>
Prospectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totalmente oposto aos defensores, procura continuamente explorar novos produtos e oportunidades de mercado;</li> <li>- Frequentemente adotam mudanças em seus respectivos mercados, sendo essa uma das principais ferramentas utilizadas para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes;</li> <li>- As atividades empresariais são descentralizadas.</li> </ul>
Analistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combina as características do defensor com a do prospector, procurando manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionando um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor;</li> <li>- Busca minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade para o lucro;</li> <li>- O controle nas divisões funcionais e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, as técnicas de controle são descentralizadas para os grupos de produtos.</li> </ul>
Reativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente e, quando responde, o faz de maneira inadequada;</li> <li>- Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por</li> </ul>

	competidores; - O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; - Torna-se uma organização reativa em três situações: morte ou pedido de demissão do gestor tomador das decisões e que se encaixa em um dos três comportamentos citados anteriormente; falha na estratégia adotada ou ainda relutância em adequar-se em uma estratégia diferente da atual, que já não atende mais as mudanças impostas pelo mercado atuante.
--	--

Fonte: Miles e Snow (1978)

Gimenez (2000) enfatiza que a força do modelo de Miles e Snow (1978) reside na característica de que especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de forma a permitir a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes. Além desta característica, o mesmo autor acentua a relevância desta taxonomia para análise do comportamento estratégico em pequenas empresas.

Elegendo uma revisão do campo da estratégia em pequenas empresas no âmbito nacional, os resultados apontam para diversos estudos publicados estabelecendo relação entre comportamento estratégico e desempenho sob a perspectiva de Miles e Snow (1978). Dentre eles, destacamos o de Gimenez (1990), que pesquisou 11 empresas do setor moveleiro de Londrina, exclusivamente fabricantes de móveis de madeira. Scherer e Mussi (2000) estudaram o comportamento de 31 empresas da indústria de plásticos de Santa Catarina e Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) estudaram 70 empresas do setor do varejo de materiais de construção da cidade de Joinville. Desta diversidade de estudos que trataram da relação entre comportamento estratégico e desempenho organizacional, não foram constatados estudos que trataram desta relação no setor varejista de farmácias, motivação pela qual conduziu-se esta pesquisa.

Considerando os pressupostos teóricos relacionando comportamento estratégico e desempenho, a hipótese que orienta este estudo, a partir da abordagem de Miles e Snow (1978), pode assim ser sintetizada: o desempenho organizacional é resultante e varia de acordo com os diferentes comportamentos estratégicos dos dirigentes das pequenas empresas do setor de varejo de farmácias no Paraná.

Explicitados os antecedentes teóricos e hipótese que nortearam este estudo, na próxima seção descrevem-se os procedimentos metodológicos abordados nesta pesquisa.

## PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa adotou os procedimentos de um levantamento (*survey*) como método para a obtenção dos dados. A estratégia de levantamento foi implementada junto à população de micro e pequenas empresas do setor varejista de farmácias do estado do Paraná, no período de março à junho de 2015. De um universo de 4.308 farmácias registradas na base de dados do IMS Health no estado do Paraná, aderiram como amostra para o estudo 45 micro e pequenas organizações. Esta amostra, não probabilística, proporcionou aderência aos critérios de amostragem estabelecidos por Hair *et al.* (2005), de que o número mínimo de observações por variáveis deve ser superior a cinco.

Para mensurar o construto comportamento estratégico, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) composto por quatro questões no formato escolha forçada. A análise das respostas permite indicar para cada empresa, a adoção de uma estratégia competitiva defensiva, prospectora, analítica ou reativa.

Finalmente, para a mensuração do desempenho, foi utilizada escala apresentada por Maciel, Reinert e Camargo (2008), composta originalmente por oito itens. Da mesma forma que na etapa anterior, este construto foi composto por uma escala intervalar de sete pontos que varia de 1 – discordo totalmente e 7 – concordo totalmente. Esta escala em particular

abarcam boa parte das dimensões consideradas relevantes para avaliação do desempenho organizacional proposta por pesquisadores da área, também apresentando qualidade de validade e confiabilidade interna dos itens.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica do teste qui-quadrado, teste que não depende de parâmetros populacionais e tem como objetivo verificar possíveis divergências que possa ter entre as frequências observadas e esperadas, bem como averiguar se há alguma associação significativa entre as variáveis nominais analisadas, as variáveis de comportamentos estratégicos e desempenho.

