

Fausto Rafael Gmach Gomes

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO REGIONAL**

Taubaté – SP

2004

Fausto Rafael Gmach Gomes

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO REGIONAL**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon

Taubaté – SP

2004

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

G633f Gomes, Fausto Rafael Gmach
Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional / Fausto Rafael Gmach Gomes . - - Taubaté: UNITAU, 2004.
98f. : il.

Orientador: Marco Antonio Chamon
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2004.

1. Estratégia – Estilo cognitivo. 2. Tipologia de Miles e Snow. 3. Kirton Adaptor-Innovator - KAI. 4. Pequenas empresas. 5. Planejamento e desenvolvimento regional - Mestrado. I. Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. II. Chamon, Marco Antonio (orient.). III. Título.

FAUSTO RAFAEL GMACH GOMES

FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO REGIONAL

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: 18 de setembro de 2004

Resultado: Aprovado

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Marco Antonio Chamon

Assinatura _____

Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido Oliveira

Assinatura _____

Profa. Dra. Friedhilde Maria Kustner Manolescu

Assinatura _____

Dedico este trabalho ao meu pai
Amadeu (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelas condições para a realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Marco Antônio Chamon, pela orientação e pela confiança.

Aos gestores das empresas da região do Vale do Paraíba paulista e região de Campinas, sujeitos da investigação, que forneceram os dados para elaboração desta pesquisa.

Às Professoras, Doutora Edna Maria Querido de Oliveira Chamon e Doutora Gladis Camarini, pelo apoio e auxílio, contribuindo inclusive na aplicação dos questionários.

Aos Professores, Doutora Friedhilde Maria Kustner Manolescu e Doutor Edson Aparecida Araújo Querido Oliveira, por comporem as Bancas de Qualificação e de Defesa.

Aos Professores, Doutor Francisco Cristóvão Lourenço Melo e Doutor Luiz Panhoca, por comporem as Bancas dos Seminários I e II.

À Universidade de Taubaté, representada nesta situação por Alda Santos, secretária da PRPPG, e pelas bibliotecárias, dos vários departamentos da instituição, pelo suporte bibliográfico.

À Gisele, minha noiva que compreendeu minha ausência neste período.

À Lurdes, Elaine e Jean, respectivamente minha mãe e meus irmãos, que sempre me apoiaram.

Aos colegas da turma MGDR-03, que compartilharam comigo este momento.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

GOMES, Fausto Rafael Gmach. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas**: um estudo regional. 2004. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa realizada em pequenas empresas, visando identificar os tipos de estratégia adotados e sua relação com os estilos cognitivos de seus dirigentes. Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Miles e Snow para classificar as escolhas estratégicas reportadas pelos empresários. Esta escolha fundamenta-se no fato de que a taxonomia tem se mostrado adequada para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas. Em relação ao aspecto cognitivo, foi usado o modelo KAI (*Kirton Adaptor-Innovator*) para se avaliar o estilo dos dirigentes. Os dados foram coletados em empresas da região do Vale do Paraíba, SP e da região de Campinas, SP. A análise desses dados revela, em primeiro lugar, que todos os quatro tipos estratégicos são encontrados em ambas as regiões, e que a distribuição desses tipos não apresenta diferenças significativas de uma região para outra. Quanto ao estilo cognitivo, pode-se verificar que os resultados obtidos são equivalentes àqueles encontrados em pesquisas similares realizados no exterior, e que os empresários distribuem-se igualmente entre inovadores e adaptadores. Finalmente, embora não tenha sido possível encontrar correlação significativa entre os estilos cognitivos e a tipologia estratégica geral das empresas de ambas as regiões, foi identificada uma forte correlação entre estilo inovador e estratégia prospectiva e também entre estilo adaptador e estratégia defensiva nas áreas relativas ao empreendedorismo e à tecnologia.

Palavras-chave: Formação de Estratégia, Tipologia de Miles e Snow, Estilo cognitivo, KAI, Pequenas Empresas.

GOMES, Fausto Rafael Gmach. **The Making of Organizational Strategy in Small Business: a Regional Study.** 2004. 98 p. Thesis (Master in Management and Regional Development) – Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, BRAZIL.

ABSTRACT

The present work has for objective to present the results of a research realized in small companies, seeking to identify the strategy types adopted and your relationship with your leaders' cognitive styles. For this reason, the model used was proposed by Miles and Snow to classify the choices strategic reported for the entrepreneurs. This choice is based in the fact that the taxonomic has been showing if appropriate for the analysis of the strategic behavior of small companies. In relation to the cognitive aspect, the model was used KAI (Kirton Adaptor-Innovator) to evaluate the leaders' style. The data were collected in companies of the area of the Vale do Paraíba, SP and of the area of Campinas, SP. The analysis of those data reveals, in first place, that all the four strategic types are found in both areas, and that the distribution of those types doesn't present significant differences of an area for other. With relationship to the cognitive style, it can be verified that the obtained results are equivalent, those found in similar researches accomplished in the exterior, and that the entrepreneurs are distributed equally between innovators and adapters. Finally, although it has not been possible to find significant correlation between the cognitive styles and the general strategic typology of the companies of both areas, it was identified a strong correlation between innovative style and prospective strategy and also among adapting style and defensive strategy in the relative areas to the entrepreneurial activities and the technology.

Keywords: Strategy Formation, Miles and Snow Strategic Types, Cognitive Style, KAI, Small Business.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETO	13
1.2 OBJETIVO	13
1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	13
1.4 RELEVÂNCIA DO TRABALHO	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2 ESTRATÉGIA	15
2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?	16
2.1.1 A Estratégia Competitiva de Porter	17
2.2 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS	18
2.3 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA	21
2.4 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA: O MODELO DE MILES E SNOW	28
2.4.1 Ciclo Adaptativo	29
2.5 ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA	34
2.5.1 A Pequena Empresa	34
2.5.2 A Pesquisa sobre Pequena Empresa	36
2.5.3 Estratégia na Pequena Empresa	37
2.5.4 Nova Linha de Pesquisa	38
3 ESTILOS COGNITIVOS	39
3.1 INDICADORES DE ESTILO COGNITIVO	43
3.2 ESCOLA COGNITIVA	44
3.3 MODELO ADAPTADOR-INOVADOR DE KIRTON	46
4 MÉTODO	49
4.1 NATUREZA DA PESQUISA	49
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	49
4.3 COLETA DE DADOS	50
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS	51
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	52
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA TOTAL	52
5.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS	54

5.2.1 Sobre a Distribuição dos Tipos Estratégicos	54
5.2.2 Estratégia Adotada no Ciclo Adaptativo	55
5.3 ESTILOS COGNITIVOS	57
5.4 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS	58
5.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA VALE	63
5.6 ESTRATÉGIAS ADOTADAS	65
5.6.1 Sobre a Distribuição dos Tipos	65
5.6.2 Estratégia Adotada no Ciclo Adaptativo	66
5.7 ESTILOS COGNITIVOS	68
5.8 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS VALE	69
5.9 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA CAMPINAS	72
5.10 ESTRATÉGIAS ADOTADAS	75
5.10.1 Sobre a Distribuição dos Tipos	75
5.10.2 Estratégia Adotada no Ciclo Adaptativo	75
5.11 ESTILOS COGNITIVOS	78
5.12 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS CAMPINAS	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – Questionário Aplicado	90
ANEXO A – Autorização do Comitê de Ética	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estilo Cognitivo x Estratégia Adotada	59
Tabela 2 – Estilo Cognitivo x Ramo de Atuação	59
Tabela 3 – Ramo de Atuação x Estratégia Adotada	59
Tabela 4 – Estilo Cognitivo x Área Empreendedora	60
Tabela 5 – Estilo Cognitivo x Área de Engenharia	60
Tabela 6 – Estilo Cognitivo x Área Administrativa	61
Tabela 7 – Nível de Estudo x Área Empreendedora	61
Tabela 8 – Nível de Estudo x Área de Engenharia	61
Tabela 9 – Nível de Estudo x Área Administrativa	62
Tabela 10 – Estilo Cognitivo x Região	62
Tabela 11 – Estratégia Adotada x Região	62
Tabela 12 – Estilo Cognitivo x Estratégia Adotada	69
Tabela 13 – Estilo Cognitivo x Ramo de Atuação	69
Tabela 14 – Ramo de Atuação x Estratégia Adotada	70
Tabela 15 – Estilo Cognitivo x Área Empreendedora	70
Tabela 16 – Estilo Cognitivo x Área de Engenharia	70
Tabela 17 – Estilo Cognitivo x Área Administrativa	71
Tabela 18 – Nível de Estudo x Área Empreendedora	71
Tabela 19 – Nível de Estudo x Área de Engenharia	71
Tabela 20 – Nível de Estudo x Área Administrativa	72
Tabela 21 – Estilo Cognitivo x Estratégia Adotada	79
Tabela 22 – Estilo Cognitivo x Ramo de Atuação	79
Tabela 23 – Ramo de Atuação x Estratégia Adotada	79
Tabela 24 – Estilo Cognitivo x Área Empreendedora	80
Tabela 25 – Estilo Cognitivo x Área de Engenharia	80
Tabela 26 – Estilo Cognitivo x Área Administrativa	80
Tabela 27 – Nível de Estudo x Área Empreendedora	81
Tabela 28 – Nível de Estudo x Área de Engenharia	81
Tabela 29 – Nível de Estudo x Área Administrativa	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese das Escolas Estratégicas	22
Figura 2 – O Ciclo Adaptativo	30
Figura 3 – Categorias Estratégicas de Miles e Snow	31
Figura 4 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos – Problema Empreendedor	32
Figura 5 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos – Problema de Engenharia	33
Figura 6 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos – Problema Administrativo	33
Figura 7 – Classificação de Acordo com o Número de Funcionários	35
Figura 8 – Dimensões de Estilo Cognitivo	40
Figura 9 – Classificação das Dimensões do Estilo Cognitivo em duas Categorias	42
Figura 10 – Resultado de Estilo Cognitivo para Diferentes Grupos Ocupacionais	43
Figura 11 – Características de Inovadores e Adaptadores	47
Figura 12 – Escola de Adaptação-Inovação	48
Figura 13 – Quanto a Profissão	52
Figura 14 – Quanto ao Número de Funcionários	53
Figura 15 – Ramo de Atuação	53
Figura 16 – Escolaridade	54
Figura 17 – Tipos Estratégicos	55
Figura 18 – Área Empreendedora	56
Figura 19 – Área Administrativa	56
Figura 20 – Área de Engenharia	57
Figura 21 – Estilos Cognitivos	58
Figura 22 – Quanto a Profissão	63
Figura 23 – Quanto ao Número de Funcionários	64
Figura 24 – Ramo de Atuação	64
Figura 25 – Escolaridade	65
Figura 26 – Tipos Estratégicos	66
Figura 27 – Área Empreendedora	66
Figura 28 – Área Administrativa	67
Figura 29 – Área de Engenharia	68

Figura 30 – Estilos Cognitivos	68
Figura 31 – Quanto a Profissão	72
Figura 32 – Quanto ao Número de Funcionários	73
Figura 33 – Ramo de Atuação	74
Figura 34 – Escolaridade	74
Figura 35 – Cálculo Percentual de Cada Tipo Estratégico	75
Figura 36 – Área Empreendedora	76
Figura 37 – Área Administrativa	77
Figura 38 – Área de Engenharia	77
Figura 39 – Estilos Cognitivos	78

1 INTRODUÇÃO

A formação de estratégia e estilos cognitivos têm sido uma preocupação crescente dos pesquisadores organizacionais nas últimas duas décadas. A área de administração estratégica é um dos campos mais importantes na produção de estudos da formulação da estratégia. A escola cognitiva enfatiza diversos estudos e tendências na tomada de decisões organizacionais objetivando compreender e analisar o pensamento do estrategista, que dá origem às estratégias.

A proposta do presente trabalho é discutir as relações entre formação de estratégias e estilo cognitivo em dirigentes de pequenas empresas.

Espera-se confirmar a eficiência da aplicação do modelo de Miles e Snow (1978) na investigação das escolhas estratégicas adotadas por pequenas empresas em diversos ramos de atividade. Conforme evidenciado na discussão do modelo, qualquer ambiente empresarial contém organizações que competem de forma semelhante permitindo seu agrupamento por tipos distintos de estratégia.

