

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TIPOS DE ESTRATÉGIAS E ESTILOS COGNITIVOS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE
SUAS COMPARAÇÕES EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

**CURITIBA
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JÚLIO ADRIANO FERREIRA DOS REIS

**TIPOS DE ESTRATÉGIAS E ESTILOS COGNITIVOS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE
SUAS COMPARAÇÕES EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso.

CURITIBA

2007

JÚLIO ADRIANO FERREIRA DOS REIS

**TIPOS DE ESTRATÉGIAS E ESTILOS COGNITIVOS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE
SUAS RELAÇÕES EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão examinadora.

Prof . Dr. Jansen Maia Del Corso
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. Juarez Perfeito
Universidade Regional de Blumenau

A Minha esposa, Silmara, que sempre me apoiou de forma sincera e compreensiva nos momentos em que mais necessitei.

Primeiramente a Deus, que sem ele nada seria possível ou alcançado.

Ao Sindilouça/Pr, que viabilizou este estudo e a todos os gestores das empresas que aceitaram participarem desta pesquisa.

À minha família que sempre acreditou na minha capacidade e força de vontade para conseguir vencer os desafios que a vida me coloca.

O meu orientador, que foi além do mestre que orientou todas as etapas dessa pesquisa, um bom amigo.

Ao Professor Wesley, que como meu co-orientador contribuiu em muito para construção desse estudo.

Aos amigos Amir, Freitas, Joazir, June, Alfredo, Sílvio, Juliano e Roberto que além de colegas de mestrado se tomaram grandes amigos.

Aos demais colegas que participaram e colaboraram com essa fase de grande aprendizado e mudanças de minha vida.

Aos professores do programa de mestrado da PUC/PR que sempre souberam com paciência transmitir seus conhecimentos e colaboraram em muito para conclusão dessa dissertação.

SUMÁRIO

<u>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</u>	8
<u>LISTA DE SIGLAS</u>	9
<u>RESUMO</u>	10
<u>ABSTRACT</u>	11
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	11
<u>1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</u>	13
<u>1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA</u>	14
<u>1.2.1 Objetivo Geral</u>	14
<u>1.2.2 Objetivos Específicos</u>	14
<u>1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA</u>	15
<u>1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA</u>	16
<u>1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</u>	17
<u>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</u>	18
<u>2.1 ESTRATÉGIA</u>	18
<u>2.1.1 Evolução da Administração Estratégica</u>	19
<u>2.1.2 Tipificação de Estratégia</u>	21
<u>2.2 OS MODELOS APLICADOS NO ESTUDO</u>	27
<u>2.2.1 O Modelo de Miles e Snow</u>	28
<u>2.2.2 Modelo de Kirton</u>	34
<u>2.3 ESTRATÉGIA EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE</u>	37
<u>2.4 MORTALIDADE NAS INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE</u>	40
<u>2.5 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: CONCEITO</u>	41
<u>3 METODOLOGIA</u>	43
<u>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</u>	43
<u>3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS</u>	45
<u>3.3 PERGUNTAS DA PESQUISA</u>	46
<u>3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA</u>	47
<u>3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS</u>	48
<u>3.6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</u>	53
<u>4 ANÁLISE DOS DADOS</u>	55
<u>4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR</u>	55
<u>4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS</u>	56
<u>4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</u>	58
<u>4.3.1 Sexo</u>	59
<u>4.3.2 Escolaridade</u>	59
<u>4.3.3 Ramo de Negócios</u>	60
<u>4.3.4 Classificação das Empresas Quanto ao Número de Funcionários</u>	61
<u>4.3.5 Tempo de Atuação da Empresa</u>	62
<u>4.4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA</u>	63
<u>4.5 TIPOS DE ESTRATÉGIAS</u>	65
<u>4.5.1 Distribuição dos Tipos Estratégicos</u>	66
<u>4.5.2 Ciclo Adaptativo</u>	70
<u>4.5.2.1 O problema empreendedor</u>	70
<u>4.5.2.2 O problema engenharia</u>	72

<u>4.5.2.3 O problema administrativo</u>	74
<u>4.6 ESTILOS COGNITIVOS</u>	76
<u>4.7 COMPARAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E OS ESTILOS COGNITIVOS ENCONTRADOS</u>	80
<u>5 CONCLUSÃO</u>	82
<u>5.1 CONCLUSÕES</u>	82
<u>5.2 RECOMENDAÇÕES</u>	84
<u>REFERÊNCIAS</u>	86
<u>APÊNDICE A – Questionário utilizado para coleta de dados</u>	91

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Autores mais Citados na Área de Administração Estratégica – ENANPAD ..	22
Figura 1: O Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (2003)	30
Quadro 2: Categorias Estratégicas de Miles e Snow (2003)	31
Quadro 3: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos – Continua	32
Quadro 4: Classificação das Dimensões de Estilo Cognitivo em Duas Categorias.....	35
Quadro 5: Principais Características de Adaptadores e Inovadores	36
Figura 2: Escala de Adaptação-Inovação de Kirton (1976)	37
Quadro 6: Classificação das Empresas Conforme Receita Bruta Anual	41
Quadro 7: Classificação das Pequenas e Médias Empresas pelo Número de Funcionários.....	42
Quadro 8: Perguntas de Pesquisa	47
Quadro 9: Perguntas Referentes ao Modelo de Miles e Snow (1978)	50
Quadro 10: Distribuição da Classificação dos Tipos de Estratégia – Continua	50
Quadro 10: Distribuição da Classificação dos Tipos de Estratégia – Continuação	51
Quadro 11: Questionário do Modelo de Kirton (1976).....	52
Gráfico 1: Quanto ao Sexo	59
Gráfico 2: Quanto a Escolaridade	60
Gráfico 3: Quanto ao Ramo de Negócios.....	61
Gráfico 4: Classificação Quanto ao Número de Funcionários	62
Gráfico 5: Tempo em Atividade	63
Quadro 12: Classificação dos Tipos de Estratégias das Empresas Pesquisadas.....	66
Gráfico 6: Tipos de Estratégias por Empresas	67
Gráfico 7: Tipos de Estratégia – Geral	69
Gráfico 8: O Problema Empreendedor – por Empresa.....	71
Gráfico 9: O Problema Empreendedor – Média	72
Gráfico 10: O Problema Engenharia – por Empresa	73
Gráfico 11: O Problema Engenharia – Média.....	74
Gráfico 12: O Problema Administrativo – por Empresa	75
Gráfico 13: O Problema Administrativo – Média.....	76
Quadro 13: Classificação dos Estilos Cognitivos dos Gestores nas Empresas 1, 2, 3 e 4	77
Quadro 14: Classificação dos Estilos Cognitivos dos Gestores nas Empresas 5, 6 e 7	78
Gráfico 14: Estilos Cognitivos – por Empresa	79
Gráfico 15: Estilo Cognitivo – Média Geral.....	80

LISTA DE SIGLAS

CEMPRE	–	Cadastro Central de Empresas
COCEL	–	Companhia Campolarguense de Eletricidade
ECA	-	Estudos Críticos em Administração
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	–	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
PIB	–	Produto Interno Bruto
SANEPAR	–	Companhia de Saneamento do Paraná
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SINDILOUÇA/PR	–	Sindicato das Indústrias de Vidros, Cristais, Espelhos, Cerâmicas de Louça, Porcelana, Pisos e Revestimentos Cerâmicos no Estado do Paraná

RESUMO

Este estudo tem como objetivo, identificar os tipos de estratégias adotadas, o estilo cognitivo dos gestores e estabelecer uma comparação entre esses resultados, em indústrias de pequeno e médio porte. Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Miles e Snow que classifica os tipos de estratégias e o modelo adaptador-inovador de Kirton que classifica os estilos cognitivos dos gestores. Os dados que foram coletados em indústrias do setor de porcelana de Campo Largo – PR, após analisados, revelaram que todos os tipos de estratégias propostas no modelo de Miles e Snow foram encontrados, com uma preferência para o tipo de estratégia reativa, e que quanto ao estilo cognitivo dos gestores, segundo modelo de Kirton, eles se mostraram, na totalidade das empresas, do tipo inovador. Com referência a comparação entre os tipos de estratégia e o estilo cognitivo dos gestores das indústrias pesquisadas, pode-se perceber que no setor pesquisado há coerência entre o que descreve a teoria dos modelos utilizados e os dados coletados, uma vez que, analisando as características de cada tipo de estratégia e de cada estilo de cognição, percebe-se que gestores inovadores tendem a estratégias do tipo reativa ou prospectora.

Palavras-chave: Indústrias de Pequeno e Médio Porte; Tipos de Estratégia; Estilos Cognitivos; Modelo de Miles e Snow; Modelo de Kirton.

ABSTRACT

This study has as objectives, to identify the types of adopted strategies and the managers' cognitive style and to establish a comparison among those results, in small and medium-sized companies. For so much, the model proposed by Miles Snow (2003) was used; that classifies the types of strategies and the adapter-innovative Kirton's model (1976) that classifies the managers' cognitive styles. The data that were collected in companies of the industry of porcelain of Campo Largo - PR, after having analyzed, they revealed that all the types of strategies proposed in the Miles Snow's model were found, with a preference for a type in specific and that with relationship to the managers' cognitive style, as follow Kirton's model, they were shown, in the totality of the companies, of the innovative type. In reference to the relationship between the strategy types and the managers' of the researched companies cognitive style, it can be noticed that in the industry researched, there is coherency among what describes the theory of the used models and the collected data, once, analyzing the characteristics of each strategy type and of each cognition style, it is noticed that innovative managers tend to strategies of the type reactive or prospective.

Key-words: Small Medium-Sized Companies; Strategies' Types; Cognitive Styles; Miles Snow Model (2003); Kirton's Model (1976).

1 INTRODUÇÃO

A visão a respeito das empresas de pequeno e médio porte vem sendo modificada, tendo atualmente uma abordagem do importante papel que elas 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 dos anos 70 e 80 ocorrida em vários países desenvolvidos ou em desenvolvimento que adotavam o modelo de desenvolvimento 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.

Confirmando essa tendência de modificação na forma de ver as indústrias de pequeno porte, Longenecker *et al* (1997) afirmam que a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo durante décadas e, somente após os anos 70, a sua participação no mercado voltou a crescer, devido ao fato de que as grandes empresas enxugaram suas estruturas e as pequenas empresas aumentaram sua participação na economia.

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 e 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 empresas baseadas na opinião dos empresários que tiveram que encerrar suas atividades. Sendo elas, divididas em quatro categorias: falhas gerenciais, causas econômicas conjunturais, logística operacional e políticas públicas/ arcabouço legal.

Também nessa 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.

A pesquisa do SEBRAE (2004) evidencia 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 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)¹ 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 a análise de tal relação, espera-se colaborar com a gestão das indústrias de pequeno e médio porte, uma vez que conhecendo quais os tipos de estratégia mais utilizados e qual o estilo mais comum de gestão espera-se compreender porque as empresas ora analisadas conseguem permanecer no mercado contrariando assim as estatísticas referentes ao fechamento de empresas deste porte.

¹ O modelo de Miles e Snow para tipificação de estratégias foi publicado em 1978 em um artigo na *Academy of Management Review* intitulado *Organizational Strategy, Structure and Process*. Porém, no presente estudo foi utilizado como referência a obra intitulada *Organizational Strategy, Structure and Process* publicada em 2003

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Dado a grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte e as dificuldades que estas empresas enfrentam, pode-se se dizer que essas organizações conseguem ser ágeis, porém, são ao mesmo tempo, altamente vulneráveis, apresentando um índice de sobrevivência baixo (HALL, 2004, p. 83). Para Barbosa e Teixeira (2003), possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa.

Segundo Vilela Júnior (2002), ainda que os empresários não tenham claramente definido para as suas organizações o que seja um processo de administração estratégica, ou mesmo um planejamento de curto, médio e longo prazos, eles adotam inconscientemente, ou mesmo empiricamente, procedimentos que podem ser classificados como práticas estratégicas.

Porém, muitas dessas empresas não conseguem se firmar no mercado e acabam encerrando suas atividades nos primeiros meses de vida. Para que essas empresas possam sobreviver numa economia globalizada e extremamente competitiva, a estratégia é de suma importância e, por se tratar de indústrias de pequeno porte, os dirigentes dessas organizações influenciam diretamente na formação de suas estratégias de acordo com o estilo cognitivo deles.

Um aspecto importante a ser verificado na questão da estratégia é o tipo de estratégia que é adotado por essas empresas sendo o modelo de Miles e Snow (2003) uma das formas de classificação dessas estratégias.

Outro aspecto, também importante e que não tem sido explorado na literatura relacionada com a administração estratégica de indústrias de pequeno e médio porte, é o potencial impacto do estilo cognitivo de seus dirigentes, que de acordo com Vries e Miller (1984 apud GIMENEZ, 1998) os atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer organização e que pode ser classificado de acordo com o modelo adaptador-inovador de Kirton (1976).

Portanto o atual estudo, levando em consideração a importância das indústrias de pequeno e médio porte e suas fragilidades, os tipos de estratégias adotadas por essas empresas e o estilo cognitivo de seus gestores, a partir das considerações teórico-empíricas e metodológicas das próximas seções, visa a responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como se apresenta a relação do tipo de estratégia com o estilo cognitivo gerencial nas indústrias de pequeno e médio porte?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

A fim de analisar os tipos de estratégias adotados pelas indústrias de pequeno e médio porte, tendo como referência teórica a taxonomia criada por Miles e Snow (2003) e o modo como o estilo cognitivo dos dirigentes dessas empresas, segundo modelo de Kirton (1976), influenciam na escolha desses tipos de estratégias. O objetivo geral desse estudo é identificar e caracterizar a relação existente entre o tipo de estratégia e o estilo cognitivo dos dirigentes nas indústrias de pequeno e médio porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Classificar as indústrias pesquisadas de acordo com o Modelo de Miles e Snow (2003);
- b) Classificar o estilo cognitivo gerencial dos dirigentes das indústrias pesquisadas de acordo com o modelo de Kirton (1976);

- c) Estabelecer uma comparação entre os tipos de estratégias desenvolvidas pelas organizações e os estilos cognitivos de seus dirigentes;
- d) Contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão nas indústrias de pequeno e médio porte.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A intenção do presente estudo, inédito para o setor e para a região, é colaborar para o entendimento da relação existente entre os tipos de estratégias e os estilos cognitivos dos gestores de indústrias de pequeno e médio porte, para assim entender qual tipo de estratégia e qual estilo cognitivo que estando associados na organização podem colaborar para que essa se mantenha fora das estatísticas alarmantes sobre o fechamento de empresas no Brasil. Afinal, a maioria dos estudos relacionados à estratégia empresarial está voltada às grandes corporações e enfatiza a análise somente de processos, geralmente, não dando foco ao estilo de gestão dos seus dirigentes e tão pouco à influência do tipo de estratégia que adotam para administrar suas organizações.

Tal segmento é carente de estudos nessa área de conhecimento, apesar de sua relevância no contexto sócio-econômico local e brasileiro, sendo identificado como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia (TERENCE, 2002, p. 5).

O setor pesquisado é de extrema importância regional, estadual e nacional. Caracteriza-se como a principal atividade do Município de Campo Largo, considerado a capital nacional da porcelana, produzindo aproximadamente 90% da porcelana branca nacional e que segundo o IBGE (2004) é 14ª economia do Estado do Paraná. Segundo os dados levantados junto à Prefeitura Municipal de Campo Largo², as indústrias

² Disponível em: <www.campolargo.pr.gov.br>.

cerâmicas são responsáveis por 60% da arrecadação de ICMS do Município e geram aproximadamente 14.000 empregos diretos e indiretos.

De acordo com Gomes (2004, p. 12), “a formação de estratégia e estilos cognitivos têm sido uma preocupação crescente dos pesquisadores organizacionais nas últimas duas décadas”. Para Gimenez (2000, p. 52), uma abordagem cognitiva no estudo de formação de estratégia tem evoluído, porém, pouca atenção tem sido dada à possível influência que estilos cognitivos possam ter sobre a formação e escolha de estratégias.

Sendo assim, é importante a compreensão desse processo de formação de estratégia de indústrias de pequeno e médio porte e da influência do estilo cognitivo de seus dirigentes na escolha dessas estratégias. Segundo Gimenez (1998, p. 7), é importante explorar escolhas estratégicas pela avaliação do papel exercido pelas características pessoais dos tomadores de decisão (que no caso de pequenas e médias empresas, muitas vezes o empreendedor é o principal ator, às vezes o único, no comportamento estratégico da empresa).

A relação entre o modelo de Miles e Snow (2003) e o modelo de Kirton (1976) já foi anteriormente utilizado (GIMENEZ, 1998, 2000; GOMES, 2004) e de acordo com tais estudos, pode-se esperar que gestores adaptadores, prefiram estratégias defensivas, enquanto que gestores inovadores tendem a adotar estratégias prospectoras.

1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram limitadores importantes para a execução deste estudo:

- a) Focar principalmente as indústrias de pequeno e médio porte que compõem o setor de porcelanas do Município de Campo Largo, no Estado do Paraná;
- b) O acesso às indústrias, uma vez que algumas delas, que compõem o setor, não aceitaram participar do estudo;
- c) A não autorização, por parte de algumas indústrias, em ter seus nomes divulgados no estudo;

- d) A utilização dos modelos de Miles e Snow (2003) para tipificar estratégia e de Kirton (1976) para classificar o estilo cognitivo dos gestores.
- e) O presente estudo analisou a comparação entre os modelos utilizados, levando em consideração exclusivamente a ótica do gestor.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde foi abordada a temática da pesquisa, identificou-se o problema, os objetivos e as perguntas de pesquisa que conduziram este trabalho, bem como suas justificativas teóricas e práticas e as limitações do presente estudo.

