

Tipos de Estratégias e Estilos Cognitivos Gerenciais: Um Estudo de suas Relações em Empresas de Pequeno e Médio Porte

Autoria: Júlio Adriano Ferreira dos Reis, Amir El-Kouba, Wesley Vieira da Silva

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivos identificar os tipos de estratégias adotadas e o estilo cognitivo dos gestores, bem como estabelecer uma relação entre esses resultados, em empresas de pequeno e médio porte. Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Miles e Snow (2003), que classifica os tipos de estratégias e o modelo adaptador-inovador de Kirton (1976), que classifica os estilos cognitivos dos gestores. Os dados foram coletados junto às empresas do setor de porcelana de Campo Largo – PR. A análise revelou que todos os tipos de estratégias propostos no modelo de Miles e Snow foram encontrados, com uma preferência para um tipo em específico. O estilo cognitivo dos gestores, segundo o modelo de Kirton, se mostrou, na totalidade das empresas, do tipo inovador. Com referência à relação entre os tipos de estratégia e o estilo cognitivo dos gestores das empresas pesquisadas, pode-se perceber que no setor pesquisado há coerência entre o que descreve a teoria dos modelos utilizados e a realidade encontrada nas empresas, uma vez que, analisando as características de cada tipo de estratégia e de cada estilo de cognição, percebe-se que gestores inovadores tendem a traçar estratégias do tipo reativa ou prospectora.

1 INTRODUÇÃO

A visão a respeito das empresas de pequeno e médio porte vem sendo modificada, abordando o importante papel que esse tipo de empresa vem apresentando em todas as economias. Segundo Terence (2002, p. 55), o papel da empresa de pequeno e médio porte foi revisto e a sua importância no cenário econômico aumentou, devido à crise econômica presente nos anos 70 e 80 ocorrida em diversos países desenvolvidos ou em desenvolvimento que adotavam o modelo apoiado na produção em série. Conforme Hall (2004, p. 4), as organizações pequenas são vitalmente importantes como incubadoras de idéias. Elas também têm sido identificadas como vitais para os países em desenvolvimento sob a forma de economia informal ou de micro e pequenas empresas.

No Brasil, de acordo com as estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), aproximadamente 99% das empresas formais eram constituídas por micro, pequenas e médias empresas, sendo elas responsáveis por aproximadamente 67% das pessoas ocupadas do mercado de trabalho formal, gerando aproximadamente 21% do Produto Interno Bruto (PIB) do País.

Apesar disso, segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), que analisa os fatores condicionantes da mortalidade das empresas constituídas em 2000, 2001 e 2002, das 470 mil novas empresas constituídas no Brasil anualmente, a taxa de mortalidade é de aproximadamente 59,9% para as empresas com até quatro anos de existência. Essa mesma pesquisa mostra algumas das causas de dificuldades e razões para o fechamento dessas organizações baseadas na opinião dos empresários que tiveram que encerrar suas atividades. São elas divididas em quatro categorias: falhas gerenciais, causas econômicas conjunturais, logística operacional e políticas públicas/arcabouço legal.

Nessa mesma pesquisa do SEBRAE (2004), foram avaliados os fatores que explicam o sucesso nos negócios, ou seja, as condições que estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para diminuir as causas de fracasso das empresas. Esses fatores de sucesso apontados pelos empresários foram agrupados segundo três características comuns: habilidades gerenciais; capacidade empreendedora e logística operacional.

Ainda na mesma pesquisa evidencia-se que, dentre outras, uma das grandes causas do não sucesso dos novos negócios de pequeno e médio porte se deve à falta de capacidade de gestão e das falhas gerenciais dos gestores desses negócios. Falta, portanto, um planejamento e uma estratégia definidos para esses negócios. De acordo com Bortoli (1997 apud TERENCE, 2002), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Sendo assim, considerando a importância da gestão e da estratégia para o sucesso das empresas de pequeno e médio porte, o presente estudo analisa a relação existente entre os tipos estratégicos e o estilo cognitivo de seus gestores, adotando para isso o modelo de Miles e Snow (1978, 2003) que propõe a existência de quatro tipos de estratégias e o modelo de Kirton (1976) chamado de Teoria da Adaptação-Inovação, onde os indivíduos podem ser classificados em dois estilos, um inovador e outro adaptativo.

Com esta análise, espera-se colaborar com a gestão de empresas de pequeno e médio porte. Conhecendo os tipos de estratégia mais utilizados e o estilo mais comum de gestão, espera-se compreender porque as empresas ora analisadas conseguem permanecer no mercado, contrariando estatísticas referentes ao fechamento de empresas deste porte.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco seções: a primeira trata da parte introdutória; a segunda diz respeito à fundamentação teórico-empírica; a terceira diz respeito aos aspectos metodológicos; a quarta traz a apresentação e análise dos dados e a quinta refere-se às considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Nesta seção procura-se fornecer uma visão das principais teorias que fundamentam essa pesquisa aplicada, sendo estruturada em três subseções que podem ser sumarizadas da seguinte forma: a subseção 2.1 traz algumas considerações sobre a tipificação de estratégia; a subseção 2.2 trata do modelo de Miles e Snow e a subseção 2.3 diz respeito ao Modelo de Kirton.