Outra proposição da pesquisa é verificar a relação do modelo de Miles e Snow (1978) com o modelo de Kirton (1976), sobre estilos cognitivos. Verificar-se-á se a classificação dos dirigentes como inovadores ou adaptadores se correlaciona com alguma estratégia específica.

Como essa pesquisa foi realizada em pequenas empresas ligadas a indústria, comércio e serviços, é importante definirmos o que será considerada pequena empresa.

A definição ou o conceito de pequena empresa é amplo. Segundo Longenecker *et al* (1997, p. 27):

[...] especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Além disso, uma empresa pode ser descrita como 'pequena' quando comparada com empresas maiores, mas 'grande' quando comparada com menores.

Para realização deste estudo será adotado o termo 'pequena empresa' como sendo aquele que engloba a micro e pequena empresa.

Essa pesquisa foi realizada na região do Vale do Paraíba Paulista e na região de Campinas. Uma comparação entre as empresas das duas regiões, no que diz respeito à tipologia estratégica e aos estilos cognitivos, também será contemplada nesse trabalho.

1.1 OBJETO

Formação de estratégia e estilos cognitivos em pequenas empresas situadas na região do Vale do Paraíba Paulista e região de Campinas.

1.2 OBJETIVO

Verificar as relações entre a formação de estratégia dos dirigentes de pequenas empresas e seus estilos cognitivos. Especificamente, pretende-se avaliar os seguintes aspectos dessa relação:

- A adequação da tipologia de Miles e Snow às pequenas empresas das regiões estudadas;
- A caracterização dos dirigentes de pequenas empresas em termos de estilo cognitivo, segundo o modelo KAI de Kirton;
- A existência de correlação entre tipo de estratégia e estilo cognitivo, indicando se determinado estilo cognitivo apresenta alguma predominância entre os tipos estratégicos estudados;
- A comparação entre as duas regiões analisadas em termos das duas dimensões (estratégia e cognição) estudadas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tem por objetivo estudar a influência do estilo cognitivo na formação de estratégia em pequenas empresas, situadas nas regiões do Vale do Paraíba Paulista e de Campinas. Não serão verificados outros fatores que possam influenciar na tomada de decisão, tais como os de ordem política, social e econômica.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A importância desse estudo consiste no fato de haver poucos trabalhos relacionados à formação de estratégia em pequenas empresas. Normalmente, os estudos de estratégia em pequenas empresas correspondem à análise do conteúdo da estratégia, e não de sua formação, e, nesses casos, são, muitas vezes, transposições de análises e prescrições adaptadas dos resultados obtidos para grandes empresas. Além disso, não há, até onde foi possível investigar, estudos específicos sobre a formação de estratégia em pequenas empresas nas duas regiões escolhidas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização deste trabalho segue a seguinte ordem:

No primeiro capítulo é feita a introdução, onde são demonstrados o objeto, o objetivo, a delimitação, a relevância e a organização do trabalho.

No segundo e no terceiro capítulos é feita a revisão da literatura, contemplando os dois modelos utilizados – a tipologia de Miles e Snow e o modelo de estilos cognitivos de Kirton.

No quarto capítulo é descrita a metodologia utilizada no trabalho, detalhando-se a natureza da pesquisa, o universo e a amostra, a coleta e o tratamento dos dados.

No quinto capítulo os dados coletados são analisados e é feita a discussão dos resultados.

No sexto capítulo são feitas as considerações finais.

2 ESTRATÉGIA

Os antigos gregos são os criadores do termo “estratégia”, para designar um chefe militar ou um magistrado. Carl Von Clausewitz tentou sintetizar o conceito de estratégia: “[...] enquanto ‘táticas... (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra’. A terminologia estratégica da guerra foi adaptada a um contexto de negócios a partir da segunda Revolução Industrial (GHEMAWAT, 2000, p. 16).

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. A base da vantagem são as diferenças entre a empresa e seus concorrentes (HENDERSON, 1998).

Para Andrew (*apud* GIMENEZ, 1998, p, 72), estratégia pode ser definida como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. O conceito de estratégia e as ações relativas a ele – planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação, entre outros – têm que ser ensinados aos atores e serem não só aprendidos como também adotados por eles como válidos e úteis (BETHLEM, 2001).

Diminuir ou eliminar os inimigos e aumentar os aliados é a premissa básica da estratégia, sendo os inimigos todos os fatores negativos e as situações de risco.

Muitas empresas bem sucedidas não têm consciência das estratégias que as levaram ao sucesso. Embora isso seja possível, manter-se competitivo sem a exata noção e entendimento de suas estratégias é muito mais difícil (OLIVEIRA, 1999).

A estratégia deve ser mais do que o somatório das ações ou táticas isoladas. É parte de toda missão e visão de uma organização e não apenas de uma de suas áreas. Deve ser o fio condutor para o desenvolvimento de cada uma dessas áreas (TAVARES, 2000).

Administrar a estratégia representa um processo de adaptação contínua que as organizações têm que enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, posturas, no sentido de agregar valor para o cliente, seguindo na busca da excelência, o que viabilizará sua sobrevivência de longo prazo (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

O ambiente externo, e a dependência que as organizações têm desse ambiente, insere essas organizações num processo chamado estratégico. O ambiente, com suas variáveis, influencia e é influenciado por essas organizações (MAÑAS, 2001).

A evolução da estratégia busca uma arquitetura empresarial que possibilite identificar competências amplas a serem desenhadas. Isto é específico de cada negócio. Segundo Goold e Campbell (1998), parafraseando Carl Jung, não existe uma única estratégia que sirva para todas as empresas: o sapato que serve no pé de uma pessoa aperta o de outra, e não existe uma receita de vida que sirva para todos os casos.

As seções seguintes abordam os conceitos de estratégia e formação de estratégia, do ponto de vista geral e sob o enfoque da Escola Cognitiva, que formarão a base teórica deste trabalho.

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

A literatura sobre estratégia é muito ampla e cresce a cada dia, com contribuições de diversas áreas do conhecimento. Um dos poucos consensos a respeito da estratégia é sobre sua origem, que remonta há vários séculos na história. Diversos nomes são célebres neste campo do conhecimento: Sun Tzu, Machiavel, Napoleão, dentre muitos outros. Não nos deteremos neste trabalho às diversas definições que a literatura nos oferece, mas nos concentraremos em dois autores de destaque: Michel Porter e Henry Mintzberg.

Qual o significado de estratégia? Tentando conceituá-la, estratégia aparece como um plano, um padrão, uma manobra, uma posição, uma perspectiva. A estratégia pode ser qualificada como pretendida, realizada, deliberada e emergente (MINTZBERG *et al*, 2000). Pode haver estratégias genéricas e específicas. Entretanto, mesmo para um assunto em que são raros os consensos, é possível encontrar áreas de concordância. Dessa forma, podemos dizer, com a maioria dos autores, que:

- A estratégia diz respeito tanto a organização como ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;

- A estratégia envolve vários processos de pensamento (CHAFFEU, *apud* MINTZBERG *et al*, 2000).

Com essa diversidade de características, definições e opiniões, a estratégia e sua administração transformaram-se em disciplina acadêmica independente, como marketing, finanças, recursos humanos, entre outros. Possui literatura própria (com um grande crescimento nos últimos vinte anos), autores consagrados, modelos de análise e instrumentos e técnicas de diagnóstico e solução de problemas.

2.1.1 A Estratégia Competitiva de Porter

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. A essência da formulação dessa estratégia é relacionar uma indústria ao seu meio ambiente. Forças externas às indústrias são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria. O fundamental encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. Esta seção congrega o conceito da estratégia competitiva de Porter (1996).

Estratégia não é equivalente a eficiência operacional, ainda que ambas sejam essenciais para o bom desempenho da empresa. Eficiência operacional consiste em exercer atividades semelhantes melhor que os concorrentes; utilizar-se de todos os recursos disponíveis na empresa para diminuir custos, melhorar a qualidade, desenvolver produtos melhores, tudo isto rapidamente. A concorrência baseada somente na eficiência operacional é destrutiva para as empresas.

Estratégia competitiva, por outro lado, consiste em escolher intencionalmente um conjunto de atividades diferentes para oferecer uma combinação única, diferente. A essência da estratégia está nas atividades: exercer atividades diferentes ou exercer atividades similares de modo diferente dos concorrentes.

Estratégia, pois, é a criação de uma posição única que engloba um conjunto diferente de atividades. Posicionamento estratégico é competir com foco em satisfazer as necessidades específicas de um grupo de consumidores, e definir as atividades necessárias para atingir esse propósito. Desta forma o fundamental em posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes dos concorrentes. Não existir um posicionamento ideal é que possibilita a existência da estratégia.

O posicionamento estratégico pode ser adotado de três formas diferentes:

Posicionamento baseado na variedade: é baseado na produção de um grande número de produtos ou serviços de uma indústria. Este posicionamento é eficiente em termos econômicos quando a empresa produz melhor um determinado produto ou serviço que seus concorrentes.

Posicionamento baseado na necessidade: é baseado em atender todas ou quase todas as necessidades de uma parcela específica de consumidores, muito próximo da visão tradicional de segmentação de mercado.

E por fim, posicionamento baseado no acesso: é menos compreendido que os outros dois e não é comum de ser observado. Baseia-se em segmentar clientes que são acessíveis de formas diferentes.

Estratégias são escolhas de posicionamento competitivo. Elas implicam em compromissos (*trade-off*) entre o que fazer e o que não fazer. Esse conjunto de escolhas funciona como um fator para assegurar posicionamento estratégico sustentável, pois protege a empresa contra imitadores.

Estratégia, finalmente, é saber fazer trabalhar as atividades de maneira integrada. As partes individuais não são tão importantes quanto o todo, a adaptação entre todas as atividades desempenhadas pela empresa reduz custos e aumenta a diferenciação, criando uma vantagem competitiva sustentável.

2.2 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS

A revisão da literatura sobre estratégia nas empresas indica que houve cinco fases na evolução desse campo desde a Segunda Guerra Mundial. As três primeiras fases são ligadas a planejamento estratégico; administração estratégica aparece na quarta fase e a evolução do paradigma estratégico surge na quinta fase (O'SHANNASSY, 1999).

Fase 01

Esta fase é sobre o planejamento financeiro básico, pois nos anos de 1950 a ênfase do planejamento era a preparação do orçamento financeiro para a empresa com um horizonte de 12 meses. O sucesso das organizações dependia do conhecimento, do mercado, do produto, do ambiente, de seu presidente e da alta administração.

Drucker (*apud* O'SHANNASSY, 1999) chama a atenção para o papel da alta administração, que deve se fazer perguntas-chaves a respeito de qual é o negócio da empresa e qual este deveria ser.

Selznick (*apud* O'SHANNASSY, 1999) indica este como o início para alguns dos conceitos básicos da Escola do Design. A liderança estabelece metas levando em consideração as condições da empresa em relação ao que ela pode e ao que ela deve fazer. Definindo a missão da organização, líderes têm que levar em conta a política interna da organização e as expectativas externas. Selznick introduziu aqui o conceito de implementação de estratégia.

Fase 02

Nos anos de 1960, o planejamento cobria um horizonte de tempo maior, abrangendo uma análise do ambiente e de como a empresa respondia às demandas de crescimento. Neste período, vários autores, em especial Andrews e Ansoff (O'SHANNASSY, 1999) são os primeiros escritores a tratar estratégia como conteúdo e processo. Chandler explica desenvolvimento de grandes corporações e como as estruturas administrativas se adaptaram as demandas resultantes deste crescimento. Para Chandler estratégia pode ser definida como as metas básicas de longo prazo, os objetivos do empreendimento e a adoção de ações e distribuição de recursos para atingir estas metas. A análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) foi introduzida por Andrews, buscando alinhar o que a empresa pode com o que ela deve fazer (O'SHANNASSY, 1999).

Já Ansoff adota uma abordagem prescritiva. Ele define decisões estratégicas como fundamentalmente direcionadas pelas questões externas (e não internas) da empresa. O problema básico relaciona-se à seleção do *mix* de produtos e dos mercados. O aumento da probabilidade de sucesso da empresa se dá com o reforço de quatro componentes: o produto, a antecipação de mudanças na posição da empresa, vantagem competitiva e sinergia (ANSOFF, *apud* O'SHANNASSY, 1999).