No segundo capítulo foram desenvolvidos os conceitos e as teorias que fundamentam o trabalho. Dentre os quais o conceito de estratégia, bem como um breve histórico de sua evolução e suas tipologias, o modelo de Miles e Snow (2003) que trata de tipos estratégicos, o conceito de estilos cognitivos e o modelo adaptador-inovador de Kirton (1976), a estratégia em empresas de pequeno e médio portes com a conceituação desse tipo de empresas e considera ainda a mortalidade das indústrias de pequeno e médio porte.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa, sendo eles: o delineamento da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis do estudo, a definição da população e da amostra, a coleta e o tratamento dos dados e como se deu o desenvolvimento da pesquisa.

No quarto capítulo, foi realizada a análise dos dados da pesquisa, a caracterização do setor em estudo, bem como das empresas pesquisadas, e das amostras, além da análise da importância da estratégia, das escolhas estratégicas e dos estilos cognitivos dos gestores.

No capítulo cinco, foram apresentadas as conclusões e sugestões referentes ao estudo. E por fim, são relacionadas às referências que deram o embasamento teórico e sobre as quais se fundamentam o presente estudo.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A contextualização do presente estudo se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a investigação atual e dá suporte às conclusões, com base na pesquisa realizada. Para tanto, foi apresentada a tipificação do que é estratégia abordando alguns dos principais estudos e autores sobre esse assunto, foi feita a definição de empresas de pequeno e médio porte. A seguir, foi descrita a teoria da gestão estratégica nessas empresas, apresentados os modelos de Miles e Snow (2003) e de Kirton (1976), empregados no presente estudo.

2.1 ESTRATÉGIA

É ampla a discussão a respeito do tema estratégia nas organizações, afinal, existe uma crescente complexidade do ambiente organizacional. Para Cavalcanti (2001) os sobressaltos nos ambientes interno e externo das organizações, com suas mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, dificultam a definição da estratégia empresarial.

A turbulência ambiental tem crescido nos últimos anos devido a vários fatores, dentre eles, vale citar a globalização que intensificou o debate sobre quais características, competências e estratégias são necessárias para o sucesso e longevidade das organizações produtoras de bens e serviços (RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005).

A fim de embasar teoricamente o presente estudo, nas próximas subseções deste capítulo é feita uma revisão teórica, não exaustiva, a respeito do tema estratégia, ressaltando o pensamento de alguns dos principais estudiosos do assunto.

2.1.1 Evolução da Administração Estratégica

O estudo da administração estratégica teve sua forma definida academicamente pela primeira vez após a Fundação *Ford* e a *Carnegie Corporation* patrocinarem nos anos 50 a pesquisa no currículo das escolas de negócios (CERTO; PETER, 1993). Os resultados dessas pesquisas, resumidos no relatório chamado *Gordon-Howell*, recomendavam a ampliação do estudo em administração de forma a incluir cursos de política de negócios objetivando não apenas estimular o desenvolvimento de habilidades de identificação, análise e resolução de problemas, mas também, integrar o conhecimento fragmentado adquirido em disciplinas centradas em áreas funcionais (CABRAL, 1998). Em vez de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, ele, enfatizava o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios.

Esse relatório também recomendou que o novo curso de política se concentrasse em integrar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidades dos estudantes usando aquele conhecimento (CERTO; PETER, 1993).

O relatório *Gordon-Howell* obteve uma ampla aceitação e por volta dos anos 70, a disciplina de política de negócios fazia parte da grade curricular de muitas escolas de negócios. De acordo com Alday (2000), com o passar do tempo, o enfoque inicial do curso foi ampliado, incluindo a consideração da organização e seu ambiente. Com a inclusão de temáticas como responsabilidade social, ética, e o impacto potencial de fatores políticos, econômicos e jurídicos sobre as organizações, foi consolidada a transição de política de negócios para administração estratégica (CERTO; PETER, 1993 apud CABRAL 1998).

No desenvolvimento da administração estratégica, Chandler (1962) traz a idéia de separar a direção da empresa em operações de gerenciamento de atividades rotineiras, de curto prazo, e específicas de uma área funcional e estratégia de gerenciamento de longo prazo de atividades que dizem respeito à empresa total. Essa idéia de separação se torna uma das suas maiores contribuições que constituiu uma

inovação fundamental. Ainda se tratando de Chandler (1962 apud CABRAL 1998), em seu clássico estudo de corporações americanas, concluiu que a estratégia deve gerar a estrutura e que ambos estão atrelados às variáveis ambientais. Modernamente, a sua máxima “a estrutura segue a estratégia” tem um tom menos absoluto uma vez que estudos têm demonstrado que esta questão envolve múltiplas variáveis.

De acordo com Cabral (1998), na evolução da estratégia, vários marcos são apontados por Zaccarelli (1995, p. 22): a publicação de *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1965); a realização, em 1973, do primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de *Vanderbilt*, cujos principais trabalhos foram compilados no livro intitulado *From Strategic Planning to Strategic Management* (ANSOFF et al., 1976); a consolidação dos conceitos próprios de estratégia através do lançamento de *Estratégia Competitiva* (PORTER, 1980); a ampliação da visão de estratégia para problemas macroeconômicos com a publicação de *Vantagens Competitivas* (PORTER, 1990); e o reconhecimento da precariedade dos conceitos e enfoques de estratégia com a publicação de *The Rise and Fall of Strategic Planning* (MINTZBERG, 1993). A consagração de novos conceitos como arquitetura estratégica, intento, competências essenciais, etc, com a publicação de *Competindo pelo Futuro* (HAMEL; PRAHALAD, 1995) também constituem marcos significativos.

Pode-se dizer que três estilos dominaram as últimas décadas: o estilo de planejamento, próprio dos anos 70, em que um futuro previsível baseia-se na análise do provável; o estilo de visão, típico dos anos 80, em que um futuro imprevisível baseia-se na imaginação do possível; e o estilo de aprendizagem, característico dos anos 90, em que um futuro desconhecido desdobra-se e é enfrentado pela compreensão da atualidade. O desenvolvimento da capacidade estratégica de uma organização depende de sua habilidade de combinar esses estilos, estimulando a imaginação do seu pessoal para formar uma visão do futuro, usando instrumentos analíticos para compreender o presente, e desafiando velhos pressupostos e crenças (MONTCRIEF; SMALLWOOD apud CABRAL 1998).

Conforme Fournier e Grey (apud RODRIGUES FILHO, 2004), comenta-se que nos últimos dez anos registrou-se a emergência de uma nova conjunção dos termos “administração” e “crítica” e, até mesmo, o nascimento de uma nova sub-disciplina

denominada de Estudos Críticos em Administração (ECA). Ainda segundo Rodrigues Filho (2004), desde que Alvesson e Willmott (1992) utilizaram estes termos como título de uma coleção, tem havido uma proliferação de publicações, sendo a “administração crítica” um tópico de conferências discutido pela academia em várias partes do mundo. Em 1998, por exemplo, a conferência da *Academy of Management* dos Estados Unidos realizou um *workshop*, para discussão dos rumos da administração das organizações modernas (CABRAL, 1998).

Embora seja possível identificar em um panorama cronológico momentos distintos desta evolução, ela não ocorreu através de fases sucessivas e excludentes Cabral (1998). Outro fato a ser considerado na evolução desse tema, é o impacto da ascensão da indústria japonesa no cenário ocidental no final dos anos 70 e durante os anos 80. Nesse período, os japoneses desencadearam uma revolução global na eficácia operacional, introduzindo práticas pioneiras, como gestão da qualidade total e melhoria contínua (PORTER, 1999).

2.1.2 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.

No Brasil, segundo estudo de Rodrigues Filho (2004) que procurou identificar os trabalhos mais citados em administração estratégica, oriundos da produção acadêmica, tomando como base os artigos publicados no Encontro da Associação Nacional de

Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), no período de 1997 à 2001, a área de administração estratégica, entre outras, foi a que mais cresceu em números de trabalhos no período estudado. Observou-se ainda que autores brasileiros raramente são citados nessa área.

Ainda, para Rodrigues Filho (2004), os autores mais citados sobre estratégia no Brasil podem ser identificados no Quadro 1.

Autor	Número de citações
PORTER, M.	179
MINTZBERG, H.	165
ANSOFF, I.	63
HAMMEL P.	44
CHANDLER, JR. A.	42
PRAHALAD, C. K.	32
KAPLAN, R.	25
MILES, R.	25
CHILD, J.	22
KOTLER, J.	22
QUINN, J.	22
DRUCKER, P.	21
YIN, R.	20

Quadro 1: Autores mais Citados na Área de Administração Estratégica – ENANPAD
Fonte: Adaptado de Rodrigues Filho (2004).

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. Dentre eles vale citar Miles e Snow (2003), Porter (1980, 1999), Ansoff (1965, 1993) e Mintzberg (1973, 1978, 1988, 2000 e 2006).

Dentro deste cenário e seguindo essa linha teórica, o presente estudo adota o eixo da estratégia genérica, tendo em vista este ser amplamente utilizado em diversos setores de atividades e se reporta à literatura existente tomando como base os estudos dos principais autores destacados acima, além de outros 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 esses vários autores que tratam do assunto estratégia com um foco mais genérico cabe destacar:

Ansoff (1993, p. 70) que descreve estratégia com sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. E de acordo com Mintzberg (2006, p. 112), Ansoff propôs em 1965 um modelo de quatro tipos de estratégias que compreende as estratégias de penetração, estratégias de desenvolvimento de produtos, estratégia de desenvolvimento de mercado e estratégias 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”. O referido autor 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, das três estratégias genéricas. Porter (1999, p. 63), introduziu o conceito das estratégias genéricas a fim de apresentar alternativas de posição estratégica num setor e que tais estratégias genéricas continuam sendo úteis para caracterizar as posições estratégicas em níveis mais simples e amplos. Para Mintzberg (2006) essa tipologia de Porter 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”.

Em uma análise crítica da tipologia estratégica de Porter realizada por Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), os autores consideram a evolução do pensamento de Porter. De acordo com os autores “o próprio Porter vem procurando aperfeiçoar e ampliar sua tipologia”.

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 a realizadas ou emergentes.

Mintzberg (1988 apud MINTZBERG et al, 2006), descreve que as famílias de estratégias podem ser divididas em cinco amplos grupos que são: localizar, diferenciar, elaborar, ampliar e reconceber o negócio principal da empresa. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), abordam que Mintzberg entende que a maioria das tipologias estratégicas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Sendo assim, Mintzberg (1996 apud MINTZBERG et al, 2006) propõe uma nova tipologia de estratégias genéricas com base no conceito de diferenciação e que segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter. Os tipos de estratégias baseadas na diferenciação são: estratégia de diferenciação de preço; estratégia de diferenciação de imagem; estratégia de diferenciação de suporte; estratégia de diferenciação de qualidade; estratégia de diferenciação de *design* Mintzberg (1997 apud MINTZBERG et al , 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificaram dez escolas de formulação de estratégia. As três primeiras são de natureza prescritiva (Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento) e estão preocupadas com a formulação das estratégias. As outras seis escolas seguintes (Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental) são de natureza descritiva, preocupando-se principalmente em como as estratégias são de fato formuladas, considerando aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Por fim, a última (Escola 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 a 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) e a sistêmica, que mantém a fé na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Ainda segundo Whittington (2002), essas quatro abordagens se diferenciam pelos resultados da estratégia e pelos processos pelos quais são aplicadas.

As abordagens clássica e evolucionária vêem a maximização do lucro como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia, enquanto as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, pressentindo outros resultados possíveis além do lucro. De acordo com Gimenez (2000, p. 20), as análises de campo de formação de estratégia propiciadas por Mintzberg e Whittington podem ser integradas em uma estrutura única.

Já para Chaffee (1985), a premissa básica do pensamento sobre estratégia está na inseparabilidade da organização e do ambiente e, a organização usa estratégias para interagir com esse ambiente. Chaffee (1985, p. 89-90), a partir dessa premissa, assume alguns pressupostos essenciais que, em sua visão, são comuns aos teóricos que estudam estratégia: a) o fato de, ao estudar estratégias, levar-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 criam-se tipologias e classificações sem, no entanto, analisar as diferenças dos pontos de vista. Ela propõe então essa análise e a partir dessa, agrupa as estratégias em três grupos distintos que chama de modelos de

estratégia, modelos esses que não são independentes e nomeados de acordo com seu foco primário, descritos a seguir.

O primeiro grupo, chamado de estratégia linear, é inerente à definição dada por Chandler (1962) para estratégia, de acordo com esse modelo a natureza da estratégia está nas decisões, ações e planos integrados, tem seu foco nos meios e fins da organização e está associada aos termos planejamento estratégico, formulação e implementação de estratégias.

O segundo grupo, chamado de estratégia adaptativa, é relacionado à definição dada por Hofer (1973) para estratégia. Esse modelo está relacionado com o ajuste viável entre oportunidades e riscos presentes no ambiente externo, com as capacidades e recursos da organização como forma de explorar essas oportunidades. De acordo com Becker (2005), esse modelo sugere uma organização mais aberta em relação ao meio ambiente e com os limites entre a organização e o ambiente altamente permeáveis.

Ainda sobre esse segundo grupo, o modelo de estratégia adaptativa, Chaffee (1985) aponta as seguintes diferenças com o modelo linear: monitoração permanente do ambiente e mudanças de percurso, sendo inexistente o recorte temporal entre o planejamento e a ação existente no modelo linear; focalização nos meios e não nos fins; o comportamento estratégico incorpora vários tipos de mudanças não inclusas no modelo linear, como estilo marketing, qualidade, produtos e mercado; pouca importância para o planejamento prévio, com a direção assumindo um papel mais de guia do que de determinação de estratégia; e o modelo adaptativo caracteriza o ambiente como um sistema de apoio à vida organizacional, constituído por eventos, competidores, tendências e os *stakeholders*, sendo de grande permeabilidade a linha divisória entre o mesmo e a organização.

O terceiro e último grupo, chamado de estratégia interpretativa está relacionado ao conceito de Pettigrew (1977) para estratégia, esse modelo, assim como o modelo adaptativo, assume o conjunto organização-ambiente como um sistema aberto, com a diferença de que, no modelo interpretativo, os dirigentes esperam poder modelar as atitudes de participantes atuais e potenciais como forma de se evitar mudanças físicas nos resultados das organizações, aumentando assim sua credibilidade no mercado.

Becker (2005), considera que a estratégia organizacional começou a ter abordagens mais consistentes na década de 1960. Uma delas, foi a desenvolvida por Miles e Snow (2003), que segundo Chaffee (1985) são autores relacionados com o modelo adaptativo de estratégia, o que é endossado por Becker (2005) quando ele observa 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 à 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 indústrias envolvidas na pesquisa.

2.2 OS MODELOS APLICADOS NO ESTUDO

O presente trabalho está fundamentado em dois modelos de estudo: o de Miles e Snow (2003) que classifica os tipos estratégicos de uma empresa em quatro tipos distintos e o de Kirton (1976) que trata sobre o estilo cognitivo dos gestores. Tais modelos estão a seguir fundamentados.

2.2.1 O Modelo de Miles e Snow

Conforme já mencionado, este estudo faz o uso do termo estratégia genérica, sendo, dentre as taxonomias de estratégias genéricas, um dos que tem chamado a atenção de pesquisadores em Administração Estratégica. A fornecida por Miles e Snow (2003) que é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso (GIMENEZ, 2000). Além disso, dentre várias tipologias de orientação estratégica é a que recebe maior atenção dentro da literatura Bahae (1992 apud GOMES, 2004).

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

O desenvolvimento desta taxonomia foi dado por Miles e Snow (2003) a partir de um trabalho teórico aplicado no estudo do comportamento de quatro indústrias: editoração de livros, eletrônica, alimentícia e hospitalar. A partir dos resultados desse estudo, concluiu-se que é possível classificar as organizações de acordo com a orientação estratégica e prever as características estruturais que estão associadas à estratégia adotada.

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. Esse modelo 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 é por eles designado 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 e estão representados graficamente na Figura 1:

- a) Problema empreendedor: é menos freqüente em empresas 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;
- b) 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 para que se possa acompanhar as mudanças proporcionadas pelo problema empreendedor;
- c) 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.