2.1 Tipificação de Estratégia

Dentro da vasta literatura existente sobre estratégia, muitos são os conceitos propostos pelos diversos estudiosos desse assunto. Porém, é senso comum que nenhuma definição é universalmente aceita do que seja estratégia e, muitas vezes, esse termo é usado sem as necessárias clarificações. Para Cavalcanti (2001, p. 43), nem sempre o conceito de estratégia representa algo uniforme, é a partir da visão de alguns autores, que se busca aquela que pode se adequar às pretensões para uma melhor compreensão deste conceito. De acordo com Mintzberg (2006, p. 23) não há uma definição única, universalmente aceita para estratégia, vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente.

Para Gimenez (2000), a literatura sobre administração estratégica desenvolveu-se em torno de dois eixos de pesquisa que buscam elaborar taxonomias de posições estratégicas genéricas no mercado: a) grupos estratégicos de empresas, que se refere a um grupo de empresas que compartilham características na forma de atuação no mercado; b) estratégias genéricas de empresas, que podem ser vistas com uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em diversos tipos de organização. Ainda segundo o referido autor, a formulação de taxonomias de estratégias genéricas também tem atraído a atenção de muitos pesquisadores como Miles e Snow (2003), Porter (1980, 1999), Ansoff (1965, 1993) e Mintzberg (1973, 1978, 1988, 2000 e 2006).

Nesse cenário, e seguindo essa mesma linha teórica, a presente pesquisa adota o eixo da estratégia genérica, tendo em vista este ser amplamente utilizado em diversos setores de

atividades e se reportar à literatura existente tomando como base os estudos de alguns de seus principais autores que tratam do assunto estratégia, mais especificamente tipos de estratégia e estilos cognitivos dos dirigentes organizacionais, visando assim dar suporte consistente à pesquisa elaborada.

Dentre os vários autores que tratam do assunto estratégia com um foco mais genérico cabe destacar:

Ansoff (1993, p. 70) que descreve estratégia como sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. De acordo com Mintzberg (2006, p. 112), Ansoff propôs em 1965 um modelo de quatro tipos de estratégias que compreende as estratégias de penetração, de desenvolvimento de produtos, de desenvolvimento de mercado e de diversificação. Mintzberg (2006), complementa que Ansoff se concentrou nas extensões da estratégia empresarial.

Já Porter (1999, p. 63) considera que estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Ele complementa afirmando que se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia, e propõe três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Segundo sua teoria, as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que aplicassem uma e apenas uma, destas três. O autor introduziu o conceito das estratégias genéricas a fim de apresentar alternativas de posição estratégica num setor e que tais genéricas continuam sendo úteis para caracterizar as posições em níveis mais simples e amplos.

Para Mintzberg (2006), essa tipologia tornou-se a mais conhecida para estratégias genéricas, apesar de, assim como a tipologia de Ansoff, também ser incompleta. Mintzberg (2006, p. 112) explica que, diferentemente de Ansoff, Porter concentra-se em identificar a estratégia empresarial em primeiro lugar.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia pode ser um plano (estratégia pretendida), quando está voltada a olhar para frente ou um padrão (estratégia realizada), quando está voltada a olhar para o comportamento passado, ou seja, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Para Gimenez (2000), Mintzberg apresenta um conceito genérico de estratégia que pode ser aplicado tanto a estratégias intencionadas, como as realizadas ou emergentes.

Ainda de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificam-se dez escolas de formulação de estratégia. As três primeiras são de natureza prescritiva (Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento) e estão preocupadas com a formulação das estratégias. As outras seis escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental) são de natureza descritiva, preocupando-se principalmente em como as estratégias são de fato formuladas, considerando aspectos específicos do seu processo de formulação. Por fim, a última escola é a da Configuração, que procura integração e agrupamento dos vários elementos do processo de formulação de estratégias. Gimenez (2000) observa que essa classificação proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não indica claramente a existência de paradigmas incomensuráveis e, embora não sugerido pelos autores, algumas das escolas se sobrepõem.

De forma semelhante à Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Whittington (2002) apresenta uma tipificação para os estudos estratégicos dividida em quatro abordagens genéricas: a) a clássica, que apresenta a formação de estratégia como um processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo da empresa; b) a evolucionária, que descarta a possibilidade de planejamento racional, substituindo a disciplina de mercado pela lei do mais forte nesse mercado; c) a processualista, que acredita que tanto as organizações quanto os mercados são fenômenos desordenados, de onde emergem as estratégias; d) a sistêmica, que mantém a fé na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Essas quatro abordagens se diferenciam pelos

resultados da estratégia e pelos processos pelos quais são aplicadas, afirma Whittington (2002).