O trabalho de Ansoff é a base para a chamada Escola do Planejamento (MINTZBERG *et al*, 2000).

Fase 03

A terceira fase, nos anos de 1970, é caracterizada pelo planejamento orientado para o ambiente externo. A escola dominante é a do Planejamento, e até este momento não havia interesse das empresas de consultoria por estratégia. O *Boston*

Consulting Group (BCG) muda essa situação com a popularização de duas técnicas: a matriz do crescimento-participação e a curva de experiência.

A matriz de crescimento-participação tratava da questão de como gerenciar a distribuição de verba para os vários negócios de uma empresa diversificada, pois, para obter sucesso, uma empresa precisa de um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado (HENDERSON *apud* O'SHANNASSY, 1999).

A curva da experiência foi desenvolvida a partir da observação de que os custos de produção diminuem com o tempo. Ela deveria permitir, dessa forma, a previsão de vantagens estratégicas em custo. Quando o tempo de experiência acumulada para um produto for dobrado, seu custo de produção tende a cair a uma porcentagem constante (de 10% a 30%).

Este período caracterizou-se pelo intenso esforço de análise (especialmente de dados financeiros internos) e planejamento, consumindo grandes quantidades de tempo e energia da alta administração. A estratégia era tratada de modo prescritivo e essa abordagem se mostrou inadequada frente às incertezas e turbulências do ambiente externo.

Fase 04

A quarta fase, na década de 1980, ficou conhecida como a fase da administração estratégica. O processo de estratégia era executado por gerentes de linha com ajuda ocasional de especialistas internos, que operavam em menor número no passado. O enfoque se tornou estabelecer a missão da empresa e a visão para o futuro, fazer análise de clientes e mercados e avaliar as capacidades da empresa (WILSON *apud* O'SHANNASSY, 1999).

Houve, neste período, várias contribuições para o campo da estratégia, utilizando disciplinas relacionadas com as ciências sociais. Michel Porter teve uma contribuição particularmente importante nesse contexto. O quadro analítico criado por ele, que inclui a análise das cinco forças, a cadeia de valor, o modelo em diamante para vantagem competitiva e a idéia de estratégia como sistema de atividades, tornou-se a ferramenta básica da administração estratégica.

As idéias de Porter dominaram essa década e seu trabalho é a base para a Escola do Posicionamento (MINTZBERG *et al*, 2000).

Fase 05

Os anos 1990 são marcados pela aceleração das mudanças do ambiente externo das empresas. A evolução do paradigma de planejamento estratégico para administração estratégica e, depois, para pensamento estratégico, reflete as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que ocorreram desde o início da década de 1950 (AGGARWAL; PRAHALAD e HAMEL *apud* O'SHANNASSY, 1999).

A estratégia passa a incluir preocupações com a cultura organizacional e a política interna.

O cotidiano desafia a administração a lidar com os procedimentos, sistemas e políticas estabelecidas dentro das organizações. A principal tarefa do gerente é determinar quando aplicar essas estruturas estabelecidas e quando desenvolver novas soluções.

A evolução da estratégia exige das organizações um esforço para se adaptarem aos novos e turbulentos ambientes.

2.3 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA

Vários autores buscaram classificar a literatura sobre estratégia em escolas de pensamento. O trabalho de Mintzberg *et al* (2000), com sua classificação das dez escolas da estratégia, será apresentado a seguir.

As escolas são fruto da revisão de grande volume de literatura, onde dez pontos distintos foram identificados, sendo cada ponto responsável por uma perspectiva única. As escolas estão subdivididas em três grupos: prescritivo, descritivo e interativo.

As três primeiras escolas, que fazem parte do grupo das escolas prescritivas, estão preocupadas em identificar como as estratégias devem ser formuladas. As próximas seis escolas se preocupam com a descrição de como as estratégias são formuladas. O último grupo é formado por apenas uma escola que busca a integração das perspectivas das demais escolas. É uma escola de pensamento sobre a formulação de estratégias.

A Figura 1 apresenta um resumo de cada escola, com suas características, processos e formulações.

Escola	Palavras-chave	Ator principal	Processo básico
Prescritiva			
Design	ajuste, competência, vantagem competitiva, formulação e implementação, SWOT	Executivo principal ("o arquiteto")	cerebral, simples e informal, crítico, deliberado
Planejamento	organizar, orçar, programar, cenário	Planejadores	formal, deliberado, por decomposição
Posicionamento	análise competitiva, estratégia genérica, grupo estratégico, <i>portfolio</i> , curva de experiência	Analistas	analítico, sistemático, deliberado
Descritiva			
Empreendedora	ousadia, visão, percepção	Líder	visionário, intuitivo, altamente deliberado
Cognitiva	mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, delimitado, racionalidade, estilo cognitivo	Cérebro	mental, emergente, decisivo, restrito
Aprendizado	incrementalismo (desarticulado ou lógico), estratégia emergente, fazer sentido, ousadia, iniciativa, competências essenciais, campeão	quem pode aprender	emergente, informal, desorganizado
Política/Poder	negociação, <i>stakeholders</i> , conflito, coalizão, rede de contatos, jogo político, estratégia coletiva, aliança	quem tem poder (micro) toda a organização (macro)	conflitivo, agressivo, desorganizado, emergente (micro), deliberado (macro)
Cultural	valores, crenças, mito, cultura, ideologia, simbolismo	Coletividade	ideológico, restrito, coletivo, deliberado
Ambiental	adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Meio-ambiente	passivo, imposto, emergente
Integrativa			
Configuração	configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, revitalização, estratégia, revolução, reorganizar	todos os acima, dentro do contexto	integrativo, episódico, seqüenciado, mais todos os acima, dentro do contexto (deliberado para configuração, deliberado e prescritivo para transformação)

Figura 1 – Síntese das Escolas Estratégicas (O'SHANNASSY, 1999, p. 15)

Uma breve descrição de cada uma dessas escolas, baseada no trabalho de Mintzberg *et al* (2000), será apresentada a seguir:

a) A Escola do Design

Esta escola representa a visão mais influente do processo de formação de estratégia. Ficou famosa a noção de SWOT – avaliação dos pontos fortes, e dos pontos fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente. Sua origem pode ser atribuída à dois livros: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957 e *Strategic and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962. Esta escola não se desenvolveu o suficiente para promover a base para o desenvolvimento em outras escolas. Um modelo com suposições ambiciosas que caem quando confrontadas com muitas situações comuns. Contudo, a contribuição desta escola foi importante, pois desenvolveu um vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção de que a estratégia representa uma fundamental adequação entre oportunidades externas e capacidade interna.

b) A Escola do Planejamento

A mensagem central desta escola: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, e muitos números. Entre suas premissas fundamentais está a idéia de que deve haver um processo controlado e consciente de planejamento formal, dividido em fases das quais resultem as estratégias. O executivo principal é o responsável por esse processo, mas, na prática, a execução e a responsabilidade ficam com os planejadores. Desse processo surge pronta a estratégia, que deve ser implementada por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de tipos variados. Igor Ansoff com *Corporate Strategy*, em 1965 é o autor mais influente desta escola.

Essas duas escolas – design e planejamento – enfatizam a estratégia enquanto *conteúdo*, e formam a base dos cursos de administração estratégica bem como de grande parte da própria administração estratégica.

c) A Escola do Posicionamento

O livro *Competitive Strategy* de Michael Porter foi o divisor de águas, em 1980, ainda que não seja o texto fundador dessa escola, congregou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores, desencantados com as escolas de desing e de planejamento.

Segundo o ponto de vista da escola do posicionamento, estratégias são posições genéricas da firma dentro da indústria; o contexto de formulação dessas estratégias é econômico e competitivo; a formação de estratégia é uma seleção de posições genéricas baseadas em cálculos; os gerentes controlam as opções baseadas nos resultados dos cálculos dos analistas, que são importantes neste processo. Dessa maneira, as estratégias saem desse processo prontas para serem implementadas.

O modelo de análise competitiva de Porter identifica cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência:

- 1 - Ameaça de Novos Entrantes;
- 2 - Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa;
- 3 - Poder de Barganha dos Clientes da Empresa;
- 4 - Ameaça de Produtos Substitutos;
- 5 - Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes.

As características de cada uma dessas forças explicam por que uma empresa adota uma determinada estratégia. Existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação, e essas vantagens, combinadas ao escopo de uma determinada empresa, formam as estratégias genéricas de Porter.

d) A Escola Empreendedora

A formação da estratégia é baseada na experiência e na intuição do líder. A palavra-chave nessa escola é “visão”. O processo de formação de estratégia é incumbência exclusiva do líder. A estratégia é um senso de direção de longo prazo, uma visão de futuro. A estratégia tende a assumir forma de nicho.

A origem da escola empreendedora está na economia. Karl Marx elogiava os empreendedores como agentes de mudanças. Para Shumpeter, o empreendedor é a pessoa com a idéia do negócio.

A crítica a esta escola está na concepção de que a estratégia está totalmente a cargo de um único indivíduo, o líder, e a empresa estará em sérias dificuldades se acaso perca esse indivíduo. Contudo, existem situações em que a perspectiva dessa escola é a mais apropriada: uma nova empresa, uma antiga empresa com problemas e em muitas pequenas empresas.

e) A Escola Cognitiva

Para compreender a visão e a formação estratégica é preciso sondar a mente do estrategista, chegar ao que este processo significa no campo da cognição humana, com auxílio da psicologia cognitiva. Um consenso nessa escola é que as estruturas mentais; mapas, conceitos, molduras, esquemas, enredos, planos e modelos mentais são pré-requisitos essenciais para a cognição estratégica. É preciso compreender a mente humana para compreender a formação estratégica. Sob esse aspecto, formação da estratégia está na dependência da Psicologia Cognitiva.

Esta escola nos últimos quinze anos tem atraído muitos pesquisadores proeminentes como: Duhaime e Schwenk, 1985; Reger e Huff, 1993; Bogner e Thomas, 1993. Lyle em 1993 com sua pesquisa sugere que a Escola Cognitiva era uma das áreas mais populares de pesquisa em administração estratégica.

f) A Escola do Aprendizado

Num mundo em mudança, onde a estratégia adquire formas complexas, o estrategista aprende ao longo do tempo. Entretanto, também a organização aprende, aprendizado este que surge de forma emergente. Em geral, a escola da aprendizagem sustenta que as iniciativas estratégicas são tomadas por quem tem recurso e capacidade para aprender. A função da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por onde podem surgir novas estratégias. Sendo assim, de acordo com essa escola, primeiro aparecem as estratégias como padrões do passado, depois como planos para o futuro e por fim como perspectivas para guiar o comportamento. Charles Lindblom em 1959 viola praticamente todas as premissas

administração convencional, com seu provocativo artigo 'A Ciência de 'Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira'', dando início de certa maneira esta escola.

g) A Escola do Poder

A estratégia é formada pelos processos de influência, busca de poder e negociação, seja dentro da organização (política interna) ou como um comportamento próprio em ambiente externo. As estratégias são emergentes e são mais posições e meios de iludir do que perspectivas. O poder micro vê a formação estratégica como barganha, persuasão e até como confronto direto, na forma de jogos políticos, nos quais nenhum interesse domina por muito tempo. O poder macro vê tanto nas manobras estratégicas como nas estratégias coletivas, nas redes e alianças, a promoção de seu próprio bem-estar. A crítica a esta escola é a excessiva e quase exclusiva concentração no poder como determinante da formação estratégica. A literatura sobre esta escola é pequena, e tem início no final dos anos 70 com *Strategy Formulation: Political Concepts*, de MacMillan em 1978, com Sarrazin em 1975, 1977-78, com os trabalhos de Pettigrew em 1977 e com Bower e Davis em 1979. Esta escola colaborou introduzindo vocábulos no campo da administração estratégica como: coalizão, jogos políticos e estratégia coletiva, e salientou a importância da política na promoção de mudanças.

h) A Escola Cultural

Antes de 1980 e do sucesso das empresas japonesas não existia literatura sobre cultura em administração, exceto pela Escandinávia, onde em 1965 foi formada a *Scandinavian Institutes for Administrative Research* – SIAR, uma organização sueca com enfoque em pesquisa e consultoria. Seus líderes Eric Rhenman e Richard Norman publicaram respectivamente: *Organization Theory for Long Range Planning* (1973) e *Management for Growth* (1977), livros estes que formam a base desta escola.