Explicitados os procedimentos teóricos e metodológicos que nortearam este estudo, na próxima seção efetivam-se as análises e apresentação dos resultados obtidos na pesquisa.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira parte desta seção, são apresentadas as características sócio-demográficas dos pesquisados que compõem a amostra deste estudo. Do total de 45 farmácias analisadas, pouco mais de 57% são gerenciadas por pessoas do sexo masculino.

Quadro 2 – Perfil dos gestores

<b>SEXO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Masculino	26	57,78%
Feminino	19	42,22%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Na sequência, buscou-se verificar o período de existência das organizações no mercado. Houve equilíbrio entre os que se encontram há poucos anos e os que possuem mais de 20 anos de mercado:

Quadro 3 – Período de existência no mercado

<b>IDADE DA EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	9	20,00%
Entre 5 e 10 anos	11	24,44%
Entre 10 e 15 anos	10	22,22%
Entre 15 e 20 anos	4	8,89%
Acima de 20 anos	11	24,44%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

Por conseguinte, se analisou o grau de escolaridade dos gestores das farmácias pesquisadas. Cerca de 52% possuem ensino superior completo; 14% possuem o segundo grau completo, ficando a frente dos que possuem pós-graduação, cerca de 12%.

Caracterizado o perfil da amostra, o próximo passo foi verificar o maior e menor grau de desempenho das organizações em relação ao comportamento estratégico das mesmas.

Conforme mencionado anteriormente, as 45 farmácias analisadas foram agrupadas em quatro comportamentos estratégicos de acordo com suas características observadas neste estudo: comportamento prospector, defensivo, analítico e reativo.

Na sequência, realizou-se o teste quiquadrado, conforme mencionado na metodologia deste trabalho, teste este empregado a fim de verificar se houve associação significativa entre as variáveis objeto deste estudo (comportamento estratégico e desempenho), uma vez que este estudo tem como objeto averiguar e comparar a frequência dos diferentes comportamentos estratégicos adotados com a variável desempenho.

No teste quiquadrado, a variável desempenho foi classificada como variável dependente enquanto o comportamento estratégico foi classificado como variável independente, visto que se deseja averiguar a hipótese que norteia este estudo: o desempenho organizacional é resultante e varia de acordo com os diferentes comportamentos estratégicos dos dirigentes das pequenas empresas do setor de varejo de farmácias no Paraná.

Como resultado, o valor-*p* obtido destacado abaixo, foi superior ao nível de significância de 5% adotado neste teste estatístico, aceitando a hipótese nula de que não existe diferença de frequência entre os grupos e, portanto, nesta instância, associação entre comportamento estratégico e desempenho organizacional. Os resultados analisados encontram-se no quadro 4 abaixo destacado:

Quadro 4 – Teste Quiquadrado

	Value	DF	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>1,763</b>	<b>2</b>	<b>,414</b>
<b>LikelihoodRatio</b>	<b>1,757</b>	<b>2</b>	<b>,415</b>
<b>Linear-by-Linear Association</b>	<b>1,037</b>	<b>1</b>	<b>,308</b>
<b>N of Valid Cases</b>	<b>45</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, tal resultado evidencia a não existência estatística da relação entre comportamento estratégico e desempenho organizacional devido ao rendimento próximo de ambos os grupos: prospector, defensivo e analítico refutando a hipótese deste estudo.

Embora não existente a relação bivariada entre comportamento estratégico e desempenho, pode-se observar que diferentes comportamentos estratégicos redundam em variados níveis de desempenho organizacional quando analisados a partir de uma perspectiva pareada.