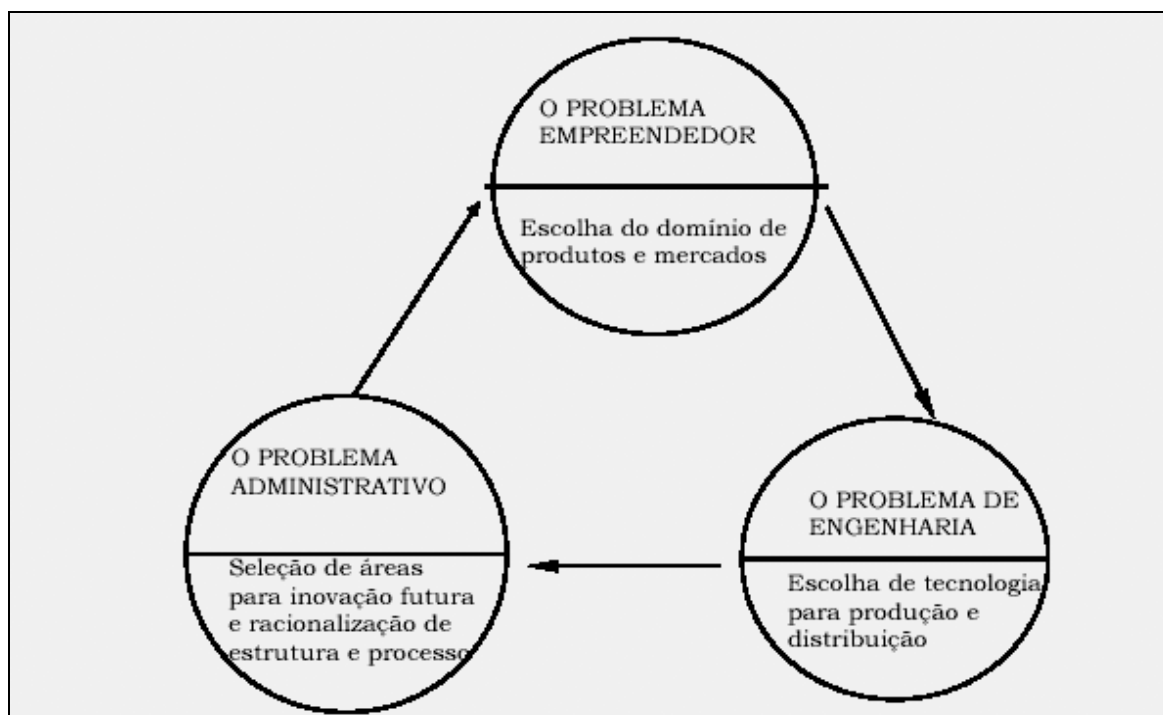


Figura 1: O Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (2003)
 Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003).

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 e suas características estão sintetizadas no Quadro 2:

- a) 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;
- b) 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;
- c) 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;
- d) 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.

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer outro.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está sempre ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos /serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	A empresa que adota essa estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectoras.
Estratégia Reativa	A empresa que adota esse tipo de estratégia exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia, não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos seus concorrentes. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

Quadro 2: Categorias Estratégicas de Miles e Snow (2003)

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003).

Para Gimenez (2003, 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 firma sendo ineficaz naquela indústria, caracterizando formas de organização que Miles e Snow denominaram empresas reativas.

Miles e Snow (2003, p. 82), propõem em relação as estratégias reativas que sua inconsistência pode surgir de pelo menos três causas:

- a) Falha da administração na articulação de uma estratégia que seja viável;
- b) Falha na vinculação e adequação da tecnologia, estrutura e processos com a estratégia a ser articulada;
- c) Vinculação da administração a uma estratégia e estrutura que não são mais relevantes às condições ambientais.

Quanto as estratégia analítica, de acordo com Miles e Snow (2003), esse tipo de estratégia é uma combinação única das estratégias propectora e defensiva. Eles propõem que estes dois tipos de estratégia organizacional estão nos extremos de um *continuum*, ficando a estratégia analítica perto do meio deste *continuum*, portanto uma alternativa estratégica viável.

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 e as duas categorias mais contrastantes são: a estratégia prospectora e a estratégia defensiva (GIMENEZ, 2000).

Conant, Monkwa e Varadajan (1990, p. 367) elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas, tal síntese está representada no Quadro 3:

TIPOS ESTRATÉGICOS					
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório

Quadro 3: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos – Continua
 Fonte: Conant, Monkwa e Varadajan (1990, p. 367).

TIPOS ESTRATÉGICOS					
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas em oportunidades e postura de adaptação
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços na produtividade	Desenvol. de produtos, mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apresentadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal; Expertise básica	Tecnologias múltiplas, avançando nas fronteiras	Tecnologias interrelacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis; Fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico; Diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades Perspectivas de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional Autoridade de linha	Por produtos e ou mercados	Dominada por assessores Orientada por matriz	Autoridade formal rígida Desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado e volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculo de riscos cuidadosos..... contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 3: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos – Continuação
 Fonte: Conant, Monkwa e Varadajan (1990, p. 367).

Com base nessas dimensões do ciclo adaptativo e das características dos tipos estratégicos do modelo de Miles e Snow (2003), Conant, Monkwa e Varadajan (1990) construíram um questionário composto por onze perguntas, onde procuram analisar e mensurar os tipos de estratégia das organizações. Tal questionário foi empregado no presente estudo visando analisar os tipos de estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas.

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 adaptado-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).

2.2.2 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 aliada à idéia do espírito empreendedor. Conforme os autores, para compreender a visão estratégica e como as estratégias se formam, precisamos sondar a mente do estrategista e é isto que faz a escola cognitiva, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva.

De acordo com 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 o estilo cognitivo 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 analítica e holística. O Quadro 4 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 4: 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 poderá ser inovador ou adaptador.

O estilo inovador é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. O inovador sempre opta por “fazer as coisas diferentes”.

O estilo adaptador ou adaptativo procura enfatizar a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção às normas. O adaptador tenta sempre resolver os problemas aplicando soluções derivadas de métodos testados e conhecidos. Prefere a opção “fazer as coisas melhores”.

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 5.

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, mantém 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 5: 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; HACKETTT, 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).

O resultado na escala de inovação- adaptação é uma medida, obtida através de um questionário de auto-avaliação que está no Apêndice A, indicando uma preferência estável individual por uma abordagem inovadora ou adaptadora.

A Figura 2 demonstra a amplitude de variação da escala criada por Kirton (1976) a partir de um questionário de auto-avaliação. 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.

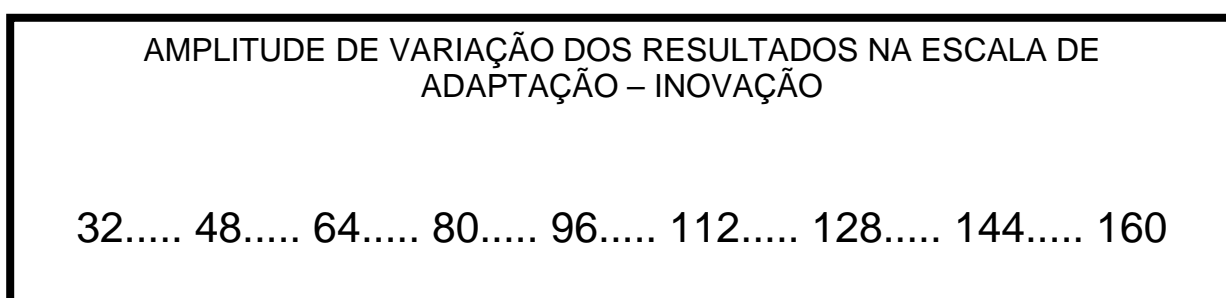


Figura 2: Escala de Adaptação-Inovação de Kirton (1976)
Fonte: Adaptado de Kirton (1976).

2.3 ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Com a retomada da importância das empresas de pequeno e médio porte para economia dos Países desenvolvidos e subdesenvolvidos a partir da crise econômica dos anos 70 e 80 que afetou diretamente as grandes empresas, novos estudos passaram a ser dedicados a essas organizações, até então esquecidas.

Terence (2002) relata que, não apenas o planejamento estratégico, mas também as técnicas administrativas em geral foram desenvolvidas para as grandes empresas, considerando suas características, tais como administração profissional, impessoalidade, racionalidade, etc. Para Gimenez (2000) é interessante notar que até 1985, os trabalhos da área (estratégia em pequenas empresas) eram apenas prescritivos e tentavam recomendar a adoção de planejamento estratégico pelas pequenas empresas nos moldes das grandes.

A partir dessa nova visão a respeito das pequenas empresas, de acordo com Motta (2000 apud TERENCE, 2002), à medida que as pequenas empresas se adequaram às mudanças do ambiente, os agentes governamentais perceberam a importância econômica e social deste segmento e passaram a adotar políticas de incentivos para o seu desenvolvimento.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1995 apud TERENCE, 2002) os fatores internos que influenciam a competitividade da empresa são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão, incluindo os aspectos inerentes à estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos.

Duas grandes abordagens influenciam a literatura sobre estratégia em pequenas empresas: uma econômica, que foi a perspectiva dominante até 1984, e outra empreendedora, mais recente, que está ganhando força e reconhece uma possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia.

Esta abordagem empreendedora estuda a associação entre as características pessoais dos dirigentes e o processo de administração estratégica da pequena empresa (GIMENEZ, 2000). Ainda para esse autor, a emergência de um novo tema indica uma preocupação com as características pessoais do estrategista na pequena

empresa, refletindo uma preocupação análoga na literatura dedicada às grandes empresas.

Ansoff (1993, p. 135) traz que:

As pequenas e médias empresas tipicamente possuem recursos limitados de assessoria. Os administradores responsáveis pelas decisões estratégicas também são os principais especialistas no que se refere às perspectivas futuras e às potencialidades competitivas da empresa. Os administradores atarefados de tais empresas tendem a argumentar que a preocupação com as incertezas futuras é um luxo a que somente as grandes empresas podem se dar, e que as empresas pequenas devem simplificar as coisas.

De forma geral, a gestão nas pequenas empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não-profissional e a informalidade (NAKAMURA, 2000). Em relação à pessoalidade, os dirigentes das pequenas empresas possuem algumas características comuns. Dentre elas vale citar, segundo Oliveira (1999): perda de tempo com preocupações de curto prazo, o que pode provocar uma perda de produtividade frente aos novos concorrentes ou às novas tecnologias; tendência ao conservadorismo e individualismo; improvisação predominante em relação à ação planejada; falta de atenção direcionada exclusivamente ao cliente; falta de uma gestão financeira profissional.

Os recentes estudos realizados sobre a estratégia nas empresas de pequeno e médio porte são de notável importância, uma vez que nessas empresas problemas administrativos ocorrem simplesmente pela inexistência ou ausência de regras e normas escritas. Seria desejável que os dirigentes dessas empresas percebessem a importância das técnicas da administração como um atributo para o sucesso do negócio e entendessem que eles como dirigentes são também peças importantes desse processo.

Harrison (2005, p. 163) considera que, segundo empreendedores e capitalistas de risco, as razões mais comuns pelas quais os novos empreendimentos fracassam são internos. Sendo, as principais razões citadas pelos dois grupos: a falta de habilidade gerencial necessária para tornar um empreendimento bem-sucedido; a má administração ou visão inadequada da estratégia; além da falta de habilidade para gerenciar as finanças de forma eficaz.

2.4 MORTALIDADE NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

No Brasil o número de pequenos empreendimentos vem aumentando significativamente nos últimos anos, passando de 1,73 milhão em 1995 para 4,5 milhões em 2002 e para mais de 6 milhões de estabelecimentos formais em 2006 (SEBRAE, 2004). São responsáveis por aproximadamente 48% da produção nacional, 42% do pessoal ocupado na indústria, 80,2% dos empregados no comércio, 53,5% da mão-de-obra do setor de serviços e aproximadamente 21% do Produto Interno Bruto (TACHIZAWA, 2002 apud FELIPPE; ISHISAKI; KROM, 2004).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), estima que cerca de 470 mil novos pequenos negócios são iniciados anualmente no Brasil, sendo estatisticamente responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto, gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no País, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

Apesar dessa relevância no cenário econômico nacional, as pequenas e médias empresas apresentam segundo relatório de pesquisa do SEBRAE (2004) uma taxa de mortalidade de 49,4% para empresas com até 2 anos de existência, 56,4% para empresas com até 3 anos de existência e de 59,9% para empresas com até 4 anos de existência. O que pressupõem um desperdício potencial da ordem de R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica brasileira, oriundas dessas empresas encerradas com até 04 anos de constituição.

Nessa pesquisa SEBRAE (2004) que reuniu perguntas estimuladas e espontâneas, chegou-se à conclusão que as causas de alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas primeiramente a falhas gerenciais e, depois, a causas conjunturais e tributação.

Felipe, Ishisaki e Krom (2004) escrevem que é incontestável a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial e

programas de promoção atualizados que incorporem conhecimentos teóricos e empíricos acumulados.

2.5 EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: CONCEITO

Especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo geralmente complexo (TERENCE, 2002). Afinal, instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes, o que torna a classificação dessas empresas uma questão problemática, dada à diversidade de critérios, o tamanho das empresas e as suas condições econômicas e produtivas.

No Brasil, vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. A Lei Nº 9.841, de 05 de Outubro de 1999, no Capítulo II, artigo 2º e Parágrafos 1º, 2º e 3º, estabelece a definição de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte como sendo microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e a empresa de pequeno porte, como a pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, conforme descrito na Quadro 6:

Classificação	Faixa	Receita Bruta (R\$)
Microempresa	Até	244.000,00
Pequena Empresa	Entre	244.000,00 a 1.200.000,00
Média e Grande Empresa	Acima	1.200.000,00

Quadro 6: Classificação das Empresas Conforme Receita Bruta Anual
Fonte: Lei Nº 9.841 (1999).

Neste estudo, é adotado o critério de classificação utilizado pelo SEBRAE, que classifica as empresas segundo o número de pessoas ocupadas na empresa combinado com o setor de atuação da empresa, tendo em vista que o pesquisador não teve acesso aos dados contábeis financeiros das empresas pesquisadas. De acordo com Terence (2002), esse critério é o mais utilizado no Brasil, tanto por instituições

privadas e públicas como em investigação científica. Drucker (1981 apud TERENCE, 2002) reforça que o parâmetro mais comum é o número de funcionários.

Sendo assim, de acordo com o critério escolhido, deve-se considerar empresa de pequeno porte aquela que possui entre 20 a 99 funcionários no setor da indústria e entre 10 a 49 funcionários no setor de comércio e serviços e empresa de médio porte aquelas que possuem entre 100 a 499 funcionários no setor da indústria e entre 50 e 99 funcionários no setor de comércio e serviços (SEBRAE, 2005), conforme Quadro 7.

Classificação	Setor Indústria	Setor Comércio/Serviços
Microempresa	1 a 19 funcionários	1 a 9 funcionários
Pequena Empresa	20 a 99 funcionários	10 a 49 funcionários
Média	100 a 499 funcionários	50 a 99 funcionários
Grande Empresa	Acima de 499 funcionários	Acima de 99 funcionários

Quadro 7: Classificação das Pequenas e Médias Empresas pelo Número de Funcionários
Fonte: Adaptado do SEBRAE (2005).

Para Leone (1991, p. 55):

O critério amplamente utilizado é o do número de empregados. É um critério quantitativo, portanto, fácil de manipular e de coletar. O IBGE adota esse critério em suas e suas estatísticas censitárias, que são consultadas amplamente. É um critério tanto econômico como social, pelas indicações que oferece dos problemas sociais pertinentes, principalmente, à absorção de mão-de-obra, ao nível de renda e à produtividade. [...] A grande maioria dos estudos acadêmicos adota esse critério quantitativo.

Portanto, o presente estudo analisa pequenas e médias empresas do setor de porcelanas no Município de Campo Largo – PR que possuem entre 20 a 499 funcionários dependendo do seu setor de atuação.

3 METODOLOGIA

Além de sua sustentação pela base teórico-empírica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, tratando os conceitos e fenômenos estudados com coerência e consistência. Neste capítulo, é abordada a metodologia aplicada para alcançar os objetivos da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1999, p. 64), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados”.

Tendo em vista que o presente estudo tem por finalidade fazer uma comparação 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 aplicou o método descritivo quanto aos fins, confirmatória quanto ao propósito e quanto aos meios de investigação foi bibliográfica, observação simples, documental, estudo de multicasos e *ex post facto*, conforme taxonomia de Vergara (2000).

Gil (1999) compreende que a pesquisa descritiva visa descobrir a existência de associações entre variáveis e têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

Já para Vergara (2000) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material

acessível ao público em geral (VERGARA, 2000). Para este estudo, tal pesquisa foi utilizada no desenvolvimento da fundamentação teórica.

A observação simples, segundo Gil (1999) é aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é um espectador.

A pesquisa documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, etc. (VEGARA, 2000). No presente estudo, foram analisados relatórios e documentos internos do Sindilouça – PR³, a fim de caracterização do setor hora estudado.

O estudo de caso ou multicasos é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um País. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2000).

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 25).

A pesquisa *ex post facto*, é aquela que se refere a um fato já ocorrido. Aplica-se quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis (VERGARA, 2000).

Esta pesquisa descritiva é 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

³ Sindicato das Indústrias de Vidros, Cristais, Espelhos, Cerâmicas de Louça, Porcelana, Pisos e Revestimentos Cerâmicos no Estado do Paraná (Sindilouça – PR), trata-se do sindicato patronal da categoria e está sediado à rua XV de novembro, nº 2535, Campo Largo, Paraná.

estudado. Ainda segundo o mesmo autor, as principais vantagens dos levantamentos são: conhecimento direto da realidade; economia e rapidez e quantificação dos dados.

Segundo Godoy (1995, p. 58):

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa apresenta uma perspectiva de corte transversal, sendo o período de estudo o ano de 2006.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

De acordo com os objetivos propostos, são variáveis desta pesquisa:

a) Tipificação de Estratégia:

- D.C.: O Modelo Miles e Snow (2003): os autores produziram uma taxonomia que chamaram estratégias competitivas, que está ancorado em três idéias centrais: interação com o ambiente; escolhas estratégicas; processo e estrutura organizacionais. De acordo com isso eles propõem um modelo geral para o processo adaptativo que é designado de ciclo adaptativo;
- D.O.: O ciclo adaptativo: para Miles e Snow (2003) a 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. Conforme 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.

b) Estilos cognitivos:

- D.C.: O Modelo de Kirton (1976): para o autor os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, e, de acordo com o estilo que cada indivíduo adota, o mesmo poderá ser inovador ou adaptador;
- D.O.: Estilo Adaptador-Inovador: o estilo inovador é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. Já o estilo adaptador ou adaptativo procura enfatizar a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção às normas, tentam sempre resolver os problemas aplicando soluções derivadas de métodos já testados e conhecidos.