O processo de interação social compõe a formação de estratégia, de acordo com crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. Essas crenças e interpretações são adquiridas por um processo de socialização ou aculturação, que é, em grande parte, tácito. Em função disso, a estratégia é uma

expectativa enraizada em intenções coletivas (deliberadas), e existe a tendência à perpetuação da estratégia, não se encorajando as mudanças.

A crítica que pode ser feita a essa escola se refere à falta de clareza conceitual de seus pressupostos. Sua contribuição principal é introduzir, na formação da estratégia, conceitos mais amplos da história da organização.

i) A Escola Ambiental

A liderança é um elemento passivo que serve para ler o ambiente e adaptar a organização a ele. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização tem que reagir a este ambiente ou será eliminada. Nessa escola o estrategista não tem importância alguma. A contribuição desta escola é de ensinar sobre as populações e os ambientes das organizações. A crítica a essa escola é quanto às dimensões abstratas do ambiente, que não contribuem para uma identificação prática da situação das empresas. A Ecologia da População das Organizações, artigo publicado em 1977 por Hannan e Freeman é a maior expressão desta escola.

j) A Escola da Configuração

Geralmente uma organização pode ser definida como um tipo de configuração, que num determinado período adota estruturas adequadas a seu contexto. Isso ocasiona determinados comportamentos e gera um determinado conjunto de estratégias. A estabilidade eventualmente é interrompida por algum processo de transformação. O ciclo de vida das organizações pode ser descrito pela alternância entre períodos de configuração e de transformação. Desta maneira, sustentar a estabilidade é a chave para a administração estratégica. A crítica a esse ponto de vista é que ele considera que as empresas, ou são estáticas, ou estão mudando rapidamente. Sua contribuição é que ela traz ordem para o confuso mundo da formação estratégica. Khandwalla em 1970 na sua tese de doutoramento descobriu uma justificação empírica para a abordagem da configuração, e, desta maneira este autor estimulou o interesse pelos estudos desta escola.

2.4 TIPOLOGIA ESTRATÉGICA: O MODELO DE MILES E SNOW

A literatura sobre estratégia dá bastante atenção para uma taxonomia de estratégias genéricas, como pode ser observado no trabalho de diversos autores como: Hatten; Schendel; Herbert; Deresky; Miller e Dess (GIMENEZ, 1999).

Neste estudo o modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978) foi adotado para descrever as estratégias competitivas de pequenas empresas. Estes autores propuseram a idéia de que empresas desenvolvem padrões estáveis de comportamento estratégico para uma adaptação às condições ambientais.

O modelo de Miles e Snow foi muito testado, sendo recomendado como adequado para análise do comportamento estratégico em pequenas empresas por vários autores (GIMENEZ, 1999). Além disso, dentre as várias tipologias de orientação estratégica é a que recebe maior atenção dentro da literatura (BAHAEE, 1992).

Seveg (1987) utilizou estudantes de uma universidade em Tel Aviv para testar a tipologia de Miles e Snow. Usdiken; Sozen e Enbyaoglu (1988) utilizaram a tipologia de Miles e Snow em Istambul na Turquia numa empresa de construção.

Seveg (1989) avaliou as tipologia de Miles e Snow e de Porter, chamando a atenção para o fato de Porter ter focalizado principalmente indústrias mais concentradas com unidades empresarias maiores, e Miles e Snow terem estudado indústrias com mais competidores.

Floyd e Wooldridge (1992) aplicaram a tipologia de Miles e Snow na média gerência de 25 organizações. Doty; Glick e Huber (1993) comparam a teoria de Miles e Snow de estratégia, estrutura e processo com as proposições de Mintzberg sobre estrutura organizacional, e concluíram que os resultados aparentemente não apóiam a teoria de Mintzberg.

O desenvolvimento da tipologia de Miles e Snow surgiu de um trabalho teórico, fruto do estudo do comportamento de quatro indústrias: editoração de livros acadêmicos, eletrônica, alimentos e um hospital.

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. São quatro as classificações possíveis propostas: estratégia defensiva, analítica, prospectiva e reativa. Entretanto,

não há garantias de que será sempre possível adaptar a classificação a uma organização (MILES e SNOW, 1978).

Três destes tipos estratégicos são formas estáveis de organização: defensor, analítico e prospector. Se existir um alinhamento entre a estratégia escolhida, os processos e a estrutura organizacional, qualquer destas estratégias pode levar a empresa a ser um competidor efetivo em um determinado setor. Em contrapartida, o não alinhamento resultará num competidor ineficaz. Ambientes mais dinâmicos tenderam a ter um maior número de prospectores, enquanto que os defensores serão típicos de ambientes mais estáveis. A estratégia reativa pode ser caracterizada como uma não-estratégia, no sentido de que a empresa apenas aguarda pressões competitivas e reage a elas (MILES e SNOW, 1978).

Apesar da característica passiva da estratégia reativa, em pelo menos um estudo foi possível verificar a estratégia reativa se sobrepõe aos outros tipos de estratégia (SNOW e HERBINIAK, apud GIMENEZ, 1999).

A adaptação às condições ambientais é um processo complexo e dinâmico, na concepção dos autores. A análise desse processo deve ser feita em três tópicos ou problemas maiores, sobre os quais a empresa deve tomar suas decisões: engenharia, administração e empreendedorismo.

2.4.1 Ciclo Adaptativo

Segundo Miles e Snow (1978), na análise das condições do ambiente e nas decisões tomadas pela organização para efetuar a adaptação a ele, devem ser considerados três problemas maiores:

Problema empreendedor: uma empresa iniciante pode, com relativa facilidade, alterar seu objetivo. Em uma empresa mais antiga, isso é um problema, devido aos vícios adquiridos. Surgem, então, questões como: Onde é preciso mudar? Como deve ser feita a mudança? Onde se deve investir? A solução é que o produto ou serviço dominante se adapte ao gerenciamento aceito.

Problema de engenharia: a criação de um sistema de soluções para problemas levantados pelo problema empreendedor e pelo problema administrativo. Se o pessoal

empreendedor muda a direção cabe a engenharia criar estruturas e sistemas que acompanhem as mudanças.

Problema administrativo: desenvolver estrutura de organização e um conjunto de processos gerenciais para coordenar e controlar a tecnologia escolhida e dirigir as atividades inovativas necessárias para manter a continuidade da organização.

A Figura 2 representa de forma esquemática o que Miles e Snow denominaram Ciclo Adaptativo:

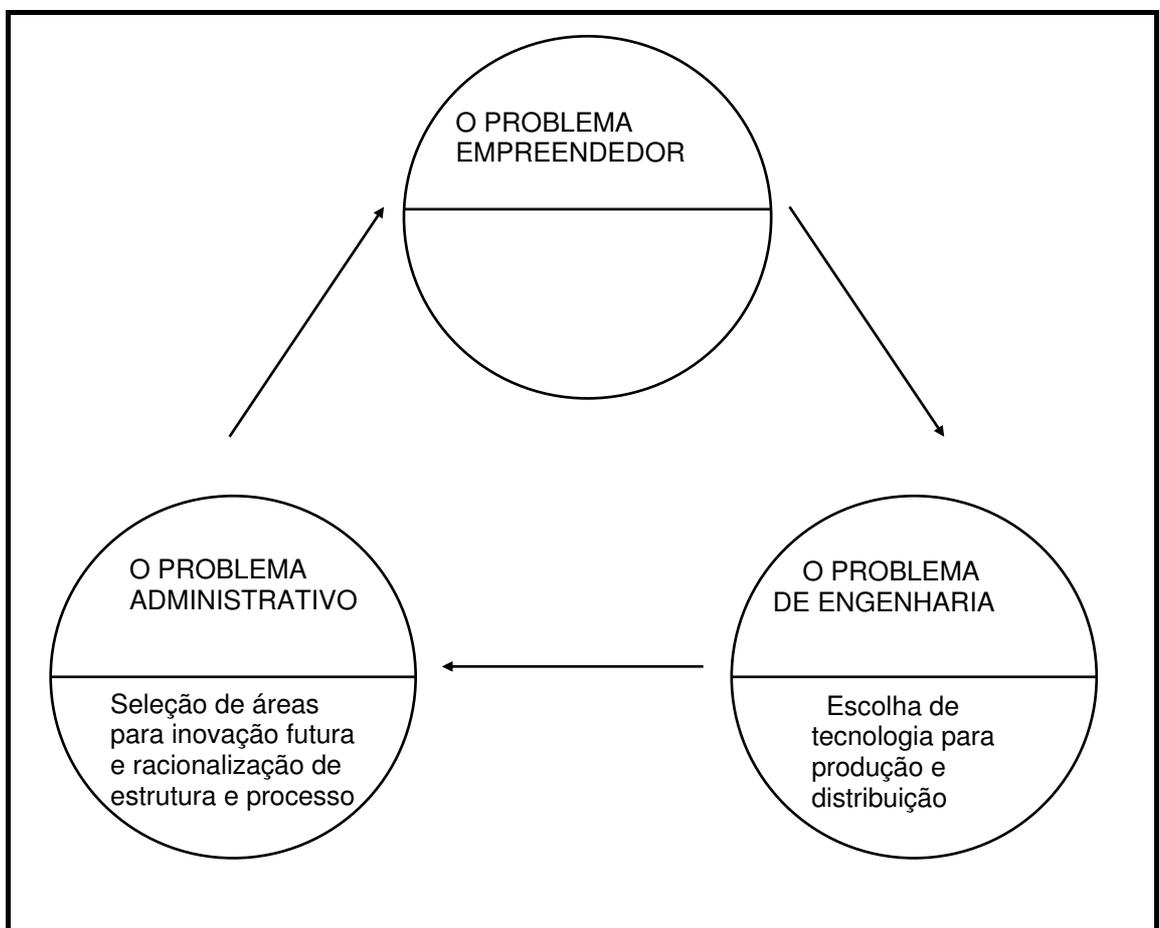


Figura 2 - O Ciclo Adaptativo (MILES; SNOW, 1978, p.24)

Segundo os autores os três problemas estão interligados, mas normalmente a adaptação deve se iniciar pelo problema empreendedor, passando pelo de engenharia e finalmente pelo problema administrativo. Contudo, isso não representa uma regra imutável, podendo a adaptação ser iniciada por outro problema.

Uma nova adaptação é um ciclo complexo e dinâmico. As empresas, geralmente, desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis buscando se ambientar hoje visando o amanhã (MILES e SNOW, 1978). Existem, como padrões de respostas às condições ambientais, quatro tipos de estratégias genéricas. A Tabela 3 sintetiza as características de cada uma dessas estratégicas.

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 um.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente 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	Uma empresa que segue esta 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 defensiva e prospectora
Estratégia Reativa	A firma que adota uma estratégia reativa 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 por competidores. 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 lucratividade

Figura 3 - Categorias Estratégicas de Miles e Snow (GIMENEZ, 2000, p. 43)

Três destas estratégias, a defensora, a prospectora e a analítica, são de certa maneira constantes e estáveis. Cada uma delas tem um conjunto de respostas que podem ser consistentemente aplicadas quando uma mudança ocorrer no ambiente. A estratégia reativa não possui esse mecanismo de resposta, é inconsistente e instável (MILES e SNOW, 1978).

Para aplicar esse modelo, a empresa deve inicialmente identificar a que tipo estratégico pertence: reativo, analítico, prospector ou defensor. Depois, deve identificar se o resultado é o que gostaria. Em caso positivo, verificar se as condições de que dispõe no presente são as necessárias para se manter, com a estratégia que está adotando. Em caso negativo, a empresa vai precisar de um especialista na estratégia que corresponde a sua preferência a fim de modificar sua orientação (MILES e SNOW, 1978).

A Figura 4, demonstra como algumas das dimensões do problema empreendedor do ciclo adaptativo são abordadas, em função do tipo de estratégia adotada, a Figura 5 demonstra como algumas das dimensões do problema de engenharia do ciclo adaptativo são abordadas, em função do tipo de estratégia adotada, e a Figura 6 demonstra como algumas das dimensões do problema administrador do ciclo adaptativo são abordadas, em função do tipo de estratégia adotada.

Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
Postura de sucesso	Proeminente em "seu" mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e detalhado; Forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente; Busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas

Figura 4 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos Problema Empreendedor (GIMENEZ, 2000, p. 46)

	TIPOS ESTRATÉGICOS			
Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
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 na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas, na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis; Fluidez
Anteparos tecnológicos ("buffers")	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico; Diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções

Figura 5 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos Problema de Engenharia (GIMENEZ, 2000, p. 46)

	TIPOS ESTRATÉGICOS			
Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Coalizão Dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
Planejamento	De dentro para fora; Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades; Perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
Estrutura	Funcional; Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores; Orientada por matriz	Autoridade formal rígida; Desenho operacional solto
Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado; Volume de vendas	Métodos múltiplos; Cálculos de riscos cuidadosos; Contribuição de vendas	Evitar problemas; Resolver problemas remanescentes

Figura 6 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos Problema Administrativo (GIMENEZ, 2000, p. 46)

Uma das propostas deste trabalho é avaliar empresas de pequeno porte, instaladas na região do Vale do Paraíba Paulista e na região de Campinas, com base na tipologia proposta por Miles e Snow (1978). Dentro desse contexto, cabe agora caracterizar o que se entende por pequena empresa e de que maneira são conduzidos os estudos sobre estratégia em pequenas empresas.

2.5 ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA

A estratégia na pequena empresa geralmente é formulada pelo seu dirigente principal, que é também o proprietário. O capital dessa empresa é constituído por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e sua área de operações é, geralmente, local, com um escritório e uma fábrica central. Isso, entretanto, não é suficiente para caracterizar, seja legal seja economicamente, uma pequena empresa.

2.5.1 A Pequena Empresa

Em concordância com o Art. 1º. da Lei nº. 9.841, de 05 de outubro de 1999, o conceito formal de micro e pequenas empresas é:

I – 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);

II – Empresa de Pequeno Porte. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual, que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00, (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior R\$ 1.200.000,00, (um milhão e duzentos mil reais) (SEBRAE, 2003).

Tal categoria de empresa goza, por determinação legal, de privilégios e recebe incentivos específicos para seu desenvolvimento, como indica o Art. 179 da Constituição Federal:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução desta por meio de lei (BRASIL, 2003).

O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições da Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) é a nova sistemática aplicável às pequenas empresas e as empresa de pequeno porte, implica no enquadramento da empresa, em uma alíquota diferenciada e no recolhimento simplificado de diversos tributos e contribuições, possibilitado pela Lei nº 9317, de 05

de dezembro de 1996, que entrou em vigor em 01 de janeiro de 1997. O SIMPLES tem a seguinte definição da Receita Federal (BRASIL, 2004):

1. O Simples está em vigor desde 1.º de janeiro de 1997. Consiste no pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI (se for contribuinte do IPI).
2. A inscrição no Simples dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, e seus congêneres, bem como as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal.
3. O Simples poderá incluir o ICMS e/ou o ISS devido por microempresa e/ou empresa de pequeno porte, desde que o Estado e/ou o Município em que esteja estabelecida venha aderir ao Simples mediante convênio.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, constituído por lei de iniciativa do Poder Executivo, é uma sociedade civil sem fins lucrativos que acompanha o universo das micro e pequenas empresas brasileiras. Embora a classificação quanto ao porte das empresas possa ser estabelecida pelo faturamento, o SEBRAE não dispõe dessas informações provenientes de fonte oficial, prevalecendo, portanto, sua classificação por setor de atividade e número de empregados. A Figura 7 ilustra a classificação segundo o porte da empresa:

DENOMINAÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS
ME (Microempresa)	na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados
PE (Pequena Empresa)	na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados
MDE (Média Empresa)	na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados
GE (Grande Empresa)	na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados

Figura 7 - Classificação de acordo com o Número de Funcionários
(http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/qt_semana_mpe4.asp)

A participação das micro e pequenas empresas no total de empresas do Brasil, em 1994, era de 90,04%, e empregavam aproximadamente 40% de toda a mão-de-obra (SEBRAE, 2003).

No período de 1990 a 1999 surgiram 4,9 milhões de novas empresas no Brasil sendo 55% delas microempresas. Entretanto, a taxa de mortalidade dessas empresas, no primeiro ano, chega a 39% (SEBRAE, 2003).

As grandes empresas estão encolhendo, fato oposto ao que ocorreu até a década de 1970. Apesar do número crescente de fusões, a tendência é de que a proporção das pequenas empresas cresça num grande número de países, em seus mais diversos setores (LONGENECKER *et al*, 1997).

2.5.2 A Pesquisa sobre a Pequena Empresa

Três perspectivas principais identificam os trabalhos de pesquisa relacionados a pequenas empresas:

Abordagem econômica: diz respeito ao número de empregados, proporção do emprego gerado, participação no faturamento e valor adicionado, entre outros.

Abordagem empreendedora: investiga a criação de empresas, planejamento de um novo negócio, capital de risco e franquias.

Abordagem administrativa: são os estudos da administração em seus mais variados aspectos: tomada de decisão, planejamento, marketing, finanças, produção e recursos humanos. Sendo que as duas últimas são mais freqüentemente encontradas (GIMENEZ, 2000).

Um esforço recente tem sido direcionado para o estudo de formulações estratégicas em pequenas empresas. Robinson e Pearce, *apud* Gimenez (2000), apresentam os seguintes eixos para pesquisa:

- 1 - Práticas de planejamento estratégico;
- 2 - Valor do planejamento;
- 3 - Tópicos específicos do processo de planejamento; e
- 4 - Conteúdo da estratégia.

As pesquisas, nos últimos vinte anos, têm feito uso de pelo menos um desses eixos, mas fica claro, nesse período, a falta de atenção às características pessoais do administrador. Esse fato que reforça a importância de se explorar escolhas estratégicas por meio da avaliação das características do administrador, principalmente em pequenas empresas, onde este indivíduo é o principal ator no comportamento estratégico da empresa (GIMENEZ, 2000).

O motivo que leva o empreendedor a determinadas escolhas estratégicas não foi identificado pelos estudos desenvolvidos, e muito pouco tem sido feito para entender as estruturas cognitivas que esse empreendedor utiliza, ficando, dessa maneira, uma lacuna nesse campo de pesquisa. Porac, Thomas e Emme, *apud* Gimenez (2000), defendem que os administradores possuem modelos mentais ou taxonomias cognitivas dos quais derivam os elementos de uma estratégia competitiva.

Sabe-se, já há bastante tempo, que estilos cognitivos influenciam a adoção de comportamentos em tomada de decisão e solução de problemas (SIMON, 1979). Desse modo, a avaliação do ambiente competitivo de uma pequena empresa pode ser influenciada pelo estilo cognitivo do administrador, o que tende a influenciar suas decisões estratégicas (STEFANO, 2001).

2.5.3 Estratégia na Pequena Empresa

A literatura sobre estratégia na pequena empresa é influenciada por duas grandes abordagens: econômica, que foi a perspectiva dominante até 1984, e empreendedora, que ganha força atualmente com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia (GIMENEZ, 2000).

A partir de 1970, os trabalhos mais importantes em língua inglesa apresentaram características da Escola de Planejamento, conforme definição de Mintzberg *et al* (2000). Até 1985, os trabalhos da área eram prescritivos e recomendavam a adoção do planejamento estratégico pelas pequenas empresas, nos moldes do planejamento das grandes empresas (GIMENEZ, 2000).

Em 1984, uma análise mais abrangente apresenta uma classificação dos eixos básicos de pesquisa sobre administração estratégica em pequenas empresas em quatro categorias:

- (i) confirmar empiricamente a presença ou ausência de práticas de planejamento estratégico; (ii) fornecer evidência empírica do valor do planejamento estratégico; (iii) examinar direta ou indiretamente a adequação de aspectos específicos do processo de planejamento; e (iv) examinar empiricamente o 'conteúdo' das estratégias em pequenas empresas (ROBINSON; PEARCE, *apud* GIMENEZ, 2000, p. 52).

Pesquisa mais recente, embora menos abrangente, realizada por D'Amboise, encontrou uma maioria de estudos empíricos descritivos na área (GIMENEZ, 2000).

2.5.4 Nova Linha de Pesquisa

Assim, desde 1984 é percebido um acréscimo nos estudos empíricos relacionados à estratégia em pequenas empresas, sendo a maioria deles associados a um dos quatro eixos encontrados em pesquisa anterior. Contudo, a preocupação com as características pessoais do estrategista na empresa demonstra a emergência de um novo eixo de pesquisa (GIMENEZ, 2000).

Este quinto eixo identificado aumenta a abrangência da literatura sobre administração estratégica em pequenas empresas, e apresenta características que o identificam às escolas Cognitiva e de Aprendizado, e representa uma área de forte potencial para pesquisa: “[...] as características do dirigente de pequena empresa no seu papel de principal ator do processo estratégico.” (GIMENEZ, 2000, p. 54).

Muitos dos estudos em pequenas empresas são fragmentados, confusos, pouco conclusivos, incompletos. Estudos prescritivos sugerem procedimentos estratégicos que reproduzam proposições das escolas clássicas, independente do contexto, sendo que autores como Bamberger; Miller; Vries; Toulouse; Carland; Aby, já mostraram que a personalidade e o comportamento dos dirigentes, associados aos recursos da empresa e ao contexto, influem no processo de escolhas estratégicas e deveriam ser considerados nesses estudos (GIMENEZ, 2000).

Várias investigações constataram que existem inúmeras empresas (sobretudo pequenas) que não possuem um planejamento formal, que explicita sua estratégia, mas que, apesar disto, se mantêm no mercado com bastante sucesso (GIMENEZ *et al*, 1999).

Colaborando com este novo eixo de pesquisa, este estudo tem a intenção de se somar à literatura sobre administração estratégica em pequenas empresas, contribuindo sobre como ocorre a formação de estratégia na mente do estrategista da pequena empresa. Dessa forma, procura-se associar, aos tipos estratégicos genéricos descritos pelo modelo de Miles e Snow, uma perspectiva cognitiva, buscando compreender em que medida a personalidade e comportamento dos dirigentes de pequenas empresas pode influenciar suas definições estratégicas.

3 ESTILOS COGNITIVOS

O Estilo cognitivo pode ser definido como a maneira pela qual as pessoas avaliam e processam informações. Jung, citado por Leonard *et al.* (1998), desenvolve sua teoria dos tipos de personalidade com base em uma classificação das pessoas em sensitivas (*sensing*) e intuitivas (*intuitive*). Indivíduos sensitivos concentram-se em recolher informações do ambiente. Focalizam-se na experiência imediata e têm grande capacidade de observação. Por outro lado, os indivíduos intuitivos tendem a focalizar nos significados e nas relações, usando pensamento dedutivo. São teóricos, de pensamento abstrato.

Myers (*apud* LEONARD, 1998) estende as idéias de Jung e propõe uma classificação dos indivíduos quanto a suas preferências cognitivas. Indivíduos ditos “perceptivos” (*perceptive individuals*) preferem recolher informações em lugar de avaliar informações e têm, dessa forma, dificuldade para concluir um raciocínio. Os perceptivos procuram sempre novas informações antes de tomar decisões e, com frequência, se movem de um projeto para outro, evitando planos fixos. Já a categoria dos indivíduos “avaliadores” (*judging individuals*), prefere avaliar informações ao invés de recolhê-las. Eles preferem ordem e estrutura, criando ambientes controlados. Os avaliadores tendem a terminar uma tarefa antes de iniciar outra e costumam planejar completamente as atividades antes de iniciá-las.

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).