Já para Chaffee (1985), a premissa básica do pensamento está na inseparabilidade da organização e do ambiente e a organização usa estratégias para interagir com esse ambiente. A partir dessa premissa, Chaffee (1985, p. 89-90) assume alguns pressupostos essenciais que, em sua visão, são comuns aos teóricos que estudam estratégia: a) o fato de, ao estudá-las, levarem-se em conta as ações, como conteúdo e os processos de decisão e implementação destes; b) que há estratégias realizadas, pretendidas e emergentes e que elas podem diferir entre si; c) que as organizações podem ter estratégias corporativas e de negócios; d) e que a construção de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos, sendo o trabalho conceitual visto como o “coração da estratégia”.

Segundo Chaffee (1985), esses seriam os aspectos consensuais únicos dos estudos de estratégia, a partir dos quais se criam tipologias e classificações sem, no entanto, analisar as diferenças dos pontos de vista. De acordo com esse entendimento, o autor propõe agrupar as estratégias em modelos não independentes e nomeados de acordo com seu foco primário, sendo o primeiro grupo de estratégia linear, o segundo grupo de estratégia adaptativa e terceiro grupo de estratégia interpretativa.

Becker (2005) considera que a estratégia organizacional começou a ter abordagens mais consistentes na década de 1960. Uma delas foi desenvolvida por Miles e Snow (2003) que, segundo Chaffee (1985), são autores relacionados com o modelo adaptativo de estratégia. Esta percepção é endossada por Becker (2005), observando que os autores Miles e Snow (1978) pertencem ao segundo grupo da classificação de Chaffee (1985) e que concentram seu foco na adaptação da empresa a seu ambiente. Para Gimenez (2000, p. 31) uma outra taxonomia de estratégias genéricas que tem chamado a atenção de pesquisadores em Administração Estratégica é a fornecida por Miles e Snow (1978), que é abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para o agrupamento de empresas mais preciso.

Gimenez (2000, p. 31) considera que:

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

Com base nessa tipologia de Miles e Snow (2003), o presente estudo se ancora para classificar as pequenas e médias empresas envolvidas na pesquisa.

2.2 O Modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (2003) produziram uma taxonomia que chamaram estratégias competitivas, em oposição às corporativas. Enquanto estas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as competitivas relacionam-se a como a organização compete em determinado negócio.

Pode-se afirmar que o modelo de Miles e Snow (2003) está ancorado em três idéias centrais: interação com o ambiente; escolhas estratégicas; processo e estrutura organizacionais. Propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração.

A adaptação organizacional é um tópico de grande interesse, mas que tem sido tratado de maneira limitada e fragmentada. Eles, então, propõem um modelo geral para o processo adaptativo que designam de ciclo adaptativo (MILES; SNOW, 2003, p. 14). Para estes

autores, essa adaptação é um complexo e avançado processo que pode ser separado em três problemas básicos, que requerem a atenção e a decisão da administração, sendo eles: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

De acordo com Miles e Snow (2003), na análise das condições do ambiente e nas tomadas de decisões das empresas a fim de adaptar-se a esse ambiente, existem três problemas centrais, que podem ser assim definidos:

- Problema empreendedor: é menos freqüente em organizações novas ou que tiveram um crescimento muito rápido, pois uma empresa nova tem relativa facilidade para mudanças a fim de alterar seu objetivo. Acontece geralmente em empresas que procuram um avanço organizacional para expansão do domínio de produto-mercado. Tal problema pode ocorrer devido aos vícios adquiridos pela administração;
- Problema de engenharia: envolve a criação de um sistema no qual são criadas soluções administrativas para o problema empreendedor. Envolve a escolha de sistemas técnicos adequados para criar a estrutura necessária ao acompanhamento das mudanças proporcionadas pelo problema empreendedor;
- Problema administrativo: procura racionalizar e estabilizar as atividades que sucessivamente resolvem os problemas da organização durante as fases de empreendedor e de engenharia. Está relacionado à estrutura e processos organizacionais que visam coordenar e controlar a tecnologia utilizada para desenvolvimento das atividades necessárias para manter a continuidade da organização.

Os três problemas estão intimamente conectados, mas a adaptação freqüentemente se inicia pela fase empreendedora seguida pela de engenharia, e depois pela administrativa. Porém, essa regra não é engessada e pode ser mudada, podendo a adaptação ser iniciada por outro problema. Cada um desses problemas são inter-relacionados, mas cada um deve ser considerado satisfeito pela administração antes do ciclo adaptativo efetivo estar completo (MILES; SNOW, 2003, p. 22).