3.3 PERGUNTAS DA PESQUISA

Com a finalidade de cumprir com os objetivos específicos, foram propostas as seguintes perguntas de pesquisa, representadas no Quadro 8 :

- a) Qual a classificação das indústrias pesquisadas de acordo com o modelo de Miles e Snow (2003)?
- b) Em relação ao modelo adaptador-inovador de Kirton (1976) qual a classificação das indústrias pesquisadas?
- c) Quanto à classificação das indústrias segundo os modelos de Miles e Snow (2003) e de Kirton (1976), que comparação pode ser feita entre os tipos de estratégia e os estilos cognitivos encontrados no presente estudo?
- d) Qual a contribuição deste estudo para a melhoria das práticas estratégicas nas indústrias de pequeno e médio porte?
- e) Com base nas classificações dos modelos utilizados neste estudo, quais as sugestões para melhoria da gestão das indústrias do setor pesquisado?

Objetivo Específico	Pergunta de Pesquisa
Classificar as empresas pesquisadas de acordo com o modelo de Miles e Snow (2003)	Qual a classificação das empresas pesquisadas de acordo com o modelo de Miles e Snow (2003)?
Classificar o estilo cognitivo dos dirigentes das empresas pesquisadas de acordo com o modelo de Kirton (1976).	Em relação ao modelo adaptador-inovador de Kirton (1976), qual a classificação das empresas pesquisadas?
Estabelecer uma comparação entre os tipos de estratégias desenvolvidas pelas organizações pesquisadas e os estilos cognitivos de seus gerentes.	Quanto à classificação das Empresas segundo os modelos Mile e Snow (2003) e de kirton (1976), que comparação pode ser feita entre os tipos de estratégia e os estilos cognitivos encontrados no presente estudo?
Contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão nas empresas de pequeno e médio porte.	Qual a contribuição deste estudo para a melhoria das práticas estratégicas nas empresas de pequeno e médio porte?
	Com base nas classificações dos modelos utilizados neste estudo, quais as sugestões para a melhoria da gestão nas empresas do setor pesquisado?

Quadro 8: Perguntas de Pesquisa
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo é composta por 16 empresas e abrange as indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas de Campo Largo – PR e seus dirigentes. A escolha dessas empresas ocorreu devido à sua importância para a economia local, a facilidade de inserção no grupo para a pesquisa e ao fato do setor ser carente de estudos acadêmicos relacionados ao assunto ora pesquisado.

A amostra foi não-probabilística por acessibilidade composta por sete indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas de Campo Largo – PR, localizado na Região Metropolitana de Curitiba, e foi definida da seguinte forma:

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

Segundo Del Corso (2002 apud PETTIGREW, 1992), quando a investigação envolve processos estratégicos, a amostra pode ser composta por uma pequena quantidade de empresas – entre 6 e 10 – buscando assim a redução da complexidade através do desenho da investigação. No presente estudo a amostra foi composta por 7

empresas de pequeno e médio porte do setor de porcelanas de Campo Largo – PR o que representa aproximadamente 44% da população em estudo.

A amostra não-probabilística intencional ou tipicidade, “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (GIL, 1999, p. 104). O que é confirmado por Richardson (1999, p. 161), ao se referir à amostra não-probabilística intencional ou de seleção racional: “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano [...] desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo”.

Para Vergara (2000), as amostras não-probabilísticas não baseadas em procedimentos estatísticos e dentre os seus tipos existem as amostras selecionadas por acessibilidade, que sem procedimentos estatísticos, seleciona elementos pela facilidade de acesso.

3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, com entrevistas estruturadas, realizadas diretamente com os dirigentes das indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelanas de Campo Largo – PR, 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.

Na entrevista estruturada foi utilizada uma lista de perguntas, que para Gil (1999, p. 121), é frequentemente chamada de questionário, como instrumento no intuito de identificar a relação estabelecida entre os tipos de estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas e os estilos cognitivos dos dirigentes dessas empresas, de acordo com os modelos descritos nos itens 2.2.1 e 2.2.2. Tal entrevista estruturada tem como finalidade também disponibilizar informações de caráter descritivo das organizações pesquisadas, tais como: gênero e escolaridade do dirigente principal da empresa,

número de funcionários, ramos de atuação e tempo de existência da empresa, opinião pessoal sobre a importância da estratégia para sua empresa.

O questionário utilizado na entrevista estruturada se encontra no Apêndice A, contém 49 questões e está dividido em quatro partes distintas, descritas a seguir.

A primeira parte é constituída por um questionário de perguntas fechadas, que segundo Gil (1999) nesse tipo de questão, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. Esta parte contém 5 perguntas de cunho descritivo da empresa e do respondente, elaboradas com a prévia intenção de verificar se as peculiaridades solicitadas para que as empresas fizessem parte da amostra, de acordo com o item 3.3, 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-se garantir que qualquer que fosse a situação do respondente, houvesse uma alternativa que se enquadrasse.

A segunda parte também é constituída por perguntas fechadas, que de acordo com Richardson (1999), são instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de repostas fixas ou preestabelecidas. Contém as perguntas que serviram para a avaliação do tipo de estratégia adotada pela empresa. Foi aplicada uma adaptação do questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) com 11 questões. Referem-se as perguntas de número 6 a 16 do referido apêndice, descritas conforme apresentadas no Quadro 9, e procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas dos dirigentes das indústrias de pequeno e médio porte.

6. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhor caracterizados como?
7. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que?
8. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo?
9. O crescimento ou diminuição da nossa demanda é devido, muito provavelmente, a?
10. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com?
11. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como?
12. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é?

Quadro 9: Perguntas Referentes ao Modelo de Miles e Snow (1978)

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

13. O gerenciamento da empresa contra os concorrentes é?
14. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma?
15. A estrutura de nossa empresa é?
16. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como?

Quadro 9: Perguntas Referentes ao Modelo de Miles e Snow (1978) - Continua

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Estas escolhas estão divididas de acordo com o ciclo adaptativo, citado no item 2.2.1, 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 são apresentadas quatro alternativas de respostas representando cada uma delas um tipo de estratégia diferente e assim, por meio de um modelo de escolha forçada, o respondente deve indicar a alternativa que melhor se aproxima 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 distribuição das alternativas, de acordo com o proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), estão representadas no Quadro 10.

Ciclo Adaptativo	Perguntas	Tipos de Estratégias
Problema de Empreendedorismo	Pergunta 6	Prospectora (P)
		Analítica (A)
		Defensiva (D)
		Reativa (R)
	Pergunta 7	Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)

Quadro 10: Distribuição da Classificação dos Tipos de Estratégia – Continua

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Ciclo Adaptativo	Perguntas	Tipos de Estratégias
	Pergunta 8	Prospectora (P)
		Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
	Pergunta 9	Defensiva (D)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)
		Analítica (A)
Problema de Engenharia	Pergunta 10	Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Prospectora (P)
		Reativa (R)
	Pergunta 11	Analítica (A)
		Defensiva (D)
		Prospectora (P)
		Reativa (R)
	Pergunta 12	Analítica (A)
		Defensiva (D)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)
Problema de Administração	Pergunta 13	Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)
	Pergunta 14	Reativa (R)
		Prospectora (P)
		Defensiva (D)
		Analítica (A)
	Pergunta 15	Defensiva (D)
		Prospectora (P)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
	Pergunta 16	Prospectora (P)
		Reativa (R)
		Defensiva (D)
		Analítica (A)

Quadro 10: Distribuição da Classificação dos Tipos de Estratégia – Continuação
 Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

A terceira parte contém perguntas fechadas que serviram para avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes das empresas pesquisadas. Foi aplicado o modelo proposto por Kirton (1976), composto de 32 perguntas, referentes aos números 17 a 48 do questionário do Apêndice A, e suas repostas, são feitas de acordo com uma escala de Likert de cinco pontos, que indicam uma preferência por uma abordagem adaptadora ou inovadora.

Escala de Likert, conforme descreve Hair Jr. et al (2006) é um tipo de escala, métrica ou não-métrica, frequentemente utilizada na pesquisa em administração. Esse

tipo de escala tenta mensurar atitudes ou opiniões, tradicionalmente usando entre cinco e sete pontos para avaliar a intensidade com que alguém concorda com um conjunto de afirmações que se relacionam com um único conceito. Quando esta escala é usada individualmente, é chamada de escala de Likert.

As 32 perguntas desta seção do questionário estão descritas no Quadro 11.

17. Tenho idéias originais?
18. Tenho muitas idéias diferentes e costumo compartilha-las?
19. Sou criativo?
20. Consigo trabalhar com diversas idéias novas ao mesmo tempo?
21. Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas?
22. Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe?
23. Tenho novas perspectivas para velhos problemas?
24. Normalmente me arrisco fazendo coisas de modo diferente?
25. Gosto de variar rotinas já estabelecidas?
26. Prefiro trabalhar em um problema de cada vez?
27. Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo?
28. Preciso do estímulo da mudança freqüente?
29. Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente?
30. Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador?
31. Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso?
32. Sou metódico e sistemático?
33. Gosto de trabalho minucioso?
34. Não sou normalmente cuidadoso ou meticuloso?
35. Sou persistente?
36. Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle?
37. Me adapto rapidamente ao sistema?
38. Me conformo facilmente?
39. Concordo rapidamente com a equipe no trabalho?
40. Em geral não procuro quebrar ou contornar regras?
41. Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto?
42. Sou prudente quando estou lidando com autoridades?
43. Gosto de orientações precisas?
44. Sou previsível?
45. Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista?
46. Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes?
47. Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito?
48. Guardo minhas idéias para mim até que elas sejam necessárias?

Quadro 11: Questionário do Modelo de Kirton (1976)

Fonte: Adaptado de Kirton (1976).

Neste modelo, para cada questão é estipulado um valor que varia de 1 a 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, citada no item 2.2.2.2, que varia de 32 a 160 pontos e que a média está 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. Quanto mais se aproximar do valor mínimo (32) ele é inovador e quanto mais ele se aproximar do valor máximo (160) ele é adaptador.

A quarta parte é constituída por uma pergunta aberta, que segundo Richardson (1999) caracteriza-se por pergunta e afirmação que leva o entrevistado a responder com frases ou orações e o pesquisador não está interessado em antecipar as respostas desejando assim que haja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado. Tal pergunta tem 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 com o 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.

3.6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2006. Após várias tentativas em se conseguir campo para o estudo em diversos setores de interesse do pesquisador na cidade de Curitiba e região metropolitana, foi obtida uma resposta positiva para essa procura através de contato com o Presidente do Sindicato das Indústrias de Vidros, Cristais, Espelhos, Cerâmicas de Louça, Porcelana, Pisos e Revestimentos Cerâmicos no Estado do Paraná (Sindilouça – PR).

Tal contato foi conseguido por intermédio da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Campo Largo (ACICLA), que por interseção do seu Presidente, viabilizou o contato do pesquisador com o presidente do Sindilouça – PR.

Com esse primeiro contato foi percebido um interesse positivo em colaborar com a pesquisa, até então não demonstrado por nenhum outro setor. Foi viabilizado então um contato direto com a secretária do Sindilouça – PR e por meio dela, foram feitos todos os contatos com as empresas que se enquadravam no perfil procurado pelo pesquisador, descritos no item 3.2.

Apesar da anuência do próprio sindicato patronal da categoria, de um total de 16 empresas que se encaixaram no perfil desejado, apenas seis aceitaram participar da pesquisa e para isso foram agendadas as entrevistas com seus gestores. Todas as entrevistas agendadas foram realizadas nas datas e horários acertados por intermédio da secretária do Sindilouça – PR, com a exceção de uma que teve que ser remarcada duas vezes devido à falta de horário do gestor para atender o pesquisador nos dias e horários pré-agendados.

Todas as entrevistas foram feitas diretamente com os gestores das empresas pesquisadas, no seu local de trabalho e algumas vezes percorrendo as instalações da empresa a convite do entrevistado, sendo eles: 6 sócios dirigentes das empresas e uma gerente financeira. Tais entrevistas levaram em média cerca de 60 minutos cada uma para ser realizada e as perguntas propostas não apresentaram muita dificuldade de compreensão por parte dos entrevistados. Isto se deve ao fato de ter havido um pré-teste com uma empresa previamente contatada para tal e ter sido verificado possíveis termos ou palavras que poderiam trazer alguma dificuldade de compreensão por parte dos gestores quando fossem responder ao questionário componente da pesquisa.

Realizado esse pré-teste, o pesquisador procurou readaptar os questionários da entrevista a fim de solucionar os problemas detectados e a partir disso realizar as entrevistas efetivamente.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada foi caracterizada como sendo qualitativa, por esta razão, a análise dos dados foi realizada a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e do confronto destes com os conceitos levantados na revisão bibliográfica.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O Município de Campo Largo está localizado na Região Metropolitana de Curitiba, possui segundo o IBGE (2000) cerca de 93.000 habitantes, possui um Produto Interno Bruto de cerca de 960 mil/ano (IBGE, 2005) e apresenta-se como a 14ª economia do Estado.

Segundo dados obtidos junto ao Sindilouça – PR (2006), o pólo cerâmico de Campo Largo é formado por 36 empresas, sendo cinco classificadas como grandes empresas, treze como micro empresas e dezesseis entre pequenas e médias empresas, de acordo com o critério de classificação adotado por esse estudo (item 2.1.5). Juntas, geram cerca de quatorze mil empregos diretos e indiretos. As indústrias cerâmicas campolarguenses são responsáveis por cerca de 55% da arrecadação de ICMS do Município, o que correspondeu a um valor estimado anualmente de aproximadamente R\$ 34.266.3396,00 até 31 de dezembro de 2006 (Sindilouça – PR, 2006).

Como dados relevantes que exprimem a importância econômica local, estadual e até mesmo nacional do setor, pode-se citar que: é um dos maiores consumidores de gás natural do Estado, sendo responsável pelo consumo diário de 80.000 metros cúbicos desse combustível. Tem um consumo anual de cerca de R\$ 7.611.144, 00 de energia elétrica, sendo assim o principal cliente da Companhia Campolarguense de Energia (COCEL), empresa de energia do Município de Campo Largo; é ainda o

principal consumidor da Companhia de Saneamento do Paraná (SANEPAR), empresa de fornecimento de água, apesar de que algumas empresas do setor têm investido bastante na captação direta dos rios da região e no tratamento dessa água utilizada no seu processo de fabricação, além da perfuração de poços artesianos e no processo de reutilização da água utilizada no próprio sistema, que tem alcançado uma taxa de cerca de 75% a 95% de reuso da água (Sindilouça – PR, 2006).

O setor é líder em produção de porcelana, sendo responsável pela fabricação de aproximadamente 90% da porcelana branca de mesa nacional; 83% das porcelanas da América Latina; 40% das cerâmicas de mesa nacional; e ainda por 50% das cerâmicas para eletro-eletrônicos e eletromecânica, além dos 16 milhões de metros quadrados de pisos e revestimentos ao ano (Sindilouça – PR, 2006).

A produção anual estimada chega a 440 milhões de peças, deste total, aproximadamente 30% são exportadas para os mercados da Europa, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Caribe, México e Mercosul. A louça produzida em Campo Largo é reconhecida mundialmente por ser fabricada artesanalmente.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A amostra foi composta por sete pequenas e médias empresas do setor de porcelanas de Campo Lago, Município da Região Metropolitana de Curitiba, que representa aproximadamente 44% das empresas desse porte no setor. As empresas pesquisadas no presente estudo, foram identificadas por números uma vez que não se obteve a autorização de seus gestores a identificação das mesmas. Procurou-se abranger toda a cadeia desse setor produtivo, englobando empresa que produz a massa necessária para produção da porcelana, empresas que produzem e comercializam a própria porcelana e empresas que trabalham com a decoração das peças de porcelana depois de prontas. A amostra ficou caracterizada da seguinte forma:

Empresa 1: pequena indústria que atua na produção e no comércio de porcelanas. Fundada em 1988, atua no seguimento de porcelana branca de mesa, canecos para *chopp* e vinho. Possui atualmente 24 funcionários e tem uma produção mensal de aproximadamente 34.000 peças de porcelana, tendo como principal mercado os estados da região sul e nordeste do Brasil. Segundo o sócio-proprietário entrevistado, apresenta como diferencial a personalização das peças de acordo com a necessidade dos clientes e apresenta como objetivos da empresa para alcançar cada vez mais mercado e se diferenciar dos concorrentes: qualidade dos produtos, pontualidade na entrega dos pedidos e fidelidade com os compromissos assumidos.

Empresa 2: pequena indústria produtora de massa cerâmica que serve como matéria prima para as indústrias de porcelana. Fundada no ano de 2001, é considerada uma indústria pioneira nesse ramo no Brasil, sendo a primeira indústria do gênero na América Latina. Possui atualmente 20 funcionários, e tem uma produção mensal de aproximadamente 660 toneladas de massa cerâmica. Trabalha com tecnologia importada da Europa e abastece parte do setor de porcelana local, nacional e internacional. Localmente seu foco de mercado são as empresas de pequeno e médio porte.

Empresa 3: pequena indústria que atua na produção e no comércio de porcelanas, trata-se de uma empresa familiar fundada em 1966. Atua no seguimento da produção de porcelana para mesa, como aparelhos de jantar, de chá, café, dentre outros e tem como objetivos: qualidade, requinte e beleza para o dia-a-dia.