Entre o grupo prospector obteve-se um grau de desempenho ligeiramente maior se comparado com os outros comportamentos, resultado este consistente com diversos outros estudos que evidenciaram a relação entre maiores níveis de desempenho às empresas com comportamentos estratégicos prospectores. O segundo maior nível de desempenho foi do grupo defensivo com 12 casos e por fim o analítico com oito casos.

Nenhuma observação foi classificada como comportamento reativo, culminando na exclusão de análise deste grupo de papel estratégico, conforme explicitado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Resultados do desempenho por comportamento estratégico

CASOS	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	MÉDIA DE DESEMPENHO
<b>25</b>	<b>Prospectora</b>	<b>5,375</b>
<b>12</b>	<b>Defensiva</b>	<b>4,937</b>
<b>8</b>	<b>Analítica</b>	<b>4,906</b>
<b>0</b>	<b>Reativa</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo foi avaliada a relação entre comportamento estratégico e desempenho de pequenas empresas do setor varejista de farmácias do estado do Paraná. Estudos em outros setores varejistas tinham demonstrado comportamentos estratégicos similares, a exemplo dos estudos realizados por Damke e Gimenez (2014), Blageski (2008) Ribeiro *et al.* (2011), entre outros. Estes estudos demonstraram o comportamento reativo como menos freqüente e, prospectores, seguidos de defensivos, como mais freqüentes, resultados estes consistentes aos desta pesquisa.

Os resultados desta pesquisa reafirmaram a possibilidade de aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) em investigações acerca das escolhas estratégicas adotadas por pequenas empresas e, neste caso, também do setor varejista de farmácias, uma das contribuições deste estudo. Conforme defendido pelo modelo, ambientes empresariais compostos por organizações competindo similarmente, permitem seu agrupamento nos quatro tipos distintos de comportamentos estratégicos: defensivos, analíticos, prospectores e reativos.

Outra proposição do modelo de Miles e Snow (1978) foi confirmada acerca da eficácia da estratégia reativa, comparando-se com os demais comportamentos estratégicos. Na ordem, estratégias prospectoras, defensivas e analíticas apresentaram melhores níveis de desempenho comparando-os com comportamentos reativos, que neste estudo, sequer apresentou tal comportamento.

Conforme pode ser apreciado na análise dos dados deste estudo, houveram relações unidimensionais relacionando-se a diferentes níveis de desempenho, apesar dos resultados também evidenciarem a não associação entre comportamento estratégico e desempenho organizacional a partir do teste do quiquadrado. Embora tal resultado não corroborou a hipótese geral deste estudo, cabe salientar que diversas pesquisas tem demonstrado relações multivariadas com desempenho organizacional e, o construto comportamento estratégico, fazendo parte como uma das dimensões presentes na condução de maiores níveis de desempenho. A exemplo, em estudo seminal realizado por Damke e Gimenez (2014), pesquisando 230 pequenas empresas do setor varejista de confecções, verificou-se que o desempenho organizacional foi dependente de um conjunto de dimensões compostas por dimensões ambientais, estruturais, de processo e conteúdo estratégico e comportamento empreendedor do dirigente, dimensões estas defendidas pela abordagem das configurações defendidas por Miller (1987a; 1987 b). Desse modo, destaca-se o comportamento estratégico como variável indissociável fazendo parte de uma estrutura integrada que relaciona-se ao desempenho organizacional.

Convém nesta instância ressaltar as contribuições advindas desta pesquisa. Embora frequentes os estudos sobre comportamento estratégico adotando como perspectiva a abordagem de Miles e Snow (1978), são raros os estudos relacionando comportamento estratégico com desempenho organizacional de pequenas empresas, e escasso no setor do varejo de farmácias, outra contribuição deste estudo. Sendo o dirigente das pequenas empresas o ator principal na condução das estratégias, acredita-se que ampliando os conhecimentos destes atores, melhores resultados poderão ser alcançados.

Por fim, elencam-se as limitações deste estudo. Apesar de amplamente compreendida a abordagem de Miles e Snow (1978), novos estudos neste setor poderiam ser replicados neste segmento ou ainda em outros a fim de reforçar a capacidade analítica desta teoria do comportamento estratégico organizacional relacionando-as ao desempenho.