Além de dar ênfase à questão da adaptação e ao processo organizacional que é governado pelas escolhas estratégicas dos administradores, o modelo de Miles e Snow (2003) trata também da questão da relação da empresa com o seu ambiente. De acordo então com os padrões de resposta às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, os autores propõem a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Cada um desses tipos tem sua própria estratégia para responder ao ambiente e cada um tem uma particular configuração de tecnologia, estrutura e processo que são consistentes com essas estratégias (MILES; SNOW, 2003, p. 29).

Os quatro tipos de estratégias genéricas propostas por Miles e Snow (2003) podem ser assim definidas:

- A estratégia defensiva: é caracterizada por um estreito domínio de produto-mercado, são organizações muito eficientes na sua área e raramente precisam de grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou método de operação;
- A estratégia prospectora: aplicadas nas organizações que continuamente procuram por oportunidades no mercado, inovação de produtos e processos, devido a isso, essas organizações não são completamente eficientes;
- A estratégia analítica: adotadas por organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e outro em mudança. Pode ser vista como híbrido das estratégias defensiva e prospectora;
- A estratégia reativa: utilizada pelas organizações em que os administradores freqüentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seu ambiente

organizacional, mas são incapazes de responder efetivamente a isso. Nessa organização falta uma consistente relação entre a estratégia-estrutura.

Para Gimenez (2000, p. 37):

Dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver um alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estrutura organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. Contudo, um não alinhamento entre estratégia e estrutura, resultará na ineficácia da firma naquela indústria, caracterizando formas de organização que Miles e Snow denominaram empresas reativas.

Os quatro tipos de estratégia identificados por Miles e Snow (2003) se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidos, sendo duas categorias mais contrastantes: a estratégia prospectora e a estratégia defensiva (GIMENEZ, 2000).

Conforme mencionado anteriormente, esse estudo visa não somente analisar os tipos de estratégias adotadas pelas empresas do setor pesquisado segundo taxonomia de Miles e Snow (2003), mas também analisar os estilos cognitivos dos gestores das organizações do setor, segundo o modelo adaptativo-inovador de Kirton (1976) e ainda fazer uma relação entre estes dois modelos. Para tanto, o item a seguir trata em específico do modelo de Kirton (1976).

2.3 Modelo de Kirton

A cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimentos (HAYES; ALINSON, 1994 apud GIMENEZ, 2000). Já para Gomes (2004) o estilo cognitivo pode ser definido como a maneira pela qual as pessoas avaliam e processam informações.

Os estilos cognitivos têm como ponto de partida a cognição humana. Assim, torna-se necessário o estudo da cognição para auxiliar na compreensão dos motivos que levam o indivíduo a tomar decisões dentro do contexto organizacional (GIMENEZ, 2000 apud GOMES 2004).

Segundo Gimenez (2000), alguns estudiosos têm salientado a importância de se examinar características pessoais do estrategista em busca das razões que levam a determinada escolha estratégica em diferentes contextos ambientais. Por volta de meados da década de 1950, os pesquisadores começaram a se interessar por essas diferenças no processamento de informações (estilo cognitivo) em oposição a estudos de habilidade cognitiva (nível cognitivo).

Mintzberg, Astraland e Lampel (2000) observam que a chamada escola cognitiva trabalha a formulação de estratégia como um processo mental aliado à idéia do espírito empreendedor. Conforme os autores, para compreender a visão estratégica e como as estratégias se formam, é necessário sondar a mente do estrategista. E é isto que faz a escola cognitiva, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva.

Hayes e Allinson (1994) discutem a importância de analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos e listam 22 dimensões diferentes pelas quais o estilo cognitivo pode ser observado. Entre estas dimensões destaca-se o modelo proposto por Kirton (1976), isto é, a Teoria da Adaptação-Inovação.

Para Gimenez (1999), as amplas possibilidades de aplicação do conceito de estilo cognitivo em decisões administrativas indicam também sua importância para a pesquisa. Deve ser reconhecido que ele pode predispor um indivíduo para uma idéia específica sobre outra.

A tentativa de classificar essa variedade de 22 dimensões proposta por Hayes e Allinson (1994) em estruturas ordenadas, permite criar uma divisão das dimensões em duas categorias comumente denominadas de analítica e holística. O Quadro 1 representa essa classificação dos estilos cognitivos.

Analítica	Holística
Independência de campo	Dependência de campo
Reflexão	Impulsividade
Receptividade/sistematização	Percepção/intuição
Foco	Varredura
Serialista	Holista
Convergência	Divergência
Partição	Totalização
Aprofundamento	Nivelamento
Códigos analíticos/verbais	Códigos visuais/analógicos
Complexidade cognitiva	Simplicidade cognitiva

Quadro 1: Classificação das Dimensões de Estilo Cognitivo em Duas Categorias

Fonte: Adaptado de Hayes e Allinson (1994).