Empresa 4: média indústria e comércio de porcelanas. Fundada em 1993, a produção está baseada em peças decorativas, produtos utilitários, brindes em geral, isoladores, bolas para moagem, placas para resistência, entre outros produtos em porcelana. Tem preocupação no aperfeiçoamento dos processos produtivos, investindo em pesquisa, criando para isso um laboratório próprio para pesquisa específica dos seus produtos.

Empresa 5: média indústria e comércio de porcelanas. Fundada em 1985, a produção está baseada na linha de porcelanas finas que engloba produtos utilitários, brindes, placas isoladoras, etc. Possui um parque fabril moderno, onde possui fornos de

alta capacidade. Atua no mercado interno e no externo onde está procurando expandir seus negócios. Possui como objetivos: qualidade, inovação e credibilidade.

Empresa 6: pequeno atelier de pintura e acabamento de peças de porcelana e cerâmicas decorativas através de um processo industrial com acabamento artesanal único, com design arrojado e aplicação de pinturas diferenciadas, entre elas as exclusivas barrocas italiana e madeira. Tal processo industrial foi desenvolvido pelos próprios fundadores da empresa e tem se destacado no cenário nacional e internacional. Foi fundada em 2001, possui atualmente 20 funcionários, tem uma produção mensal de aproximadamente 15.000 peças e seu principal nicho de mercado são loja classificadas como “classe A” em todo o território nacional. Devido a sua técnica inovadora, tem recebido vários prêmios de qualidade e inovação em diversos eventos nacionais e internacionais.

Empresa 7: pequena indústria e comércio de porcelanas. Empresa familiar, fundada na década de 1980, atualmente é dirigida pela segunda geração dos fundadores. A linha de produção é focada na produção de cerâmicas utilitárias e utensílios de porcelana para cozinha. Possui atualmente 50 funcionários e tem uma produção mensal de aproximadamente 125 mil peças. Os produtos são distribuídos para todo o território nacional.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As cinco primeiras perguntas do questionário submetido aos gestores das empresas pesquisadas são de cunho descritivo e ficaram da seguinte forma caracterizadas:

4.3.1 Sexo

Quanto ao sexo dos gestores pesquisados, 57% são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino.

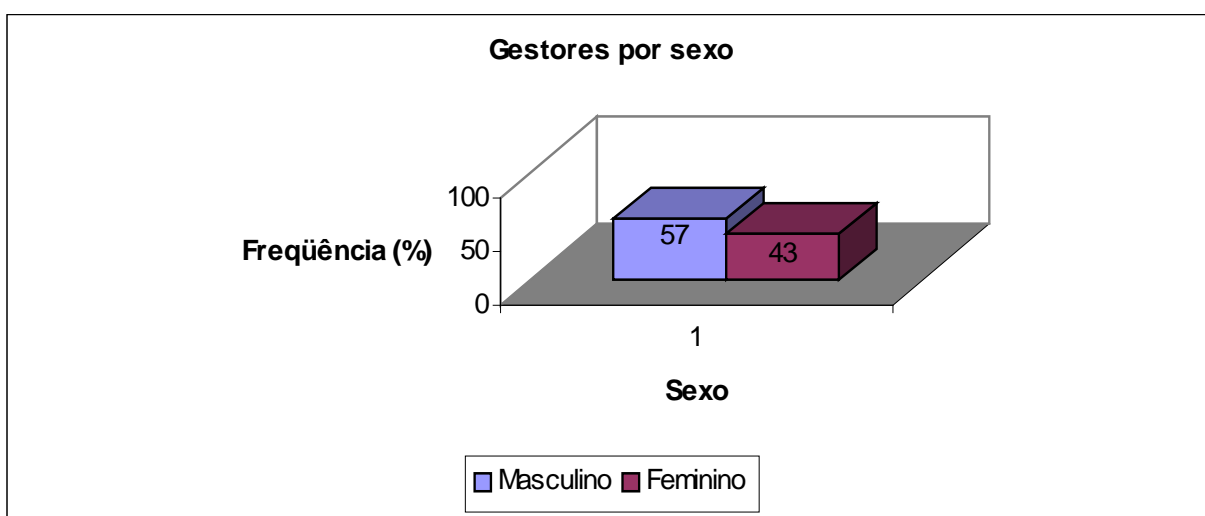


Gráfico 1: Quanto ao Sexo

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.3.2 Escolaridade

Quanto à escolaridade dos gestores pesquisados, 14% possuem ensino médio; 14% possuem ensino superior incompleto; 43% possuem ensino superior completo e 28% possuem pós-graduação.

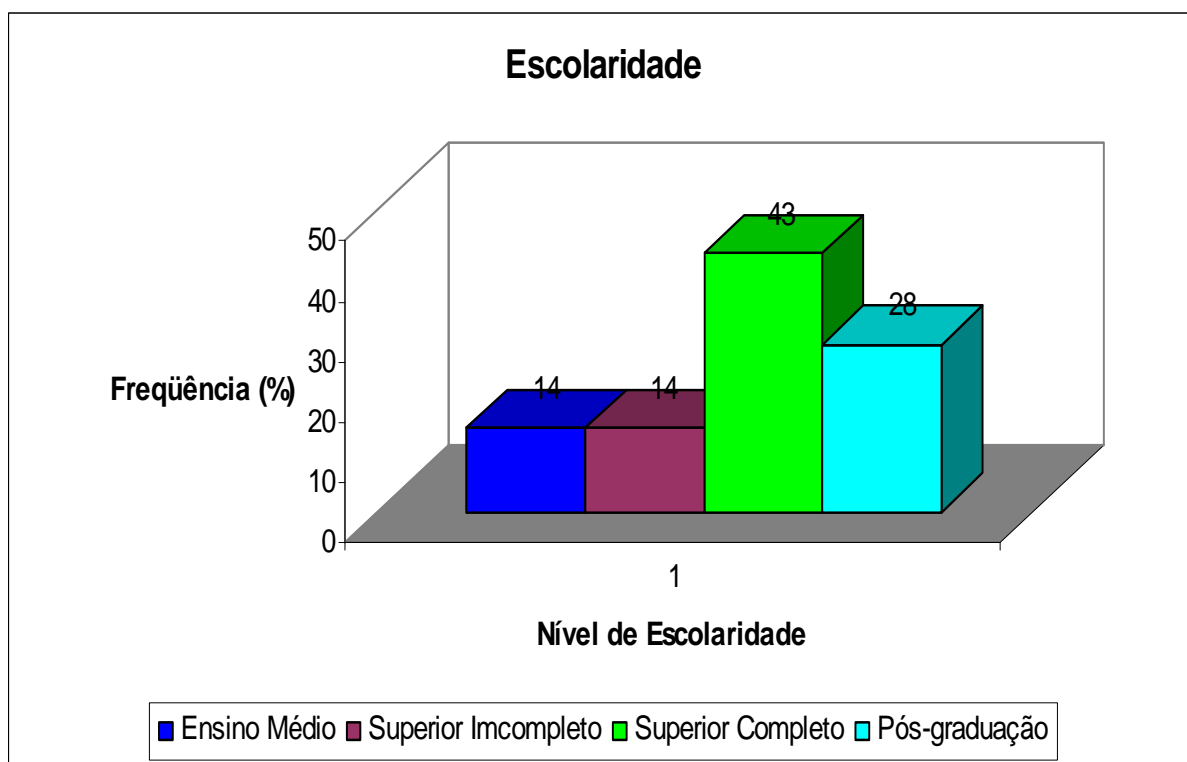


Gráfico 2: Quanto a Escolaridade

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.3.3 Ramo de Negócios

Nesse item vale uma observação interessante, apesar de todos os pesquisados atuarem no ramo da indústria e do comércio de porcelanas, a totalidade deles, ou seja, 100%, declararam ser do ramo da indústria. Isso que demonstra que o foco principal dessas empresas é a produção industrial e não a comercialização direta de seus produtos.

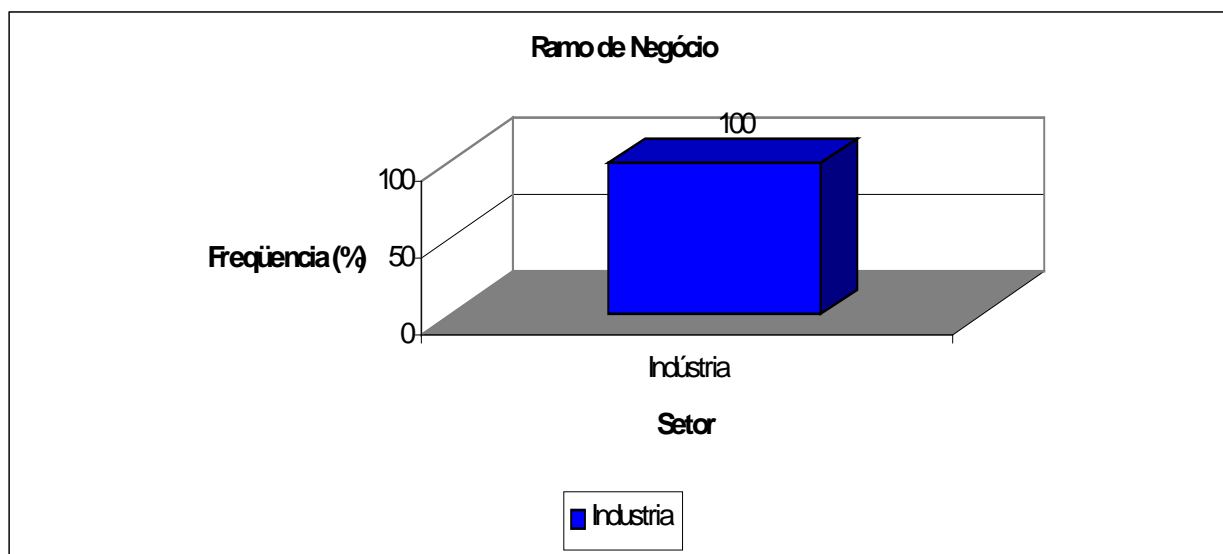


Gráfico 3: Quanto ao Ramo de Negócios

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.3.4 Classificação das Empresas Quanto ao Número de Funcionários

Quanto ao tamanho da empresa cabe uma observação, o item 2.1.5 do presente estudo trás classificações distintas para empresas do setor da indústria e do setor do comércio. Aqui utilizamos à classificação específica para o setor da indústria, levando em consideração que a totalidade dos gestores pesquisados declararam que o ramo de negócios de sua empresa é a indústria, conforme verificado no item anterior. Portanto, das empresas pesquisadas, 71% são pequenas empresas e 29% são médias empresas.

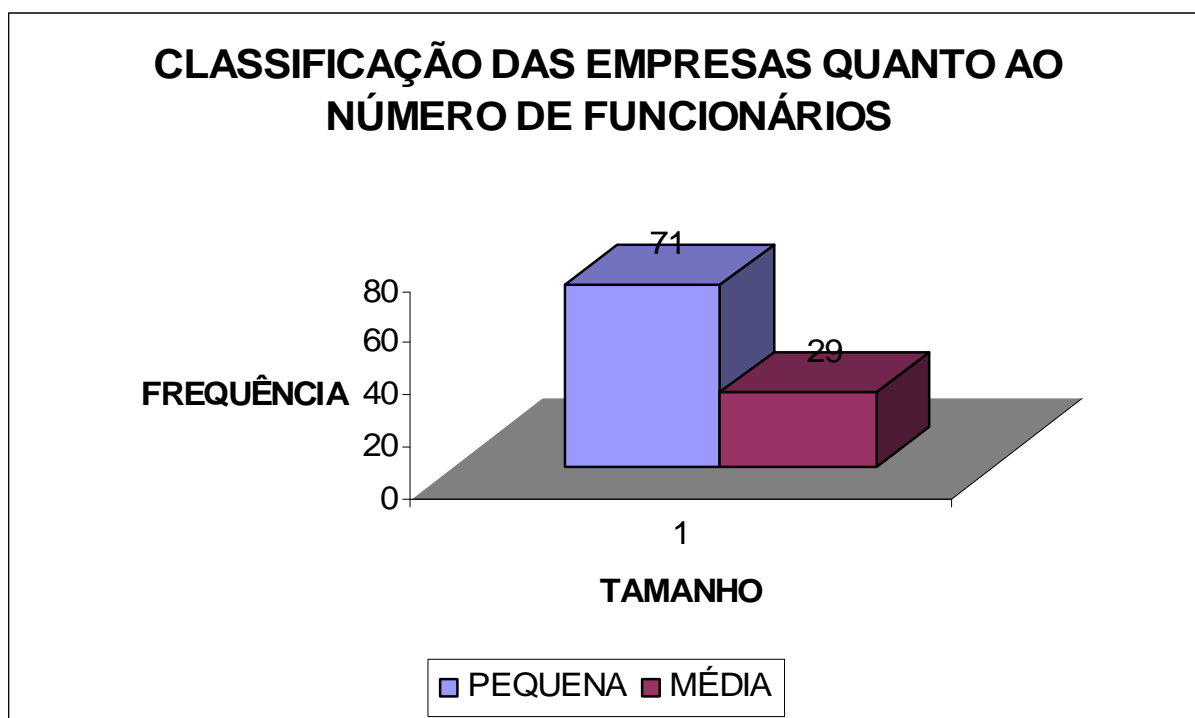


Gráfico 4: Classificação Quanto ao Número de Funcionários

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.3.5 Tempo de Atuação da Empresa

Esse é um aspecto relevante para a pesquisa, pois trata de uma condição básica para seleção da população e da amostra pesquisada, uma vez que é condição de seleção para a pesquisa, que a empresa tenha no mínimo cinco anos de atuação no mercado. Das empresas pesquisadas, 71% está há mais de dez anos em atividade e 29% está há pelos menos 5 anos em atividade.

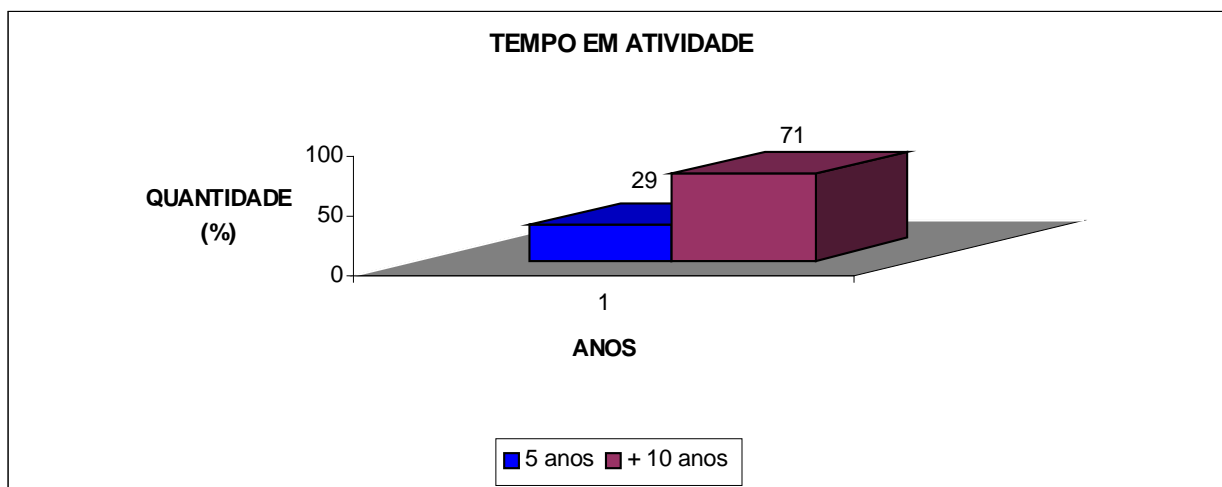


Gráfico 5: Tempo em Atividade

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

Após a realização da caracterização das empresas pesquisadas, e antes que se faça a análise dos modelos propostos no presente estudo, se faz necessário analisar a estratégia na visão dos gestores que foram entrevistados.

Para tal análise, foram utilizadas as respostas dos entrevistados para a seguinte pergunta: “Na sua opinião, qual a importância da estratégia para a sua empresa?”. Refere-se a quarta parte e a última questão do questionário apresentado no Apêndice A. Trata-se de uma pergunta aberta onde os gestores tiveram total liberdade para responderem o que pensam a respeito da importância do tema – estratégia – para a sua organização.

Todos os entrevistados completaram a questão e as respostas obtidas foram:

- a) Entrevistado da empresa 1: “Organização, produtividade e qualidade”;
- b) Entrevistado da empresa 2: “Uma estratégia bem definida é a melhor linha a ser seguida, visando os objetivos da empresa. Toda estratégia visa um resultado, sendo ele positivo ou negativo, é preciso planejar e aplicar estratégias e métodos para se atingir esse objetivo, e muitas vezes temos que parar e repensar toda uma estratégia para realmente chegarmos onde

- queremos. Estratégia é a forma como a empresa reage as ameaças e oportunidades do mercado, pelo menos é assim que não trabalhamos”;
- c) Entrevistado da empresa 3: “A estratégia tem grande importância para minha empresa, pois determina como a empresa irá competir, bem como as políticas e metas que serão necessárias para alcançar nossos objetivos”;
 - d) Entrevistado da empresa 4: “Para qualquer projeto aceito no mercado a estratégia é de máxima importância dentro do contexto”;
 - e) Entrevistado da empresa 5: “Nos dias atuais não se pode pensar em administrar sem antes pensar em estratégia. Portanto, a estratégia ou melhor a administração estratégica é de vital importância para o segmento que atuo, uma vez que não se consegue sobreviver no mercado sem um planejamento a curto, médio e longo prazo, e estratégia é isso, conhecer o mercado e planejar sobre esse conhecimento”;
 - f) Entrevistado da empresa 6: “É importante para o crescimento da minha empresa, este é o nosso segredo, digo, receita para o nosso sucesso, somos estrategistas de coração”;
 - g) Entrevistado da empresa 7: “A estratégia é vital para a empresa nos dias de hoje em que vivemos num mundo globalizado e cada vez com mais concorrência. Ela nos facilita o trabalho no presente para que possamos pensar no futuro”.