Estilos cognitivos distintos representam diferenças no processamento de informações (HAYES e ALLINSON *apud* GIMENEZ, 2000). Diversas dimensões desse processamento podem ser consideradas. A Figura 8 apresenta algumas dessas dimensões:

Dimensão	Descrição
Varredura x foco	Envolve a identificação de informação relevante versus informação irrelevante na solução de problemas
Rígido x flexível	Controle rígido mostra maior susceptibilidade a distração; controle flexível é caracterizado por resistência à interferência
Categorias amplas x estreitas	Preferência por categorias amplas contendo muitos itens, ao invés de categorias estreitas contendo poucos itens. Categorias amplas toleram erros de inclusão enquanto que categorias restritas toleram erros de exclusão
Conceituação analítica x não-analítica	Estilo analítico envolve diferenciar atributos ou qualidades. Estilo não-analítico envolve respostas mais comparativas ou temáticas
Nivelamento x aprofundamento	Variações individuais em assimilação de novas informações. Nivelamento envolve assimilar novos estímulos em categorias já existentes e fundir lembranças, enquanto que aprofundamento envolve diferenciar novos estímulos e exagerar nas diferenças entre presente e passado
Dependente de campo x independente	Uma maneira global ou analítica de percepção, com ou sem influência do contexto
Impulsividade x reflexividade	Impulsividade é caracterizada por respostas rápidas, reflexividade por maior deliberação, respostas mais lentas.
Risco x cautela	Tomar riscos se caracteriza por fazê-lo mesmo quando as chances de sucesso são pequenas. Cautela é caracterizada pela relutância em tomar riscos exceto quando as chances de sucesso são grandes
Automatização x reestruturação	Preferência por responder as propriedades mais óbvias de tarefas repetitivas versus preferência por reestruturar tarefas
Complexidade x simplicidade	Complexidade cognitiva é a tendência de conceituar o mundo de uma maneira multidimensional (caracterizada em termos de diferenciação, discriminação e/ou integração). Simplicidade é a tendência de conceituar o mundo de uma forma unidimensional.

Figura 8 - Dimensões de Estilo Cognitivo (HAYES e ALLINSON *apud* GIMENEZ, 2000, p. 62)

Dimensão	Descrição
Raciocínio lógico x Raciocínio por ponto de referência	Raciocínio lógico envolve a preferência por uma abordagem sistemática e uma amostragem adequada de dados disponíveis, enquanto que por ponto de referência indica uma preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido
Convergência x divergência	Pensadores convergentes buscam uma solução única usando critérios de busca estreitos, lógico-dedutivos, enquanto que divergentes são amplos e abertos na sua busca de critérios de solução
Verbalizador x visionário	A extensão pela qual as pessoas preferem estratégias verbais ou visuais quando processando informação (uso de metáforas)
Preceptivo-receptivo/ Sistemático-intuitivo	A inclinação para assimilar informação em conceitos anteriormente tidos (precepção) em oposição a pegar as informações de forma bruta (recepção). A inclinação para desenvolver planos seqüenciais claros (sistemático) versus desenvolver idéias livremente a partir dos dados e passar da parte para o todo (intuição)
Serialista x holista	Serialistas progredem de maneira linear através da aprendizagem e solução de problemas, tomando um passo de cada vez e aumentando o conhecimento em incrementos pequenos. Holistas tendem a usar uma abordagem mais global e rapidamente perdem a visão de componentes individuais
Sensação-intuição/ Análise-sentimento	Sensação-intuição reflete uma predisposição para coletar informação (percepção): preferência por realidade de experiência (sensação) versus significados inferidos, possibilidades e associações de experiências (intuição). Análise-sentimento reflete uma predisposição para avaliação de informação (julgamento): preferência por ordem lógica (análise) versus valores pessoais e emoções (sentimento)
Partição x totalização	Partidores lidam com a realidade decompondo-a em componentes. São analíticos e obtêm informação através de uma série de passos claramente definidos. Totalizadores preferem olhar para o quadro completo
Concreto-abstrato/ ativo-reflexivo	A preferência por lidar com objetos tangíveis (concreto) versus conceitos teóricos (abstrato). A preferência por participação direta (ativa) versus observação distante (reflexão)
Adaptação x inovação	Adaptadores se voltam para procedimentos convencionais quando procurando soluções, enquanto que inovadores preferem reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos

Figura 8 - Dimensões de Estilo Cognitivo (cont.) (HAYES e ALLINSON *apud* GIMENEZ, 2000, p. 62)

Um tentativa de classificar essa variedade de dimensões em estruturas ordenadas, permite criar um a divisão das dimensões em duas categorias, comumente denominadas “analítica” e “holística”. A Figura 9 mostra a classificação das dimensões dos estilos cognitivos, expostas anteriormente, nessas duas categorias.

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

Figura 9 - Classificação das Dimensões de Estilo Cognitivo em duas Categorias (HAYES e ALLINSON *apud* GIMENEZ, 2000, p. 65)

O estilo cognitivo pode predispor um indivíduo a adotar uma idéia específica ao invés de outra. Essa é uma possível explicação para o surgimento de diferentes estratégias nas organizações, onde dirigentes com um estilo holístico apresentam estratégias distintas daquelas escolhidas por dirigentes de estilo analítico (GIMENEZ, 2000).

Dentre as inúmeras teorias de estilos cognitivos, destaca-se o modelo de Kirton, a Teoria da Adaptação–Inovação, na qual o autor propõe que indivíduos adotam certos estilos preferidos de criatividade, tomada de decisões e solução de problemas (GIMENEZ, 2000).

Geralmente os indivíduos empreendedores obtêm médias de estilo cognitivo que os colocam do lado inovador da escala do modelo da Teoria da Adaptação–Inovação (GIMENEZ, 2000). Contudo, Foxall (*apud* GIMENEZ, 2000), indica que diversas áreas de atuação profissional congregam indivíduos com estilos cognitivos diferenciados. A Figura 10 ilustra os resultados obtidos por Foxall.

Média	Amostra	Origem
95-96	População em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália
95-97	Administradores em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Singapura, Canadá
90	Administradores em geral	África do Sul, Índia, Irã
83	Aprendizes (Engenharia)	Reino Unido
80-90	Gerentes de banco, Funcionários públicos, Contadores	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália
80-90	Administradores de produção, Supervisores, Chefes de Seção	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália
94-97	Professores	Reino Unido, Estados Unidos
100-110	Administradores de <i>Marketing</i> , Finanças, Planejamento, Recursos Humanos, Consultores	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura
101-103	Administradores de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos
108	Administradores de Recursos Humanos	Reino Unido
112-115	Administradores de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos, Canadá

Figura 10 - Resultados de Estilo Cognitivo para Diferentes Grupos Ocupacionais (FOXALL *apud* GIMENEZ, 2000, p. 70)

3.1 Indicadores de Estilo Cognitivo

Dentre as muitas ferramentas utilizadas para identificar estilo cognitivo, três delas serão analisadas a seguir: o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), o *Cognitive Style Index* (CSI) e por último o *Kirton Adaption-Innovation Inventory* (KAI).

O MBTI foi desenvolvido por Myers, em 1962, baseado na teoria de Jung, e utiliza quatro dimensões: introvertido/extrovertido, sentimento/intuição, conhecimento/impressão, juízo/percepção (LEONARD *et al*, 1998). O CSI foi desenvolvido por Allinson e Hayes, em 1996, e tem como objetivo avaliar a posição individual nas várias dimensões do estilo cognitivo (SMITH *et al*, 2000). O KAI foi desenvolvido por Kirton, em 1976, e tem como objetivo a construção de um indicador de estilo bipolar, como reflexo dos modos e preferências individuais de solução de problemas.

Apesar de haver uma considerável literatura sobre estilo cognitivo e mesmo uma tendência de pesquisa que estuda relações entre estilos cognitivos e tomada de decisões na pequena empresa, há fortes questionamentos sobre a validade dos resultados obtidos até hoje. Doyle *et al* (1997) questionam a utilidade dos indicadores de estilo cognitivo, com base em resultados empresariais mais amplos. Esse autor afirma que as pessoas são fascinadas com a idéia de que testes possam revelar alguma coisa sobre si mesmas que elas próprias que não saibam.

3.2 ESCOLA COGNITIVA

A escola cognitiva trabalha a formulação de estratégia como um processo mental, aliada à idéia do espírito empreendedor. Para compreender a visão estratégica e como as estratégias se formam, precisamos sondar a mente do estrategista. É isto que faz a escola cognitiva, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva (MINTZBERG *et al*, 2000).

Os estrategistas desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento por meio principalmente de experiência direta, que dá forma ao que eles sabem e que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem. Essa dualidade dá origem a duas alas de pensamento distintas dentro da Escola Cognitivista:

Ala positivista: trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de visão objetiva da realidade;

Ala subjetivista: compreende a estratégia como uma espécie de interpretação da realidade, possibilitando a construção ou criação do mundo (MINTZBERG *et al*, 2000).

Um pré-requisito essencial para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento, como esquemas, conceitos, enredos, planos, modelos e mapas. Os gerentes são trabalhadores da informação, sendo produtores e usuários de mapas, e a maneira como esses mapas são criados é essencial para a compreensão da estratégia (MINTZBERG *et al*, 2000).

Dentro de uma visão interpretativa e construcionista da realidade, a mente humana não é uma reprodução do mundo externo, pois a mente impõe interpretação sobre o ambiente, constrói seu mundo.

O estilo cognitivo demonstra possíveis diferenças individuais estáveis na preferência por maneiras de obter, organizar e utilizar informação no processo decisório. O estudo do estrategista na pequena empresa tem intenção de obter respostas e proporcionar reflexões sobre as diferentes estratégias para um mesmo campo de atuação (GIMENEZ, 1998).

São premissas da escola cognitiva:

1. A formação de estratégias é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente;
3. Essas informações (de acordo com a ala ‘objetiva’ desta escola) fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos (de acordo com a ala ‘subjetiva’) são meramente interpretados de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser construído.
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar. Em primeiro lugar quando são realizadas ficam abaixo do ponto ótimo e, subseqüentemente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 131).

A taxonomia de tipos estratégicos formulada por Miles e Snow está baseada no paradigma de escolha estratégica, e recebeu influências dos conceitos de construção do ambiente e racionalidade restringida, que diz que a característica da cognição humana leva os indivíduos a adotarem mecanismos simplificadores para tratarem de problemas complexos (GIMENEZ, 2000). Esta é a idéia central do que se convencionou chamar de racionalidade restringida, e que levou à formulação de um modelo de escolha estratégica baseada nos processos cognitivos (HAMBRICK e MASON *apud* GIMENEZ, 2000).

A abordagem cognitiva, quando relacionada ao estudo de formação de estratégia, evoluiu em função destas idéias centrais, e tem como preocupação básica a explicação dos processos mentais e das estruturas cognitivas que os estrategistas aplicam quando formulam e implementam estratégias (HUFF, *apud* GIMENEZ, 2000).

O indivíduo é limitado nos processos decisórios pela rapidez de seus processos mentais e por seus conhecimentos das coisas relacionadas com o trabalho. O indivíduo é também limitado pelos seus conceitos de finalidade e pelos seus valores, que o influenciam na tomada de decisão (SIMON, 1979).

A Teoria da Racionalidade Restringida postula que, lidando com problemas complexos, o indivíduo constrói modelos mentais simplificados para ajudá-lo na resolução do problema (SIMON, 1979).

Na opinião de Mintzberg e outros (2000), a escola cognitiva é caracterizada mais pelo seu potencial do que por sua contribuição. A psicologia cognitiva deve apontar como a mente trabalha a diversidades de informações complexas, contribuindo assim para a compreensão da formulação de estratégia e o processo cognitivo do estrategista.

3.3 MODELO ADAPTADOR–INOVADOR DE KIRTON

A Teoria da Adaptação–Inovação é um dos muitos modelos de análise de estilos cognitivos. Seu autor propõe que essa teoria pode ser associada às características estratégicas de Miles e Snow, devido a semelhança conceitual entre os dois modelos de comportamento em nível organizacional e individual. Os adaptadores de Kirton deveriam, normalmente, adotar estratégias defensivas, enquanto que os inovadores deveriam adotar estratégias prospectoras (GIMENEZ, 2000).

Essa teoria define uma linha com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas, indicando uma preferência por “fazer melhor as coisas” ou por “fazer as coisas de forma diferente”, sendo os extremos denominados de adaptador e inovador (GIMENEZ, 2000).

O adaptador é o indivíduo que enfatiza precisão, disciplina e atenção às normas. Ele tenta resolver os problemas a partir do que já é conhecido e testado. O inovador é indisciplinado e desconfia das regras, tenta resolver problemas de formas novas e diferentes (KIRTON, 1976). Essa classificação não é valorativa, indicando apenas estilos de solução de problemas e tomada de decisões diferentes.

A Figura 11 apresenta as características entre os inovadores e os adaptadores.