Kirton (1976) descreve que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão e, de acordo com o estilo que cada indivíduo adota, ele pode ser inovador ou adaptador. O estilo inovador é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. Já o estilo adaptador é aquele que procura enfatizar a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção às normas.

Segundo Kirton (1976, p. 622), a observação de que as pessoas caracteristicamente são inovadoras ou são adaptadoras, leva para uma exploração a mais dos tipos de características que devem ser relatadas para esses dois estilos cognitivos. As descrições das principais características de cada estilo estão listadas no Quadro 2.

Inovadores	Adaptadores
Visto como indisciplinado, desafiador de regras.	Caracterizado pela precisão, confiança, eficiência, prudência, disciplina.
Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-las.	Tende a aceitar os problemas e restrições como definidos.
Produzem numerosas idéias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros.	Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis.
Preferem situações não estruturadas.	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.
Importantes para situações de mudança e crise	Importantes para situações em andamento
Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido.	Vistos pelos inovadores como confiáveis conformados, previsíveis, inflexíveis.
Na perseguição das metas, o convite aceito significa um pequeno respeito.	Sujeito a construir metas sem grandes significados (meio-termo).
Suscetível a rotinas detalhadas somente por curtos períodos.	É capaz de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado.
Toma o controle em situações desestruturadas.	É uma autoridade dentro dos limites de uma dada estrutura.
Oferece critérios aos desafios, tem pouco respeito a comportamentos passados.	São raros os desafios.
Mostra-se sem dúvidas quando gera idéias.	É essencial para o funcionamento da organização o tempo todo.
Quando colaborando com adaptadores, fornece orientações das tarefas, o rompimento com o passado e teorias aceitas.	Quando colaborando com inovadores fornece estabilidade, ordem e continuidade para a sociedade (relacionamento).
Insensíveis, oferecem resistência para a coesão do grupo.	Sensíveis, mantêm a coesão do grupo e cooperam.
Fornece a dinâmica para ousar as mudanças radicais periódicas.	Fornece uma base segura para as operações mais arriscadas do inovador.

Quadro 2: Principais Características de Adaptadores e Inovadores

Fonte: Adaptado de Kirton (1976, p. 623).

A preferência individual por um estilo cognitivo é medida através de um instrumento desenvolvido por Kirton (1976). Segundo Gimenez (2000), este instrumento já foi amplamente testado e validado (GOLDSMITH, 1984; KIRTON, 1987; FOXALL; HACKETT, 1992), bem como a teoria de adaptação e inovação tem sido objeto de atenção por um crescente número de estudiosos, com mais de 150 publicações entre 1980 e 1990.

O objetivo da teoria de adaptação-inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente (GIMENEZ, 2000).

A Figura 1 demonstra a amplitude de variação da escala criada por Kirton (1976) a partir de um questionário de auto-avaliação.

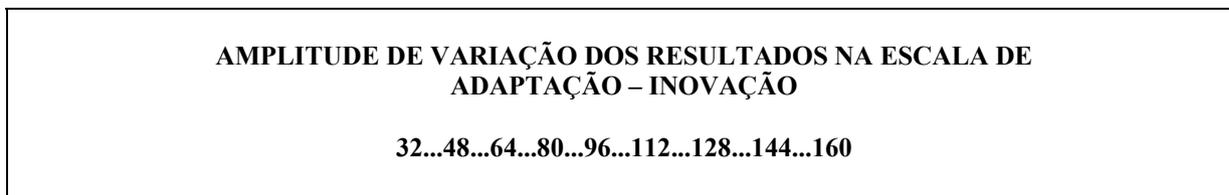


Figura 1: Escala de Adaptação-Inovação de Kirton (1976)

Fonte: Adaptado de Kirton (1976).

Nesta escala os resultados menores que a média, que está entre 95 e 96, até o mínimo, 32, representam os indivíduos com estilo adaptador. Já os resultados maiores que a média, até o máximo de 160, representam os inovadores.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa tem por finalidade fazer uma análise de relação entre os tipos estratégicos segundo o modelo de Miles e Snow (2003) e o estilo cognitivo dos dirigentes segundo no modelo de Kirton (1976) em pequenas e médias indústrias do setor de Porcelanas de Campo Largo – PR. A pesquisa aqui apresentada pode ser caracterizada como um método descritivo quanto aos fins. Pode ser vista, ainda, como confirmatória quanto ao propósito e, quanto aos meios de investigação, ela pode ser vista como pesquisa bibliográfica, observação simples, documental, estudo de multicasos e *ex post facto*, conforme taxonomia descrita em Vergara (2000).

Esta pesquisa ainda pode ser caracterizada como qualitativa e tem um delineamento do tipo explicativo com estudo de multicasos. Para Gil (1999), as pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas, para solicitação de informações a um grupo que seja significativo de pessoas sobre certo problema que está sendo estudado. Ainda segundo o mesmo autor, as principais vantagens dos levantamentos são: conhecimento direto da realidade; economia e rapidez e quantificação dos dados. A pesquisa apresenta uma perspectiva de corte transversal, sendo o período de estudo o ano de 2006.