Ao analisar as respostas coletadas, juntamente com as percepções e anotações feitas durante as entrevistas, pode-se observar que:

Todos os respondentes consideram que a estratégia é importante para suas empresas, chegando a citá-la como de máxima importância para a permanência de seus negócios no mercado, embora, durante as entrevistas não foi percebido pelo pesquisador em nenhuma das empresas, menção a processos formais de estratégia empresarial.

Em estudo realizado Fonseca e Reis (2005), afirmam que as pequenas empresas apesar de não possuírem um processo formal de administração estratégica, possuem sim uma estratégia, que muitas vezes está na cabeça de seu dirigente, e é

implantada sem um planejamento e sem que os outros componentes da organização saibam que aquilo faz parte da estratégia da empresa.

Fica evidente que, mesmo a maioria das respostas não tendo claramente conseguido definir o que é estratégia de acordo com os conceitos teóricos acadêmicos, todas as respostas trazem informações que podem ser vinculadas com esse conceito e que tem um consenso entre as repostas. Os termos mercado, concorrentes, futuro, crescimento, qualidade, planejamento, competição, produtividade, organização, qualidade, resultado, se analisados com base na teoria proposta no presente estudo. Estão alinhados com os conceitos de estratégias genéricas propostos pelos autores descritos.

É clara a visão que os entrevistados têm da relação da estratégia com o sucesso de suas empresas. A maioria deles associa a estratégia com os resultados a serem alcançados e demonstram saber da importância de se ter uma boa estratégia para alcançar esses resultados.

Apesar de todos saberem da importância da estratégia, poucos conseguem expressar claramente e espontaneamente sobre o tema. Essa falta de espontaneidade foi claramente percebida pelo entrevistador, afinal a maioria dos entrevistados tiveram muitas dificuldades e necessitaram de um tempo bem maior para responder a essa questão. Chegando, em dois casos, a ser perguntado ao entrevistador se era mesmo necessário responder tal pergunta.

4.5 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Neste tópico foram analisados os tipos de estratégias adotadas nas empresas pesquisadas, visando atingir o primeiro objetivo específico proposto para o presente estudo, que é classificar as empresas pesquisadas de acordo com o Modelo de Miles e Snow (2003). Para tanto, foi realizada a análise das onze perguntas adaptadas do questionário proposto por Conant, Monka e Varadarajan (1990, p. 367).

De acordo com as repostas para essas perguntas, que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas dos dirigentes das pequenas e médias empresas, foram analisados os tipos estratégicos para o setor aqui pesquisado.

Estas perguntas estão divididas em três áreas, de acordo com modelo de Miles e Snow (2003), sendo quatro questões direcionadas ao problema da administração, três perguntas direcionadas ao problema de engenharia e quatro perguntas direcionadas ao problema de empreendedorismo.

4.5.1 Distribuição dos Tipos Estratégicos

No presente tópico, foi feita a análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas, tendo como base a segunda parte do questionário aplicado composta por 11 perguntas fechadas relativas aos tipos de estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas. Para melhor visualização e compreensão dessa análise, o Quadro 12 demonstra detalhadamente, as repostas obtidas nas entrevistas realizadas nas sete empresas pesquisadas.

Para obter as respostas às perguntas de acordo com a classificação proposta por Miles e Snow (2003) em analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva(D), foi utilizada uma adaptação do questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 367).

Problema	Questão nº	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Empreendedor	06	A	D	D	A	R	P	R
	07	R	P	R	A	R	P	R
	08	P	A	A	A	A	P	R
	09	A	D	R	R	R	P	R
Engenharia	10	P	A	R	A	R	A	R
	11	P	P	D	R	D	R	R
	12	A	A	D	P	R	P	R
Administrativo	13	P	P	A	A	A	P	A
	14	R	P	A	D	R	P	R
	15	R	P	R	P	D	R	P
	16	D	D	D	P	D	P	P

Quadro 12: Classificação dos Tipos de Estratégias das Empresas Pesquisadas

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Como pode ser observado na Tabela 3 e demonstrado no Gráfico 6, todos os tipos estratégicos são citados na pesquisa, porém existem empresas em que alguns tipos de estratégia não aparecem nas repostas, o que é de certa forma previsível pois segundo Miles e Snow (2003) os quatro tipos de estratégia se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidos. Dependendo do problema encontrado na empresa ela reagirá com um tipo de estratégia.

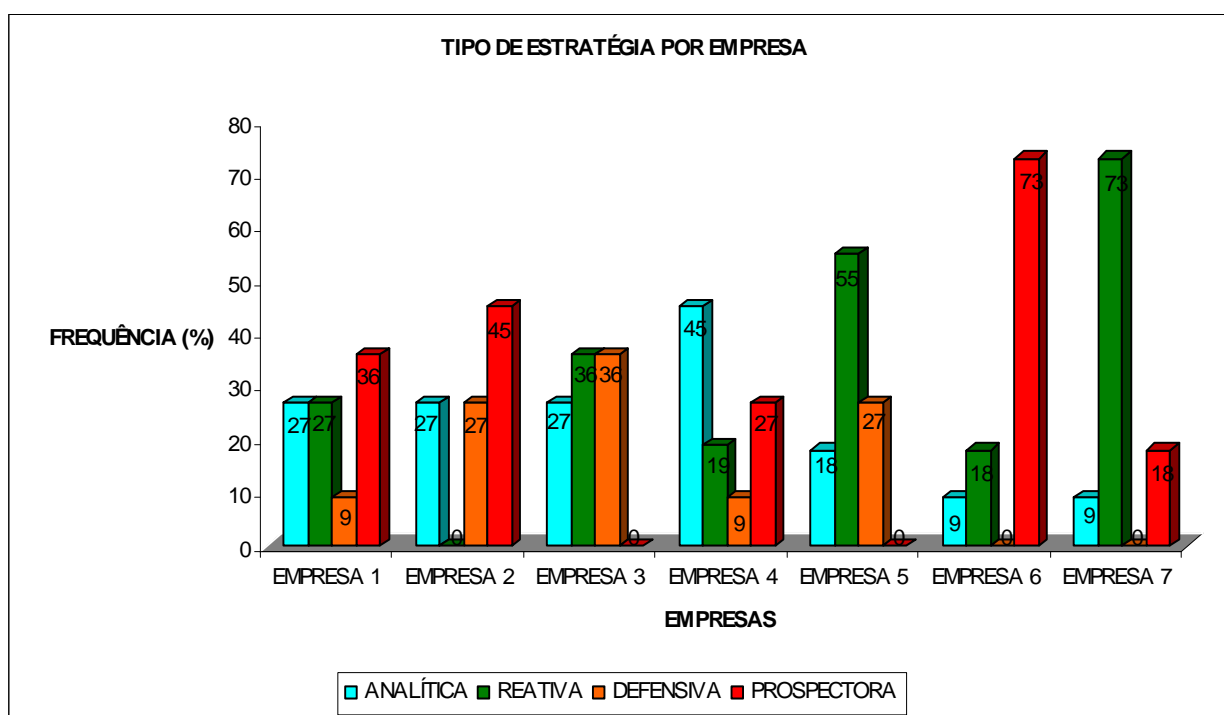


Gráfico 6: Tipos de Estratégias por Empresas

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

Analisando cada empresa isoladamente e seu tipo de estratégia adotada, percebe-se diferenças marcantes entre as mesmas. Pode-se identificar contrastes evidentes entre os tipos de estratégia defensiva e prospectora, pois, conforme pode ser analisado no Gráfico 6, as empresas que tem preferência por um desses tipos não o tem por outro. Essa diferença fica clara nos casos das empresas 1, 3 e 6 onde o tipo de estratégia prospectora atingiu índices de 46%, 0% e 73%, respectivamente, das

escolhas e o tipo de estratégia defensiva atingiu um índice de 9%, 36% e 0% das escolhas dos gestores.

Outra diferença bastante nítida entre os tipos de estratégia, ocorre entre o tipo de estratégia reativa e o tipo de estratégia prospectora. 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 dos tipos de estratégia trazem uma resistência forte ao outro tipo.

Essas diferenças dos tipos estratégicos das empresas pesquisadas 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.

A empresa 1, que é uma empresa familiar, possui uma linha de produtos limitada e portanto deveria possuir um domínio sobre seus produtos e ser bastante eficiente no que produz. Deveria ter, teoricamente, o perfil de uma empresa de estratégia do tipo defensiva porém, aparece como uma empresa de estratégia do tipo prospectora;

As empresas 5 e 7, que possuem gestores jovens, com formação educacional superior, que aparentemente possuem uma linha de produtos diversificada e uma estrutura industrial desenvolvida e portanto, de acordo com esse perfil, deveriam ser empresas caracterizadas pela estratégia do tipo analítica, mas aparecem como optantes da estratégia do tipo defensiva, que são organizações onde os dirigentes percebem as mudanças e as incertezas mas são incapazes de responder efetivamente a isso (MILES; SNOW, 2003).

Porém, existem empresas que adotam o tipo de estratégia exatamente igual ao que o seu perfil sugere. São os casos das empresas 2 e 6, que possuem uma linha de produtos inovadora, trabalham com uma tecnologia nova e procuram ser pioneiras no que fazem, tendo portanto um perfil de empresas que adotam uma estratégia do tipo prospectora. De acordo com o Gráfico 6 essas empresas possuem um tipo de estratégia predominantemente prospectora, que conforme descrito no Quadro 2 deste

estudo, as empresas que adotam esta estratégia estão sempre ampliando sua linha de produtos, enfatizam a importância de oferecer novos produtos e valorizam a condição pioneira.

No presente estudo percebe-se uma relativa preferência pela estratégia do tipo reativa, uma vez que 33% das respostas foram destinadas a esse tipo de estratégia. Seguida pela estratégia do tipo prospectora que registrou 28% da preferência dos respondentes. Logo a seguir aparece a estratégia do tipo analítica que alcançou 23% da preferência dos entrevistados e por último a estratégia do tipo defensiva que obteve 15% da preferência dos respondentes, conforme demonstrado no Gráfico 7.

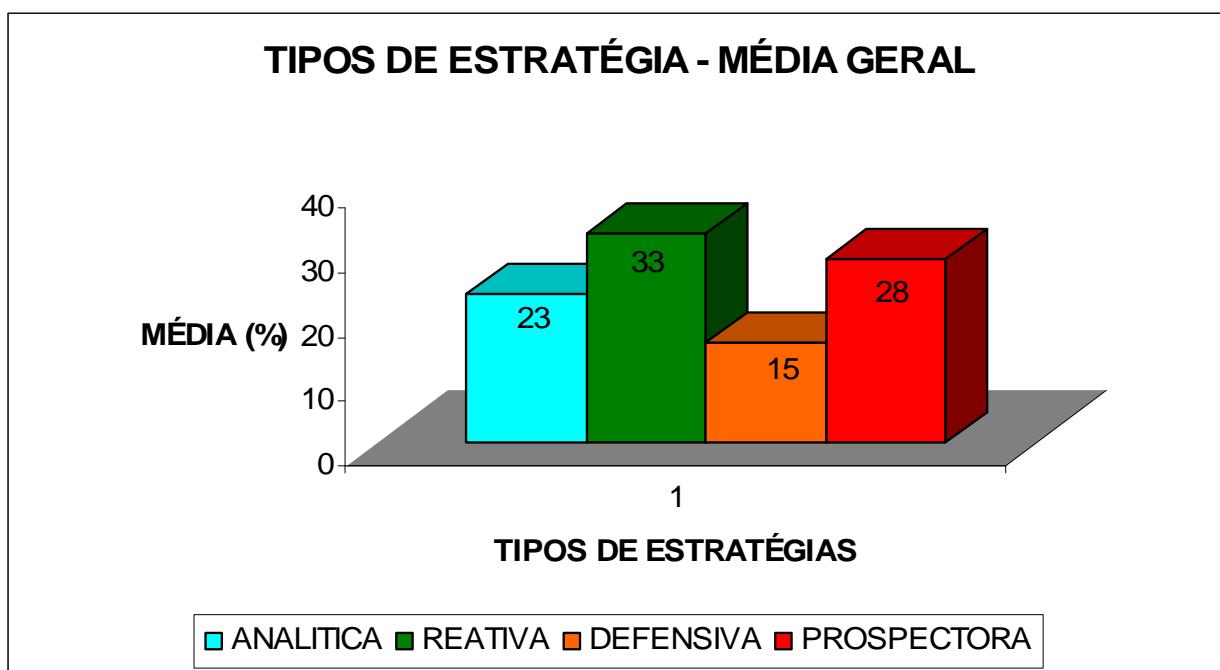


Gráfico 7: Tipos de Estratégia – Geral

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

Esse resultado contraria as expectativas, afinal, trata-se de um setor onde grande parte das empresas tem mais de 10 anos de mercado, conforme amostra estudada, possui uma linha de produtos tradicionais, sem muita inovação, grande parte delas são empresas familiares e, portanto, de acordo com as características traçadas por Miles e Snow (2003) descritas no Quadro 2, deveriam se enquadrar como empresas com estratégia do tipo defensiva, que foi o tipo que alcançou o menor índice de escolha.

Tais diferenças entre os tipos de estratégia que as empresas optam e os que o seu perfil sugere que deveriam optar, estão diretamente ligadas ao ciclo adaptativo de cada empresa e ao estilo cognitivo do seu gestor, uma vez que em empresas de pequeno e médio porte, que são as que estão em evidência nesse estudo, cada empresa possui um tipo de problema, e de acordo com Miles e Snow (2003) é esse problema que determina o tipo de estratégia adotada. O estilo cognitivo do gestor, nessas empresas, é de suma importância, uma vez que são esses gestores, com seu estilo cognitivo, que decidem o tipo de estratégia a ser adotada. Por isso é importante que se faça uma análise do ciclo adaptativo das empresas e dos estilos cognitivos, abordados a seguir.

4.5.2 Ciclo Adaptativo

O ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (2003) representa os problemas básicos enfrentados pelas organizações em relação: ao domínio de produto-mercado – problema empreendedor; aos sistemas técnicos – problema engenharia; aos processos organizacionais e de estrutura – problema administrativo. Ainda, segundo os mesmos autores, os tipos de estratégias adotadas pelas organizações ocorrem em decorrências desses problemas.

A seguir, foi feita uma análise detalhada desse ciclo adaptativo quanto às empresas pesquisadas e aos resultados encontrados.

4.5.2.1 O problema empreendedor

O problema empreendedor que segundo Miles e Snow (2003) é o primeiro apresentado no ciclo adaptativo, é menos freqüente em empresas novas ou que

criaram muito rápido e acontece geralmente em empresas que procuram um avanço organizacional para que possam expandir seu domínio de produto-mercado.

Nesse estudo, conforme demonstrado no Gráfico 8, quanto ao problema empreendedor, as empresas 1 e 4 apresentam predominância do tipo de estratégia 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 tipo de estratégia.

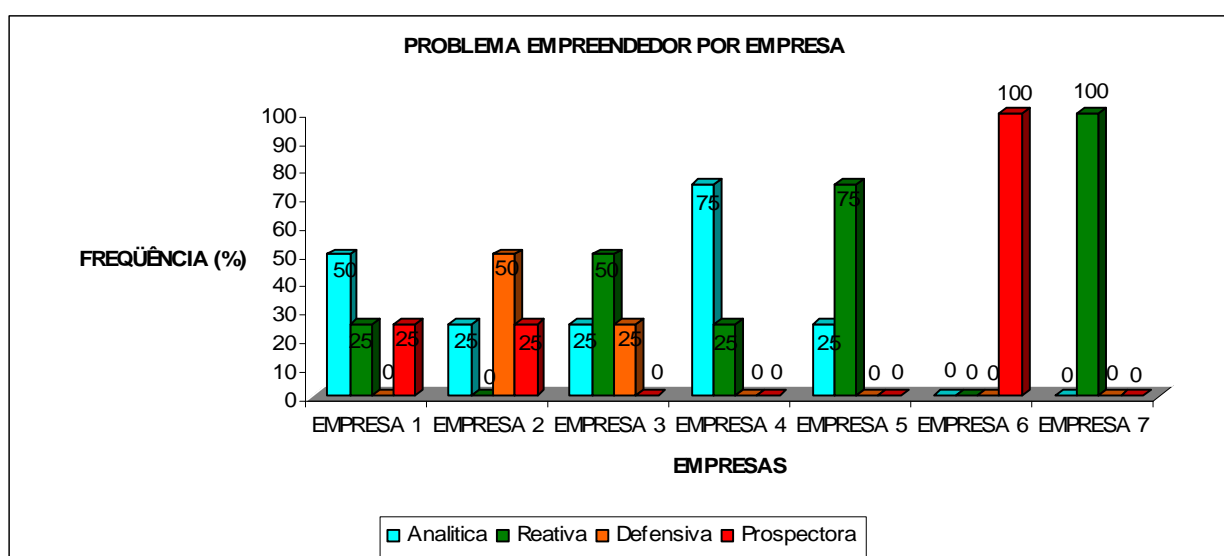


Gráfico 8: O Problema Empreendedor – por Empresa

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

Ainda quanto às escolhas estratégicas para o problema empreendedor, conforme demonstrado no Gráfico 8, na média, o tipo estratégico preferido pelas empresas pesquisadas foi a estratégia reativa que obteve a preferência de 39% dessas empresas. De acordo com o Quadro 3, que descreve as dimensões do Ciclo adaptativo e as características dos tipos de estratégicos segundo Miles e Snow (2003), essa preponderância da estratégia reativa, demonstra um domínio de produtos e mercados irregular e transitório, uma postura de sucesso oportunista e de adaptação, um monitoramento ambiental esporádico e um crescimento baseado em mudanças não planejadas e abruptas.