Outro fator limitador refere-se a avaliação do construto desempenho perceptualmente, ou seja, através da utilização de escala com indicadores subjetivos. Novos estudos poderiam ser realizados congregando indicadores objetivos e subjetivos.

Ademais, estudos poderiam ser realizados neste setor considerando outras interações com o desempenho de pequenas empresas do varejo de farmácias, uma vez que abordagens do campo da estratégia, a exemplo da abordagem das configurações, tem advogado que desempenhos superiores são resultantes de interações complexas entre condições ambientais, de processo, conteúdo e comportamento estratégico dos dirigentes.

Tais limitações podem ser consideradas direcionamentos relevantes para pesquisas futuras que tratem da relação abordada neste estudo.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

BARBOSA *et al.* **Aplicação da Matriz Importância versus Desempenho com os consumidores de uma farmácia no Sudeste do Pará**. VI Encontro Paraense de Engenharia de Produção, 2015.

BLAGESKI Jr., E. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículo**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, 2008.

BOURGEOIS, L. J.III. Strategy and environment: a conceptual integration, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.

BRACKER, Jeffrey. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

CANCELLIER, E. L. P. L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. 25., 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, **in Sociology**, v. 6, p. 1-21, 1972.

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.

DAMKE, E. J.; GIMENEZ, F. A. P. **Configurações estratégicas e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções do Paraná**. Tese de doutorado: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR, 2012.

DAMKE, E. J.; GIMENEZ, F. A. P. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: um estudo em Micro e Pequenas empresas do setor de varejo. **XXXVIII ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2014.

EVERED, Roger. So what is strategy? **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 57-72, 1983.

FILION, L. J. Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração**, v. 25, n. 2, p. 3-11, abril/junho, 1990.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a03>. Acesso em 12 de maio de 2015.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S. and HAYASHI JR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200004>. Acesso em 25.06.2015.

GOMES, R.; PIMENTEL, V.; LOUSADA, M.; PIERONI, J. P. O novo cenário de concorrência na indústria farmacêutica brasileira. **Complexo Industrial da Saúde**, BNDES, Setorial 39, p. 97-134, 2013.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1984.

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. 05-26, 1983.

\_\_\_\_\_. "Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues". **Journal of Management**, vol. 10, 1, p. 27-41, 1984.

**IMS Health**. Empresa mundial prestadora de serviços de informação e tecnologia no setor de saúde, 2012.

LIMA, Edmilson. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E PEQUENAS EMPRESAS**, 2, Londrina, PR. Anais... Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2001b.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 1, n. 2, p. 199-212, maio/ago, 2008.

MAXIMIANO, A. C. Amaru; **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MILLER, D. Strategy Making and Structure: analysis and implications for performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, n.1, p. 7-32, March, 1987a.

\_\_\_\_\_, D. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 686-701, 1987b.

MINADEO, Roberto; CAMARGOS, Marcos Antônio de. Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wall-Mart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 102-135, maio/ago 2009.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NISHIJIMA, M., BIASOTO, G. Jr., LAGROTERIA, E. A competição no mercado farmacêutico brasileiro após uma década de medicamentos genéricos: uma análise de rivalidade em um mercado regulado. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 1 (50), p. 155-186, abr. 2014.

NOORDERHAVEN, N. **Strategic: decision making**. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.

OSBORN, R. N., HUNT, J. G. Environment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 231-246, 1974.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1986.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, São Carlos , v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2011000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100013&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 de Julho de 2015.

SANTOS, Sílvio César Machado dos. **Melhoria da equidade no acesso aos medicamentos no Brasil: os desafios impostos pela dinâmica da competição extra-preço**. [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 180 p., 2001.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação da Estratégia em Micro e Pequenas Empresas – um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n. 4, p. 59-73, out/dez, 2007.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 65-75, jan. 2000. ISSN 2175-8077.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 817-832, 1990.

WEBER, Wilson. **Grupos estratégicos: estudo da concorrência no setor farmacêutico brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20042011-141306/>>. Acesso em: 08 de Jul. de 2015.