Implicações	Extremo adaptadores	Extremo inovadores
Na definição de problemas	Tendem a aceitar os problemas e restrições como definidos. Buscam solução rápida que limite descontinuidades e aumente imediatamente a eficiência	Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos a longo prazo.
Na geração de soluções	Em geral buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis, buscando “fazer as coisas melhores”	Produzem numerosas idéias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros. Em geral as idéias podem resultar em “fazer as coisas diferentemente”
Para políticas	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas	Preferem situações não estruturadas
Para ajuste organizacional	Essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios	Essenciais em tempos de mudança ou crise, mas podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina
Para comportamento percebido	Visto pelos inovadores: como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis, atados ao sistema, intolerantes de ambigüidade	Vistos pelos adaptadores: como não confiáveis, não-práticos, ameaçadores ao sistema estabelecido e criadores de dificuldades
Para criatividade	Esta é uma medida de estilo, não de nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa. Adaptadores e inovadores são ambos capazes de gerar soluções criativas e originais, mas que refletem suas diferentes abordagens na solução de problemas	
Para colaboração	Adaptadores e inovadores não se relacionam bem facilmente, especialmente os extremos. Aqueles de resultado intermediário têm a desvantagem de que eles não atingem facilmente os comportamentos de alta adaptação ou inovação. Isto por outro lado pode ser vantajoso. Quando seus resultados são intermediários, eles podem atuar mais facilmente como “pontes”, conseguindo o melhor, ajudando os extremos adaptadores e inovadores a chegarem em um consenso	

Figura 11 - Características de Adaptadores e Inovadores (GIMENEZ, 2000, p. 68)

A Figura 12 demonstra a amplitude de variação da escala criada por Kirton a partir de um questionário de auto-avaliação. Nesta escala os resultados menores que

a média, que é 96, até o mínimo 32, representam os indivíduos com estilo adaptador. Já o oposto, os resultados maiores que a média até o máximo 160, representam os indivíduos inovadores.

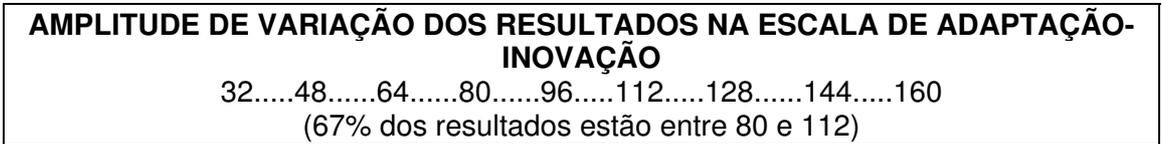


Figura 12 - Escala de Adaptação-Inovação (GIMENEZ, 2000, p. 67)

4 MÉTODO

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

Desenvolve-se, neste trabalho, uma pesquisa de natureza aplicada, buscando gerar conhecimentos sobre as relações entre estratégias e estilos cognitivos em pequenas empresas que possam ser úteis à resolução de problemas específicos na área de estratégia empresarial.

Adotou-se uma abordagem quantitativa, buscando-se, por meio de um questionário, levantar os dados necessários para confirmar as hipóteses básicas da pesquisa, relativas à tipologia de estratégia das pequenas empresas e aos estilos cognitivos de seus dirigentes.

O trabalho apresenta um duplo objetivo. Por um lado, procura descrever, ainda que sucintamente, as características principais das pequenas empresas de duas áreas definidas do Estado de São Paulo: o Vale do Paraíba Paulista e a região de Campinas. Essa descrição limita-se essencialmente a uma caracterização demográfica da empresa e de seu dirigente principal e a uma avaliação de estratégias e de estilos cognitivos. Por outro lado, este trabalho procura verificar a hipótese levantada por Gimenez (2000) sobre as relações entre tipo estratégico (segundo a tipologia de Miles e Snow) e estilo cognitivo do tomador de decisão (segundo o inventário de Kirton). Trata-se, nesse sentido, de pesquisa explicativa, na qual se busca associar os dois conceitos.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa envolve os dirigentes das pequenas empresas que atuam no Vale do Paraíba Paulista e na região de Campinas, sejam eles donos ou profissionais contratados que ocupem posições gerenciais nessas empresas.

A amostra considerada foi uma amostra de conveniência, composta de 144 empresas, das quais 80 empresas na região do Vale do Paraíba e 64 empresas na região de Campinas.

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, com questionários aplicados aos dirigentes de pequenas empresas do Vale do Paraíba Paulista e da região de Campinas.

Foi utilizado um instrumento que buscou identificar estratégias adotadas, estilos cognitivos, e que também proporcionasse informações de caráter descritivo, tais como: gênero e escolaridade do dirigente principal da empresa, além de número de funcionários e ramo de atuação da empresa.

Para avaliação do tipo estratégico, usou-se uma adaptação do questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Esse questionário é composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas dos dirigentes das pequenas empresas, dividindo estas escolhas em três grandes áreas; de administração (quatro questões), de engenharia (quatro questões) e de empreendedorismo (três questões). Para cada questão são apresentadas quatro alternativas de resposta. 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 apresentadas. O critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras, ou reativas, é o de maior número de respostas associadas a uma destas alternativas.

Para se avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes foi utilizado o modelo de Kirton (1976) que é composto por 32 itens que indicam uma preferência por uma abordagem adaptadora ou inovadora. A resposta a esses itens é feita segundo uma escala de Likert com cinco opções, que vão de total acordo a total desacordo. Para cada questão é estipulado um valor que varia de 1 a 5. A pontuação mínima que um respondente pode obter, não deixando de responder a nenhuma questão, é 32; a pontuação máxima é 160. Com esses valores, tem-se uma escala em que a média está em 96 pontos e que classifica o estilo do respondente em adaptador ou inovador. Quanto mais o respondente se aproximar do valor mínimo da escala mais ele apresenta um estilo adaptador. Inversamente, quanto mais se aproximar do valor máximo, mais ele apresenta um estilo inovador.

O questionário que foi aplicado contém 47 questões, incluindo as 11 questões sobre tipo estratégico, as 32 questões sobre estilo cognitivo, e, ainda, 4 questões referentes a dados sociodemográficos dos respondentes e das empresas.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos com os questionários foram tratados quantitativamente para indicar como ocorre a formação da estratégia dos dirigentes das pequenas empresas, e em que medida essa formação pode ser associada aos modelos cognitivos próprios da escola da cognição.

Foi utilizado, para o tratamento dos dados, o *software* SPHINX®, um programa que permite a concepção, codificação e tratamento de questionários, incluindo funções de análise estatística.

Além das análises descritivas das variáveis do questionário, apresentadas por meio de gráficos de barra, setoriais e histogramas, foram também realizadas análises de correlação entre variáveis de estratégia e de estilo cognitivo. Nesse caso, utilizou-se o teste do χ^2 (qui-quadrado) para variáveis agrupadas em categorias.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa bem como sua discussão. Os dados a seguir foram coletados em cento e quarenta e quatro empresas distribuídas pelos seguintes ramos de atividades: comércio, indústria e serviços. Do total de empresas pesquisadas, oitenta são do Vale do Paraíba Paulista e sessenta e quatro são da região de Campinas.

Inicialmente, analisou-se os dados de maneira geral, sem que houvesse distinção entre as regiões. Em seguida, foi realizada a análise por extratos da amostra. O primeiro extrato analisado foi composto pelas empresas do Vale do Paraíba Paulista, que a partir deste momento será denominado apenas como Vale, e finalmente foi feita a análise do extrato que compreende a região de Campinas, denominada a partir de agora Campinas. Dessa maneira, segue abaixo a caracterização geral das empresas pesquisadas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA TOTAL

Quanto à profissão, foi percebido que 91 sujeitos (78,5% da amostra) utilizaram-se da classificação empresário, conforme ilustra a Figura 13. Considerando-se a denominação “comerciante” inclusa na categoria “empresário”, podemos afirmar que a pesquisa foi realizada em sua maioria com os proprietários das empresas.

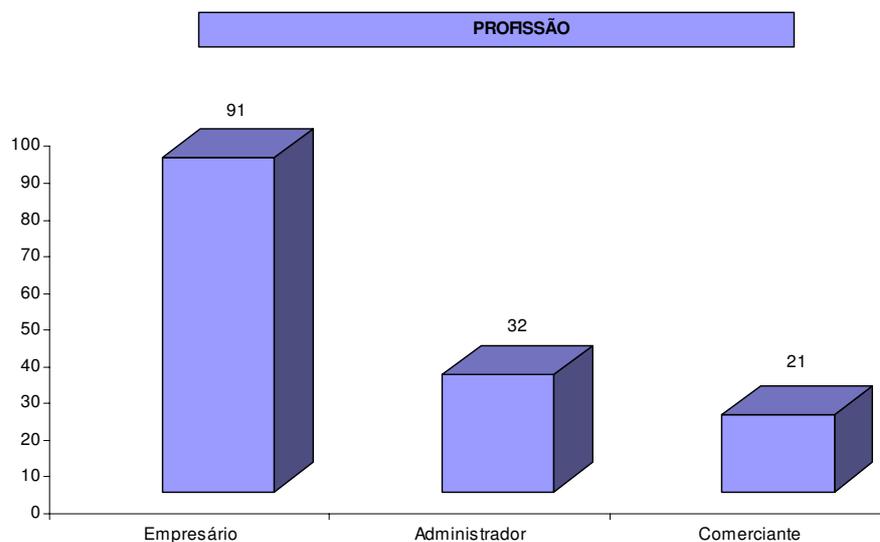


Figura 13 – Quanto a Profissão

Como pode ser visto na Figura 14 em relação ao tamanho da empresa, no que se refere ao número de funcionários, um conjunto de vinte e três empresas apresenta mais de 20 funcionários. A grande maioria das empresas possui menos de 20 funcionários, sendo responsáveis por 83% da amostra.

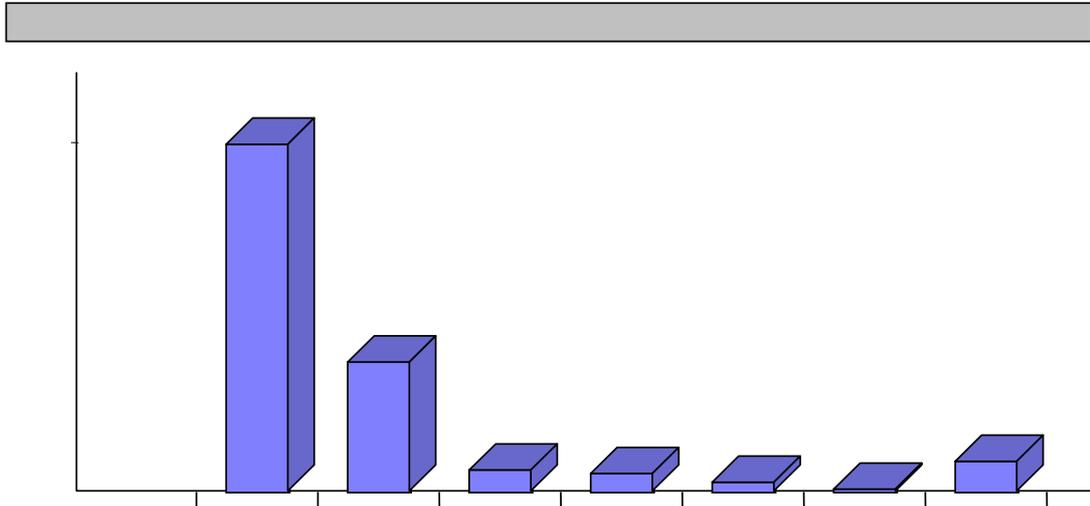


Figura 14 – Tamanho Quanto ao Número de Funcionários

Quanto ao ramo de atuação da empresa, foram pesquisados os setores de serviço e comércio, constatando-se um equilíbrio entre esses setores com, respectivamente; 43,1% e 40,3% do total da amostra. O setor industrial contribui com o menor percentual - 16,7% - conforme ilustra a Figura 15.