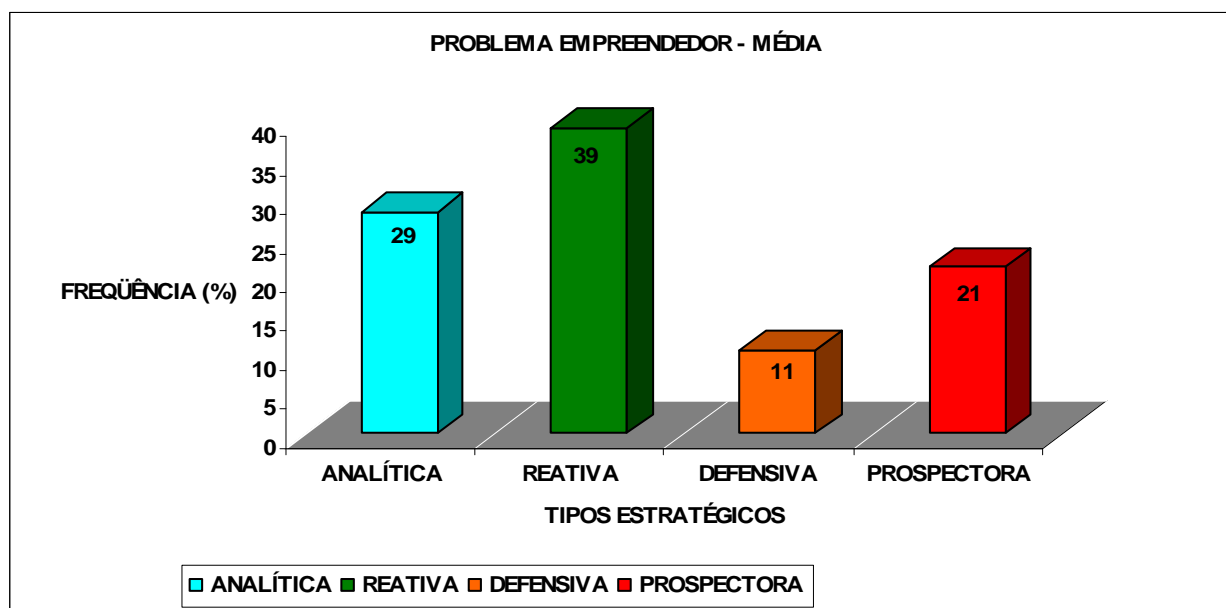


Gráfico 9: O Problema Empreendedor – Média

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.5.2.2 O problema engenharia

O problema engenharia, envolve a criação de um sistema de soluções administrativas para o problema empreendedor e envolve a escolha dos sistemas técnicos mais adequados (MILES; SNOW, 2003).

Neste estudo, de acordo com o Gráfico 10, a empresa 1 apresenta uma preferência pela estratégia do tipo prospectora; a empresa 2 adota a estratégia do tipo analítica; as empresas 5 e 7 preferem a estratégia do tipo reativa; e as empresas 4 e 6 não apresentam preferência por nenhum tipo de estratégia em específica, apenas ficou evidente que as duas não tem tendência alguma a estratégia do tipo defensiva, uma vez que, esse tipo de estratégia obteve índice de 0% na escolha de ambas.

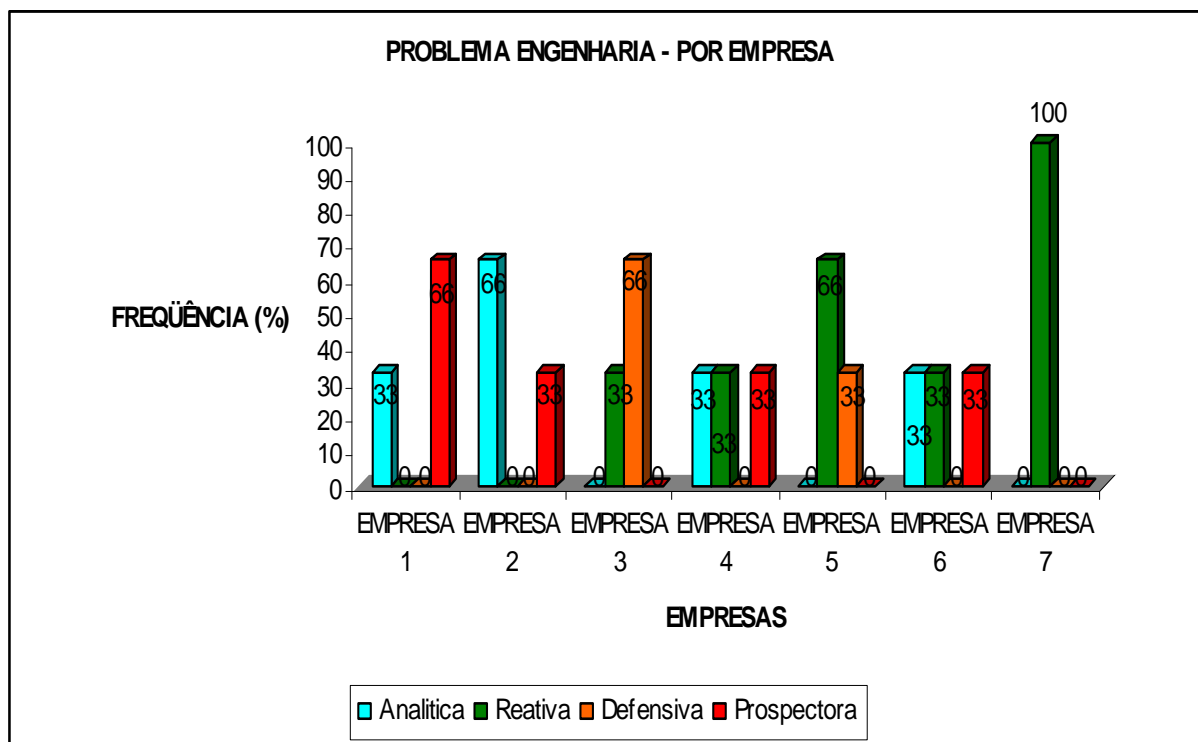


Gráfico 10: O Problema Engenharia – por Empresa

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

O Gráfico 11, que demonstra a média das preferências das empresas pelos quatro tipos de estratégias, quanto ao problema engenharia, mostra que nesse estudo o tipo estratégico preferido por 44% das empresas pesquisadas é a estratégia reativa.

Isso significa que, quanto ao problema engenharia, para essas empresas o objetivo tecnológico é voltado ao desenvolvimento e conclusão de projetos; sua amplitude tecnológica tem aplicações mutáveis; e possuem anteparos tecnológicos com habilidade para experimentar e improvisar soluções, conforme abordado no Quadro 3.

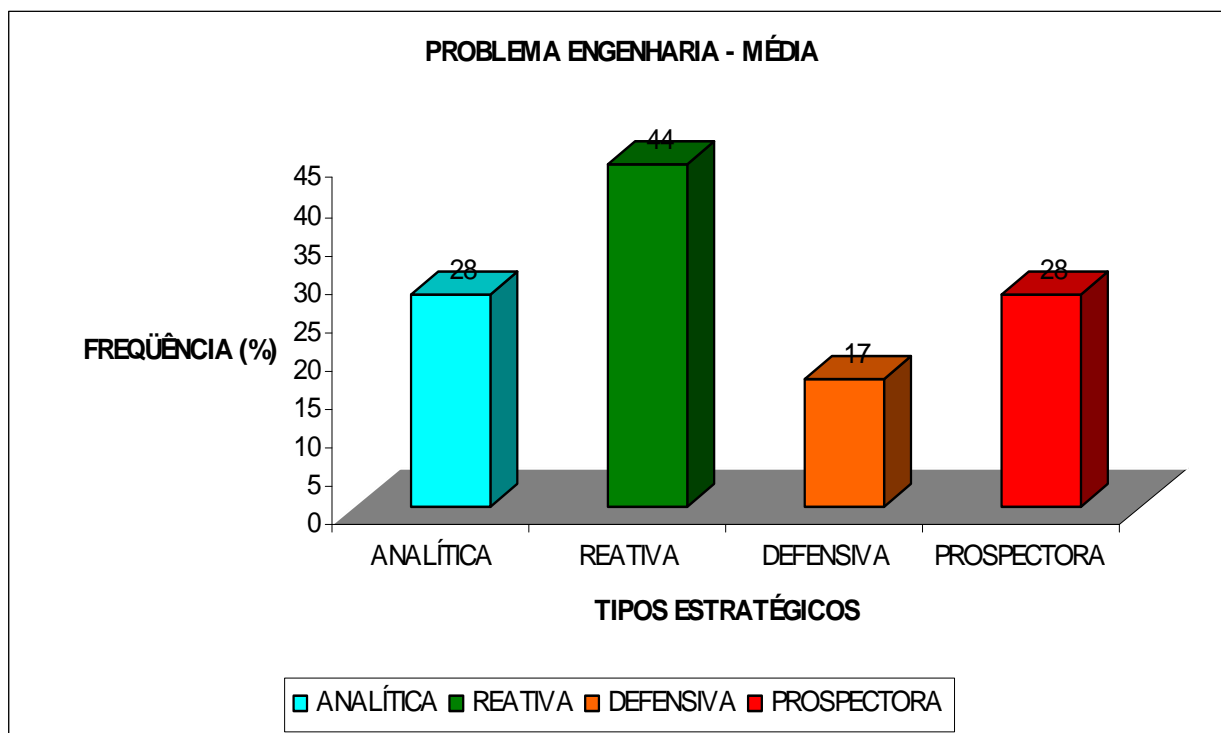


Gráfico 11: O Problema Engenharia – Média

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.5.2.3 O problema administrativo

Empresas com o problema administrativo, procuram 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 organizados (MILES; SNOW, 2003).

Conforme está representado no Gráfico 12, das empresas ora pesquisadas, na empresa 1 o tipo de estratégia preponderante é a reativa; nas empresas 2, 4, 6 e 7 o tipo de estratégia dominante é a prospectora; na empresa 3 o tipo estratégico preferido é o analítico; e na empresa 5 o tipo de estratégia que mais aparece é o defensivo.

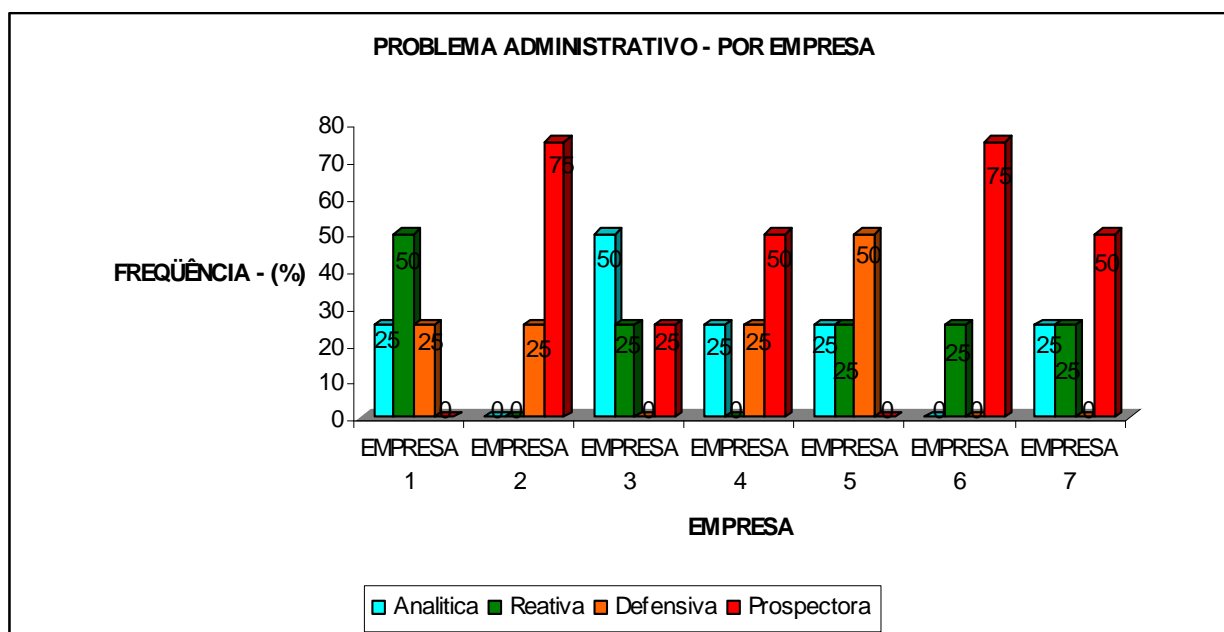


Gráfico 12: O Problema Administrativo – por Empresa

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

Portanto, quanto ao problema administrativo, existe uma maior preferência pela estratégia do tipo prospectora, que ficou com 57% das escolhas feitas pelas empresas estudadas. Isso significa que as empresas do setor em estudo, referente ao problema administrativo, apresentam uma coalizão dominante de marketing e P&D, possui um planejamento que busca oportunidades, uma estrutura voltada para produtos e mercados e um controle de desempenho no mercado e no volume de vendas, conforme aponta o Quadro 3.

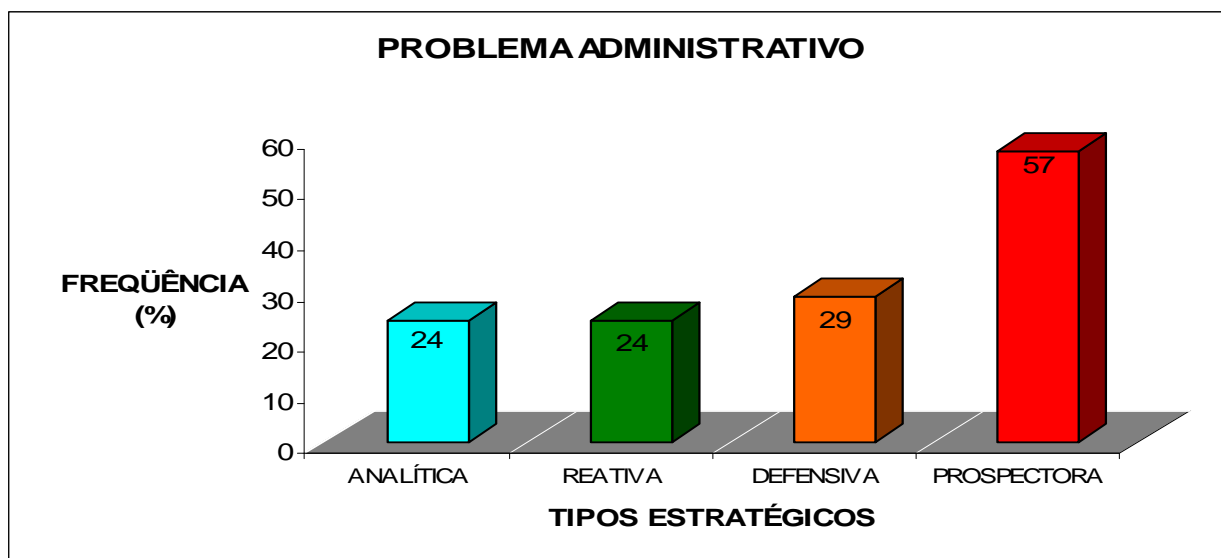


Gráfico 13: O Problema Administrativo – Média

Fonte: Desenvolvido pelo autor mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

4.6 ESTILOS COGNITIVOS

Nesse tópico foram analisados os estilos cognitivos adotados pelos gestores nas empresas pesquisadas, visando atingir o segundo objetivo específico proposto para o presente estudo, que é classificar o estilo cognitivo dos dirigentes das empresas de pequeno e médio porte de acordo com o modelo proposto por Kirton (1976).

Os Quadros 13 e 14 descrevem como ficaram as respostas dos gestores pesquisados. Com essas respostas foi possível classificar os gestores de acordo com seus estilos cognitivos. Para tanto, foi utilizada a classificação de Kirton (1976) que divide os estilos cognitivos em dois tipos, adaptador e inovador. Segundo esse autor, os indivíduos adaptativos enfatizam a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção a regras, já os indivíduos inovativos, por outro lado, são mais indisciplinados, desafiam as regras e procuram novas e diferentes maneiras para resolverem os problemas.

Tal classificação é feita pela obtenção de uma pontuação que é dada de acordo com a resposta que o gestor opta para a pergunta e com essa pontuação ele é posicionado na escala proposta por Kirton (1976), demonstrada na Figura 2.

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 (KIRTON, 1976).