3.2 População e Amostra

A população desta pesquisa é composta por 16 empresas e abrange as indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas da cidade de Campo Largo – PR e seus dirigentes.

A amostra coletada é caracterizada como não-probabilística por acessibilidade composta por sete indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas do município localizado na Região Metropolitana de Curitiba, que representa aproximadamente 44% da população em estudo, e foi definida da seguinte forma:

- Estratificação das indústrias por tamanho;
- Indústrias com no mínimo 04 anos de atuação no mercado, visando assim atingir aquelas com uma posição já consolidada no mercado onde atuam.

3.3 Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com entrevistas estruturadas, realizadas diretamente com os dirigentes das indústrias de pequeno e médio porte em seu local de trabalho. Segundo Gil (1999), a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados.

A entrevista utilizou-se uma lista de 49 questões e foi dividida em quatro partes da seguinte forma:

A primeira parte foi constituída por 5 perguntas de cunho descritivo da organização e do respondente, elaboradas com a prévia intenção de verificar se as peculiaridades solicitadas para que as empresas fizessem parte da amostra, foram atingidas e, ainda, com a finalidade de se alcançar uma melhor caracterização das empresas pesquisadas e de seus gestores. Estas 5 perguntas são de múltipla escolha e procurou garantir, qualquer que fosse a situação do respondente, que houvesse uma alternativa que se enquadrasse.

A segunda parte constituiu-se de 11 perguntas adaptadas do questionário proposto por Conant, Monkwa e Varadarajan (1990), que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas dos dirigentes das indústrias de pequeno e médio porte pesquisadas. Estas escolhas estão divididas de acordo com o ciclo adaptativo, sugerido por Miles e Snow (2003), em três grandes áreas: o problema de administração (quatro questões), o problema de engenharia (três questões) e o problema de empreendedorismo (quatro questões). Para cada questão foram apresentadas quatro alternativas de respostas. Cada uma delas representou um tipo de estratégia diferente e, assim, por meio de um modelo de escolha forçada, o respondente deveria indicar a alternativa que melhor se aproximasse da maneira pela qual a empresa se comporta em cada uma das onze situações. O critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras e reativas, é o de maior número de repostas associadas a uma dessas alternativas;

A terceira parte contém perguntas fechadas que servem para avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes das empresas pesquisadas. Aplicou-se o modelo proposto por Kirton (1976), composto de 32 perguntas com suas respostas feitas de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos, que indicam uma preferência por uma abordagem adaptadora ou inovadora. Neste modelo, para cada questão é estipulado um valor que varia de 1 até 5, o respondente não deixando de responder nenhuma questão, obterá uma pontuação mínima de 32 e máxima de 160 pontos. Com esses valores, tem-se uma escala, que varia de 32 a 160 pontos e que a média situa-se em 96 pontos. A classificação do estilo cognitivo do respondente em adaptador ou inovador é dada de acordo com a pontuação alcançada por ele na soma de suas repostas do questionário. Assim, quanto mais se aproximar do valor mínimo (32) ele é caracterizado como inovador e quanto mais ele se aproximar do valor máximo (160) ele é caracterizado como adaptador.

A quarta parte é constituída por uma pergunta aberta, que teve por objetivo esclarecer se os gestores das empresas pesquisadas têm alguma idéia do que é estratégia e qual a importância dela para sua empresa.

Os dados obtidos por meio do questionário foram tratados qualitativamente a fim de fazer uma comparação dos tipos de estratégias adotadas e os estilos cognitivos dos dirigentes das indústrias de pequeno e médio porte de Campo Largo – PR.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base na primeira parte da entrevista que apresentou perguntas de cunho descritivo, identificou-se uma amostra composta por 57% dos gestores do sexo masculino e 43% do sexo feminino, onde 14% possuem ensino médio, 14% possuem ensino superior incompleto, 43% possuem ensino superior completo e 28% possuem pós-graduação.

Dos entrevistados, 100% declararam ser do ramo da indústria. Quanto ao tamanho das empresas pesquisadas, 71% são pequenas e 29% são médias. Em relação ao tempo de atuação, 71% estão há mais de dez anos em atividade e 29% estão há pelos menos 5 anos em atividade.

Por meio da segunda parte da entrevista, analisaram-se os tipos de estratégias pautando-se no modelo de Miles e Snow (2003), de acordo com as 11 perguntas adaptadas do questionário proposto por Conant, Monka e Varadarajan (1990, p. 367).