Pergunta	1					2					3					4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17			X							X				X					X	
18					X					X				X						X
19					X					X				X					X	
20					X					X		X							X	
21					X		X							X						X
22				X			X			X						X				
23					X				X					X						X
24				X						X	X								X	
25					X				X	X						X				
26					X		X							X						X
27			X							X				X		X				
28			X				X							X					X	
29				X					X					X		X				
30					X				X					X						X
31					X					X				X						X
32					X				X					X						X
33					X				X					X						X
34				X					X					X					X	
35					X					X				X						X
36	X									X					X					X
37					X					X					X					X
38	X					X									X		X			
39			X						X			X					X			
40				X					X					X					X	
41		X					X								X					X
42					X				X						X					X
43					X					X					X					X
44					X	X								X		X				
45	X					X					X					X				
46					X					X				X						X
47				X			X							X					X	
48			X			X							X			X				
Frequência	03	01	05	06	17	04	06	00	10	12	04	03	00	17	08	04	05	00	08	15
Total Parcial	03	02	15	24	85	04	12	00	40	60	04	06	00	68	40	04	10	00	32	75
Pontuação para classificação	129					116					118					121				

Quadro 13: Classificação dos Estilos Cognitivos dos Gestores nas Empresas 1, 2, 3 e 4

Pergunta Peso	5					6					7				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17					X					X				X	
18					X					X				X	
19					X					X				X	
20	X								X					X	
21					X					X					X
22				X					X					X	
23		X							X						X
24	X								X					X	
25				X						X					X
26					X					X				X	
27					X				X			X			
28					X					X				X	
29					X					X					X
30	X								X						X
31					X					X					X
32	X									X				X	
33	X						X								X
34				X					X						X
35					X					X				X	
36					X					X					X
37					X					X		X			
38	X						X							X	
39					X				X			X			
40		X							X						X
41				X			X								X
42				X					X						X
43					X				X						X
44	X					X					X				
45	X					X									X
46					X					X				X	
47		X					X							X	
48	X					X								X	
Frequência	08	03	00	06	15	03	04	00	09	16	01	01	02	14	14
Total Parcial	8	6	0	24	75	3	8	0	36	80	1	2	6	56	70
Pontuação para classificação	113					127					135				

Quadro 14: Classificação dos Estilos Cognitivos dos Gestores nas Empresas 5, 6 e 7

No presente estudo, pode-se verificar, conforme demonstrado no Gráfico 14 que a totalidade dos gestores obtiveram uma pontuação acima da média e por tanto, todos possuem um estilo inovador de cognição, segundo o modelo de Kirton (1976). Sendo que, a empresa 5 obteve a menor pontuação, 113, a empresa 7 obteve a maior pontuação, 135 e a demais variaram entre esses valores.

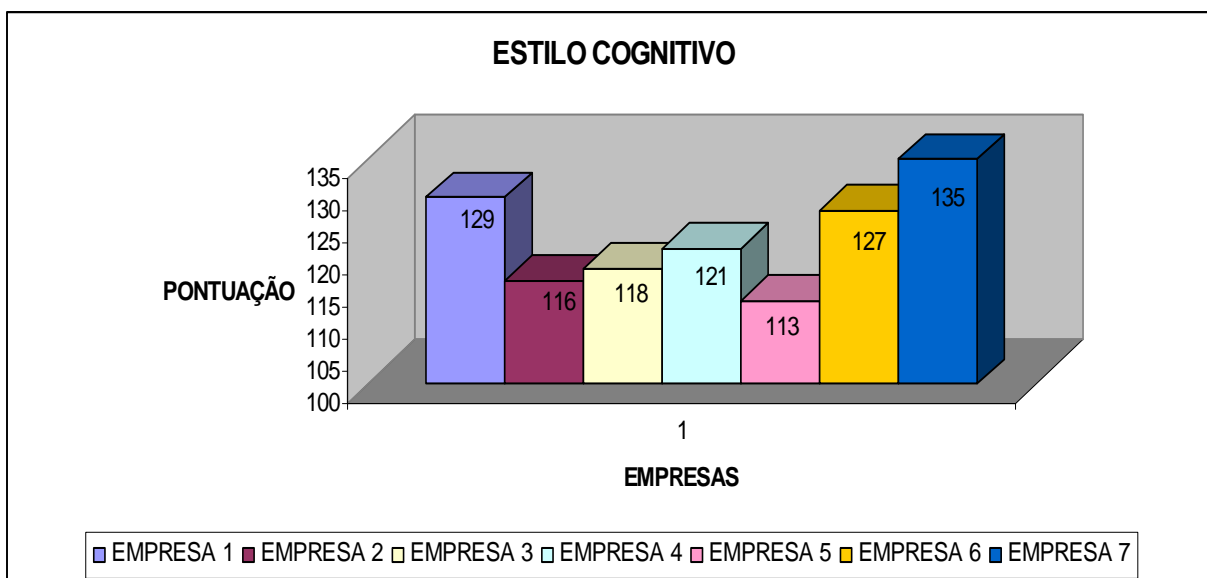


Gráfico 14: Estilos Cognitivos – por Empresa
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Quanto ao setor, considerando a média de pontuação de todas as sete empresas pesquisadas e que representam aproximadamente 44% da população em estudo, obteve-se uma pontuação média igual a 123, significando que o setor de porcelana de Campo Largo – PR, apresenta uma gestão com predominância do estilo inovador de cognição. Estilo esse que de acordo com o descrito no Quadro 5, apresenta como principais características: ser desafiador de regras; tentam redefinir as soluções de problemas; preferem situações não estruturadas; são importantes para situações de mudanças e crises; tendem a tomar o controle em situações desestruturadas.

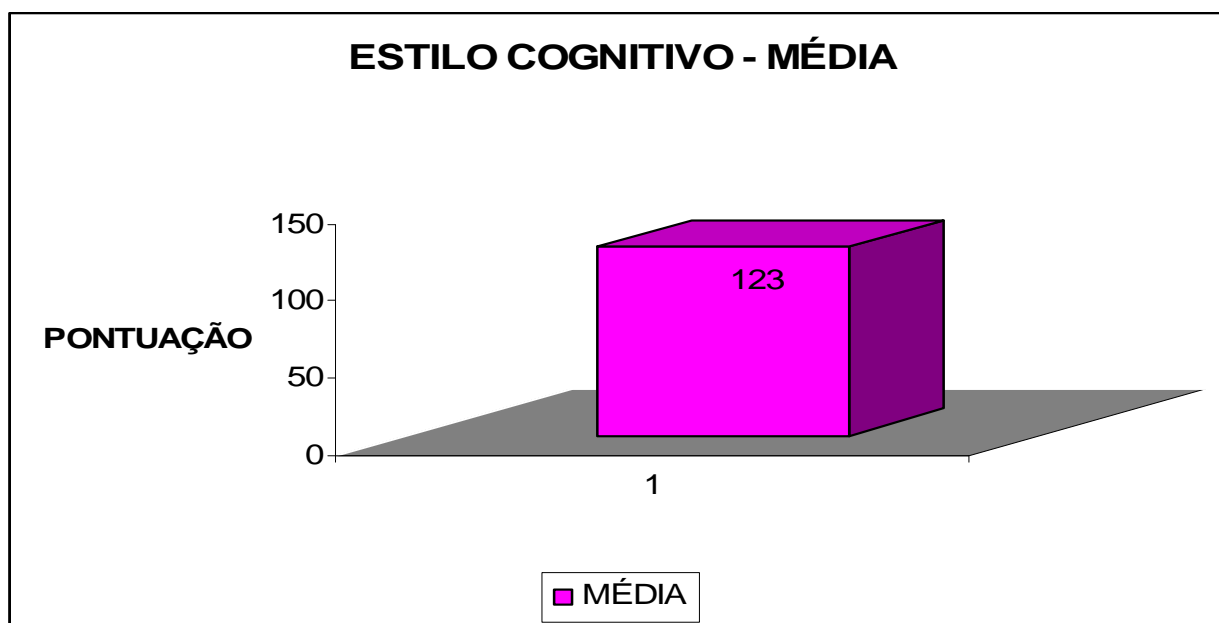


Gráfico 15: Estilo Cognitivo – Média Geral
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A fim de que se possa entender a relação existente entre os tipos de estratégia analisados no item 4.5 e os estilos cognitivos analisados no item 4.6 é necessário que se faça uma comparação entre esses os resultados de ambos.

4.7 COMPARAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E OS ESTILOS COGNITIVOS ENCONTRADOS

Considerando a fundamentação teórica que compõe os dois modelos utilizados para analisar o presente estudo, suas características e conceitos, havia a expectativa que as empresas onde os gestores possuíssem um estilo cognitivo adaptador estivessem associadas às estratégias do tipo defensiva ou analítica e as empresas onde seus gestores fossem do estilo cognitivo inovador estivessem associadas às estratégias do tipo reativa e prospectora.

Considerando os resultados apresentados nos Gráficos 6 e 14, onde estão discriminados os resultados individuais das organizações pesquisadas, pode-se verificar que as empresas que possuem as maiores pontuações para a classificação de

Kirton (1976) quanto ao estilo cognitivo, sendo elas portanto inovadoras, apresentam-se classificadas como optantes de estratégias do tipo reativa (empresas 3 e 7) e prospectora (empresas 1 e 6). Porém, observa-se também que as outras empresas, que apesar de apresentarem pontuações mais baixas quanto à classificação de Kirton (1976) ainda assim são classificadas como inovadoras, apresentam uma preferência pelas estratégias do tipo analítica (empresa 4) e defensiva (empresa 3).

Considerando-se as médias dos resultados para os dois modelos que estão representados pelos Gráficos 9 e 15, as empresas apresentam-se classificadas quanto ao tipo de estratégia segundo o modelo de Miles e Snow (2003) como sendo reativas, e quanto ao estilo cognitivo de seus gestores, segundo o modelo de Kirton (1976), como sendo inovadoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como foco analisar a relação existente entre os tipos de estratégia, considerando o modelo proposto por Miles e Snow (2003) e os estilos cognitivos dos gestores, considerando o modelo adaptador-inovador proposto por Kirton (1976), nas indústrias de pequeno e médio porte do setor de porcelana de Campo Largo – PR.

Este capítulo, que tem como base a fundamentação teórica, os dados coletados na pesquisa realizada e a metodologia aplicada para realização da análise, tem como finalidade descrever as conclusões referentes aos objetivos propostos.

5.1 CONCLUSÕES

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

- 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 são na sua maioria reativas (33%) e prospectoras (28%). Isso indica por um lado, organizações que percebem as mudanças e as incertezas, mas que nem sempre são capazes de reagir a elas, e por outro lado, 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 diferentes para problemas parecidos;

- Quanto aos problemas do ciclo adaptativo analisados separadamente, pode-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 vem confirmar que o setor consegue identificar que tem 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 considerado normal à preferência por diferentes tipos de estratégia, afinal, as empresas encontram-se em estágios diferentes de administração, sofrem influências diferentes na sua gestão e respondem de maneiras diferentes as essas influências.
- b) Quanto a 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; que tende a redefinir as soluções para os problemas; que prefere situações não estruturadas; que são importantes para situações de mudanças e crise; que dá pouca importância a comportamentos passados. Esse tipo de gestão está, portanto, alinhado ao momento de insegurança e mudanças por que passa o setor e esse estilo de gestão é o 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 confirma 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, conseguem ficar fora das estatísticas de mortalidade de indústrias desse porte. Isso possibilita a conclusão de que apesar das limitações apontadas neste estudo e da necessidade de investigação de outras variáveis, a princípio 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 optam por estratégias do tipo prospectora ou reativa, tem mais chances de conseguir sucesso.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões acima descritas e visando atingir o último objetivo específico desse estudo, a seguir são feitas algumas recomendações e sugestões para melhoria da gestão das empresas do setor pesquisado:

- a) As empresas do setor deveriam optar pelo estabelecimento de um planejamento estratégico formal. Para que com isso, possam em longo prazo, definir qual a melhor estratégia a ser adotada a fim de que, a gestão não se resume apenas a se manter no mercado, mas também, sejam criadas condições de crescimento e de busca de oportunidades para proporcionar tal crescimento;
- b) As empresas devem procurar por meio de assessoria técnica especializada, entender qual seu estágio atual referente ao ciclo adaptativo definido nesse estudo, a fim de que possa ter uma melhor visão a respeito do tipo de

problema que enfrenta, e assim possa procurar a melhor solução, optar pela melhor estratégia;

- c) Por se tratar de um setor com predominância do estilo cognitivo inovador, conforme dados desse estudo, os gestores das empresas 1, 2 e 4 que optam por estratégia do tipo defensiva e analítica, devem melhorar sua visão a respeito do setor, das suas oportunidades e fraquezas, para que possam assim, rever sua estratégia, mesmo que ela seja informal.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Making management studies**. London: Sage, 1992.

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.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégia em indústrias de pequeno e médio porte. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.

BECKER, L. G. **A incerteza ambiental percebida**, a percepção do sistema público de compras e a estratégia organizacional das empresas brasileiras, 2005.

BRASIL. LEI Nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. Lei das microempresas e das empresas de médio porte "SIMPLES". **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei931796.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

BRASIL. LEI Nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de médio porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 out. 1999. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei931796.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

CABRAL, A. C. A. A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista. In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 1998.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A.; SILVA, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de administração contemporânea – RAC**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

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.

DEL CORSO, J. M. **Small business y network**: un análisis de las estrategias de cooperación como medio de continuidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas emergentes. Barcelona, 2002, 317f. Tese (Doutorado em Administração), ESADE – Escola Superior D'Administració I Direcció D'Empreses.

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: Bookman, 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.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

HOFER, C. W. Some preliminary research on pattern of strategic behavior. **Academy of management proceedings**, p. 46-59, 1973.

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.

LEONE, N. M. C.P.G. A dimensão física das pequenas e medias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de administração de empresas**. v. 32, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas: ênfase em gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos**. São Carlos. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas. São Paulo, Atlas, 1999.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International studies of management and organization**, p. 78-87, 1977.

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.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **RAE – eletrônica**, v. 3, n. 2. jul./dez. 2004.

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.

VILELA JÚNIOR, E. **Estratégia em pequenas empresas: um estudo com indústrias de confecções na cidade de Formiga – MG**. **Jornada Acadêmica**, 2002. Disponível em: <<http://www.dea.ufms.br/Jornada/jornada2002/artigos/22.pdf>> Acesso em: 04 maio 2006.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

APÊNDICE A – Questionário utilizado para coleta de dados

Prezado(a) Senhor(a),

A presente pesquisa tem por finalidade coletar dados para realização de uma Dissertação de Mestrado em Administração Estratégica do Programa de Pós-Graduação – PUC/PR, o tema da referida dissertação é “TIPOS DE ESTRATÉGIAS E ESTILOS COGNITIVOS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE SUAS COMPARAÇÕES EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE”. Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo(a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Portanto, pela natureza da pesquisa ser estritamente acadêmica, sua participação não acarretará qualquer dano a sua pessoa.

Para melhor interpretação dos dados coletados, solicito que todas as perguntas sejam respondidas e que nas perguntas fechadas seja marcada apenas uma resposta.

Agradeço sua participação e enfatizo a importância da sua contribuição para a pesquisa acadêmica e para construção do conhecimento na área aqui pesquisada.

1. Qual o seu sexo?

() Masculino () Feminino

2. Qual a sua escolaridade?

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior Completo

() Superior Incompleto () Pós-graduação () Mestrado

3. Qual o seu ramo de negócios?

() Indústria () Comércio () Serviços

4. Quantos funcionários trabalham na sua empresa?

() 10 a 50 () 10 a 100 () 100 a 200 () 200 a 300 () 300 a 400

5. Há quanto tempo a sua empresa está operando no mercado?

() 1 a 4 anos () 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos

As próximas 11 perguntas analisaram os tipos de estratégia:

6. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como:

- São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
 - Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
 - São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
 - Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
-

7. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- Adota novas idéias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- Tem reputação de ser inovadora e criativa

8. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico, às vezes a empresa gata um bom tempo e outras vezes ela gata pouco tempo monitorando o mercado.

9. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a:

- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.

10. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:

- Manter os custos sob controle.
- Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

11. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como:

- Analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

12. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:

- Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- Ser capaz de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

13. O gerenciamento da empresa tende a concentra-se em:

- manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.
- Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.

() Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

14. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

() Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.

() Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.

() Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.

() Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

15. A estrutura de nossa empresa é:

() Funcional por natureza (organizada em departamentos)

() Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.

() Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços o mercados nas áreas que são mais novas.

() Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

16. Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

() Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

() Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.

() Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.

() Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

As próximas 32 perguntas servem de base para a análise do Estilo Cognitivo do Gestor:

17. Tenho idéias originais.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

18. Tenho muitas idéias diferentes e costumo compartilha-las.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

19. Sou criativo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

20. Consigo trabalhar com diversas idéias novas ao mesmo tempo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

21. Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

22. Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

23. Tenho novas perspectivas para velhos problemas.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

24. Normalmente me arrisco fazendo coisas de modo diferente.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

25. Gosto de variar rotinas já estabelecidas.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |

3. Não concordo nem discordo

26. Prefiro trabalhar em um problema de cada vez.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

27. Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

28. Preciso do estímulo da mudança freqüente.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

29. Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

30. Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

31. Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

32. Sou metódico e sistemático.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

33. Gosto de trabalho minucioso.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

34. Não sou normalmente cuidadoso ou meticuloso.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

35. Sou persistente.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

36. Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

37. Me adapto rapidamente ao sistema.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

38. Me conformo facilmente.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

39. Concordo rapidamente com a equipe no trabalho.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

40. Em geral não procuro quebrar ou contornar regras.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

41. Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

42. Sou prudente quando estou lidando com autoridades.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

43. Gosto de orientações precisas.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> 4. Concordo parcialmente |
| <input type="checkbox"/> 2. Discordo parcialmente | <input type="checkbox"/> 5. Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> 3. Não concordo nem discordo | |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)