De acordo com os dados obtidos, avaliando-se cada empresa isoladamente e seu tipo de estratégia adotada, percebe-se diferenças marcantes entre as mesmas. Puderam-se identificar contrastes evidentes entre os tipos de estratégia defensiva e prospectora, pois as empresas que têm preferência por um desses tipos não o tem por outro. Essa diferença fica clara nos casos das empresas 1, 3 e 6 respectivamente, onde o tipo de estratégia prospectora atingiu índices de 46%, 0% e 73% das escolhas e o tipo de estratégia defensiva atingiu um índice de 9%, 36% e 0% das escolhas dos gestores, respectivamente.

Outra diferença bastante nítida entre os tipos de estratégia, ocorre entre o tipo reativo e o tipo prospectador. Isso fica evidente nas empresas 2, 3, 5, 6 e 7, onde a estratégia do tipo reativa atingiu 0%, 36%, 55%, 18% e 73% e a estratégia do tipo prospectora atingiu 45%, 0%, 0%, 73% e 18%, respectivamente. Com isso, nota-se que a preferência por um deles traz uma resistência forte ao outro tipo.

Quanto ao ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (2003) que representa os problemas básicos enfrentados pelas organizações em relação ao domínio de produto-mercado – problema empreendedor, aos sistemas técnicos – problema engenharia e aos processos organizacionais e de estrutura – problema administrativo, observou-se que: quanto ao problema empreendedor, apresentou nas empresas 1 e 4 predominância para estratégia do tipo analítica, as empresas 3, 5 e 7 preferem o tipo de estratégia reativa, a empresa 2 tem preferência pelo tipo defensivo de estratégia e a empresa 6 é totalmente prospectora; quanto ao problema engenharia, a empresa 1 apresenta uma preferência pela estratégia do tipo prospectora, a empresa 2 adota a do tipo analítica, as empresas 5 e 7 preferem a do tipo reativa, e as empresas 4 e 6 não apresentam preferência por nenhum tipo de estratégia em específico.

Apenas ficou evidente que as duas não têm tendência à estratégia do tipo defensiva, uma vez que, esse tipo obteve índice de 0% na escolha de ambas. Quanto ao problema administrativo nas organizações pesquisadas, para a empresa 1 o tipo de estratégia preponderante é a reativa. Para as 2, 4, 6 e 7 o tipo dominante é a prospectora. No caso da empresa 3, o tipo estratégico é o analítico. Já para a empresa 5, o tipo de que mais aparece é o defensivo.

Portanto, para o problema empreendedor, o tipo predominante foi a estratégia reativa que obteve a preferência de 39%. Para o problema engenharia, o tipo preferido por 44% das empresas pesquisadas foi a estratégia reativa. Para o problema administrativo, houve maior preferência pela estratégia do tipo prospectora, que ficou com 57% das escolhas feitas pelas empresas estudadas.

Essas diferenças dos tipos estratégicos demonstram que o setor passa por um período de instabilidade e de mudança e, com isso, cada empresa reage de uma forma ao ambiente, dependendo de sua estrutura e de seus processos. Analisando de acordo com a observação e percepção do pesquisador durante a visita às empresas para coleta de dados, os resultados, de certa forma, não retratam com fidelidade o perfil de cada empresa.

Quanto à classificação do estilo cognitivo dos dirigentes das empresas de pequeno e médio porte de acordo com o modelo proposto por Kirton (1976), pode-se verificar que a totalidade dos gestores obteve pontuação acima da média e, portanto, todos possuem um estilo inovador de cognição. A empresa 5 obteve a menor pontuação, 113. A empresa 7 obteve o maior número de pontos, 135. As demais oscilaram entre esses valores.

Considerando a teoria que compõe os dois modelos utilizados para fundamentar este estudo, havia a expectativa de que as empresas onde os gestores possuem um estilo cognitivo adaptador estivessem associadas às estratégias do tipo defensiva ou analítica. Também se supunha que as empresas onde os gestores fossem do estilo cognitivo inovador estivessem associadas às estratégias do tipo reativa e prospectora.

Considerando os resultados apresentados, pode-se verificar que as empresas que possuem as maiores pontuações para a classificação de Kirton (1976) quanto ao estilo cognitivo - inovadoras, portanto - apresentam-se classificadas como optantes de estratégias do tipo reativa e prospectora.

Porém, observa-se que, embora as outras organizações apresentem pontuações mais baixas quanto à classificação de Kirton (1976), são classificadas, ainda assim, como inovadoras, apresentando uma preferência pelas estratégias do tipo analítica e defensiva.

Levando-se em consideração as médias dos resultados para os dois modelos, as empresas apresentam-se classificadas quanto ao tipo de estratégia segundo o modelo de Miles e Snow (2003) como reativas e, quanto ao estilo cognitivo de seus gestores, conforme o modelo de Kirton (1976), como inovadoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando atingir aos objetivos propostos a esse estudo, chegou-se as seguintes considerações finais:

- a) No que se refere à classificação do tipo estratégico adotado nas indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas de Campo Largo – PR, segundo o modelo de Miles e Snow (2003):
 - As empresas foram em sua maioria caracterizadas como reativas (33%) e prospectoras (28%). Isso indica, por um lado, organizações que perceberam as mudanças e as incertezas, mas, que nem sempre foram capazes de reagir a elas. Por outro lado, são organizações que procuram oportunidades no mercado, inovação de produtos e processos, mas que não são completamente eficientes. Tem-se, então, um panorama de um setor formado por organizações que apesar de estarem enfrentando os mesmos problemas, reagem de forma diferente, adotando estratégias distintas para problemas parecidos;
 - Quanto aos problemas do ciclo adaptativo analisados separadamente, pôde-se observar que, para o problema empreendedor, 39% das empresas optaram pela estratégia do tipo reativa; para o problema engenharia, 44% optaram pela estratégia reativa e para o problema administrativo; e 57% preferem a estratégia prospectora. Isso confirmou que o setor consegue identificar seus problemas, mas que ainda não conseguiu achar o caminho ou a estratégia correta para resolver esses problemas, uma vez que uma parte significativa de suas empresas está se limitando a apenas reagir a esses problemas;
 - Por se tratar de um setor bastante dinâmico, porém, não tão envolvido com tecnologia, apesar de possuir empresas que utilizam técnicas inovadoras de produção, pode ser considerada normal a preferência por diferentes tipos de estratégia. Afinal, as empresas encontravam-se em estágios diferentes de administração, sofrendo influências diferentes na sua gestão e respondendo de maneiras diferentes às essas influências.
- b) Quanto à classificação do estilo cognitivo dos gestores das indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelana de Campo Largo – PR, segundo o modelo de Kirton (1976):
 - Todos os gestores das empresas pesquisadas foram classificados como inovadores. Isso indica uma gestão que: desafia as regras; tende a redefinir as soluções para os problemas; prefere situações não estruturadas; são importantes para situações de mudanças e crise; dá pouca importância a comportamentos passados. Esse tipo de gestão estava, portanto, alinhado ao momento de insegurança e mudanças pelas quais passava o setor, sendo esse o estilo de gestão mais apropriado.
- c) Comparando as classificações encontradas para os dois modelos utilizados nesse estudo, o de Miles e Snow (2003) e o Kirton (1976):

- Sendo a totalidade dos gestores classificados como inovadores, a expectativa era de que as empresas optassem pelas estratégias do tipo prospectora. Isso, baseado nas semelhanças dessas duas classificações. Porém, a estratégia do tipo reativa foi a preferida, com uma diferença de apenas 3% em relação à prospectora. Levando-se em consideração que o tipo de estratégia reativa também apresenta características semelhantes ao estilo cognitivo inovador, pode-se concluir que o presente estudo confirmou a tendência de que gestores inovadores têm preferência por estratégias do tipo prospectora e reativa, uma vez que 61% das empresas pesquisadas optaram por esses tipos de estratégias.

Levando-se em consideração que, apesar do ambiente de mudanças e de instabilidade que apresenta o setor ora pesquisado, as indústrias de pequeno e médio porte desse setor conseguiram ficar fora das estatísticas de mortalidade de indústrias desse porte. Isso possibilitou a conclusão de que, apesar das limitações apontadas neste estudo e da necessidade de investigação de outras variáveis, as indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas de Campo Largo – PR, que possuem gestores com um estilo cognitivo inovador e que optaram por estratégias do tipo prospectora ou reativa, apresentam maiores chances de conseguir sucesso.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1976.
- _____.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BECKER, L. G. **A incerteza ambiental percebida**, a percepção do sistema público de compras e a estratégia organizacional das empresas brasileiras, 2005.
- CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAFFEE, A. E. Three models of strategy. **The academy of management review** (pre-1986), v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: The Mit Press, 1962.
- 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, sep. 1990.
- FELIPPE, M. C.; ISHISAKI, N.; KROM, V. Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos. **VII SEMEAD**, ago. 2004.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Boobookman, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n], 2000.
- _____. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de administração contemporânea – RAC**, v. 2, n. 1, p. 27- 45, jan./abr. 1998.
- _____. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea – RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio./ago. 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

- _____. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mar./abr. 1995.
- GOMES, F. R. G. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas**: um estudo regional. Taubaté, 2004. 97f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and Its Relevance for Management Practice. **British journal of management**, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE**. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), 2002. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 ago 2006.
- KIRTON, M. Adaptors and Innovators: A Description and Measure. **Journal of applied psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.
- MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003.
- _____. et al. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review (pre-1986)**, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul. 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. E. **Competição** – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO. Disponível em: <www.campolargo.pr.gov.br> Acesso em: 15 out. 2006.
- RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M. Cognição, Instituições e Estratégias em Pequenas Empresas. In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 2005, Curitiba. **Anais do XXIX EnANPAD**, Curitiba, 2005.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa, Brasília, ago. 2004.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.