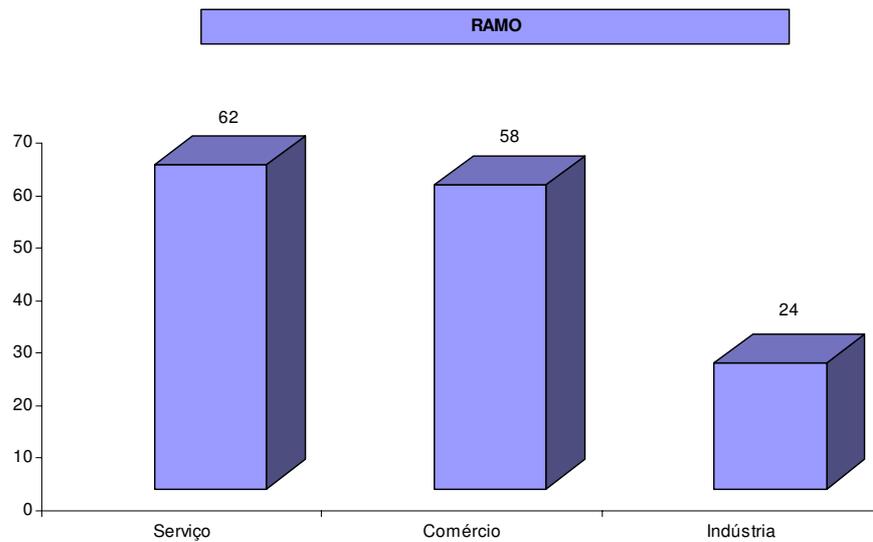


Figura 15 – Ramo de Atuação

Quanto a escolaridade dos sujeitos, como pode ser visto na Figura 16, tem-se uma amostra altamente escolarizada. A maioria da amostra (54,8%) tem nível superior, 40,3% tem o ensino médio e uma minoria de 4,9% tem apenas o ensino fundamental. Esses resultados que apóiam a afirmação de Gimenez (2000) de que é pequeno o número de empresários com baixa educação formal.

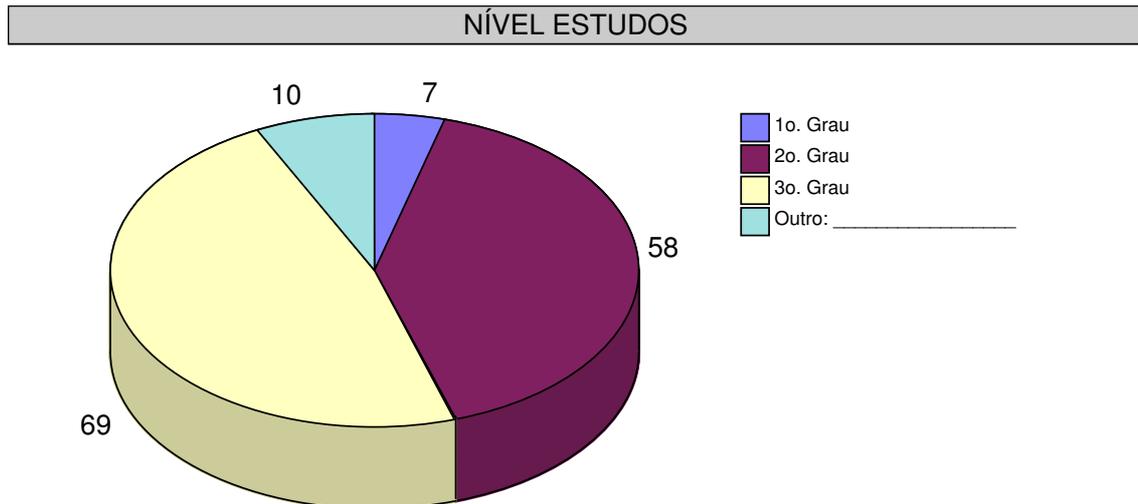


Figura 16 - Escolaridade

5.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS

5.2.1 Sobre a Distribuição dos Tipos Estratégicos

Tipos estratégicos normalmente são definidos para grandes empresas. Dessa forma, é pertinente questionar se a tipologia de Miles e Snow (1978) tem sentido quando aplicada a pequenas empresas.

Poder-se-ia imaginar que, em pequenas empresas, encontraríamos apenas estratégias defensivas e reativas, entretanto, como pode ser observado na Figura 17, os quatro tipos estratégicos – defensivo, prospectador, analítico e reativo – são encontrados na amostra, sendo que os prospectores são maioria com 40,3%, seguidos dos defensivos com 31,3%, depois os analíticos com 16% e por último os reativos com 12,5%. Percebe-se, assim, que uma parcela significativa da amostra, representada pelos prospectores, opta pela ampliação contínua de seus produtos e

serviços, preocupa-se em inovar para uma grande área do mercado e, mesmo que seus produtos ou serviços não sejam sempre lucrativos, se esforça para ser pioneira.

Assim, a tipologia de Miles e Snow (1978), nas condições estudadas, parece adequada na análise das pequenas empresas.

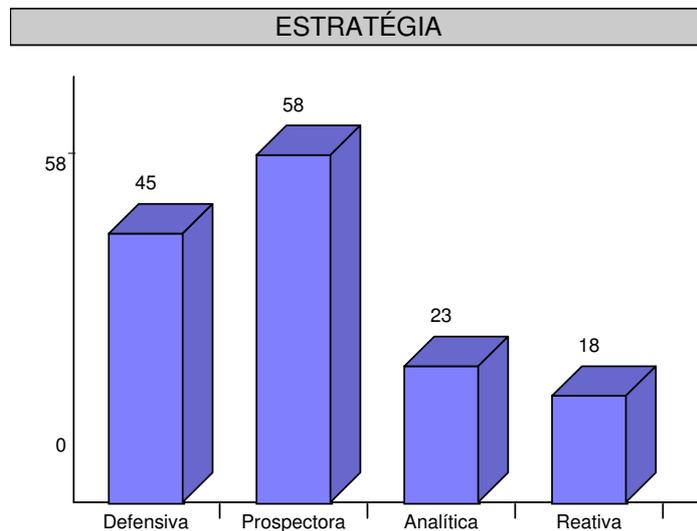


Figura 17 – Tipos Estratégicos

5.2.2 Estratégias Adotadas no Ciclo Adaptativo

O ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) é considerado por esses autores como um modelo geral da estrutura organizacional. Este ciclo é composto pelas áreas: empreendedora, administrativa e de engenharia. A adaptação passa pelas três áreas, mas, freqüentemente, esta adaptação se inicia pela área empreendedora, seguida pela engenharia e por último pela administrativa.

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos, a área empreendedora, como pode ser observado na Figura 18, apresenta predominância do tipo estratégico defensivo, com 34,0%, havendo um equilíbrio entre os demais tipos estratégicos. Esse fato contraria as expectativas, pois se espera que o empreendedor opte pelo tipo estratégico prospector.

Segundo Gimenez (2000), a preponderância da estratégia defensiva na área empreendedora demonstra um domínio estreito e cuidadosamente focado de produtos e mercados; uma postura de sucesso proeminente em seu mercado e um forte monitoramento ambiental.

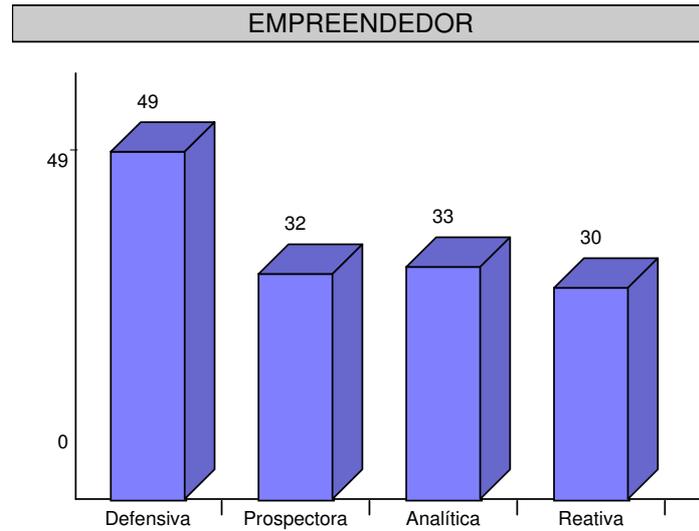


Figura 18 – Área Empreendedora

Quanto à área administrativa, houve uma preponderância do tipo prospector com 43,1%, como ilustra a Figura 19. O tipo defensivo obteve 27,1%, o analítico 18,8% e o reativo 11,1%. Analisando segundo Gimenez (2000), a maioria prospectora na área administrativa representa uma coalização dominante de *marketing* e P&D; busca de oportunidades; estrutura por produtos e ou mercados; e controle de desempenho no mercado do volume de vendas.

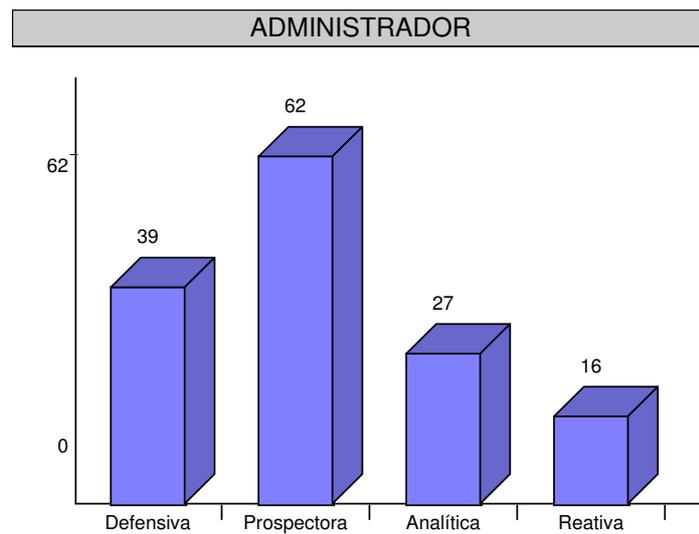


Figura 19 – Área Administrativa

Na área de engenharia, como demonstra a Figura 20, a preponderância é para a estratégia prospectora, seguida de defensiva, analítica e reativa. A estratégia prospectora, nessa área, visa objetivos tecnológicos com flexibilidade e inovação; amplitude tecnológica com tecnologias múltiplas e anteparos tecnológicos com habilidades de pessoal técnico e diversidade (GIMENEZ, 2000).

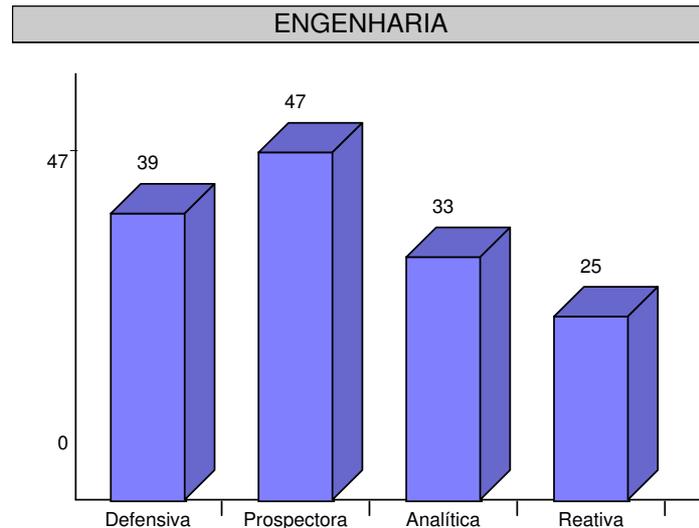


Figura 20 – Área de Engenharia

5.3 ESTILOS COGNITIVOS

Os indivíduos possuem essencialmente dois estilos de solução de problemas e tomada de decisão: indivíduos adaptativos enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às regras; indivíduos inovativos, ao contrário, são indisciplinados, desafiam as regras e sempre procuram maneiras novas e diferentes de resolverem os problemas. O objetivo da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender melhor sua preferência e a das outras pessoas, e, dessa maneira melhorar seu desempenho (KIRTON, 1976).

Na Figura 21, pode ser vista a distribuição dos estilos cognitivos da amostra estudada, onde a maior freqüência se encontra na faixa de 93 a 99. A média do estilo cognitivo dos sujeitos pesquisados é de 95,5. Essencialmente, tanto a amostra total, como os extratos do Vale e de Campinas, estão na faixa de estilo cognitivo observado

na população em geral de países como Reino Unido, Estados Unidos e Itália; e na faixa dos administradores em geral de países como Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Singapura e Canadá. A particularização para cada região estudada não muda a conclusão.

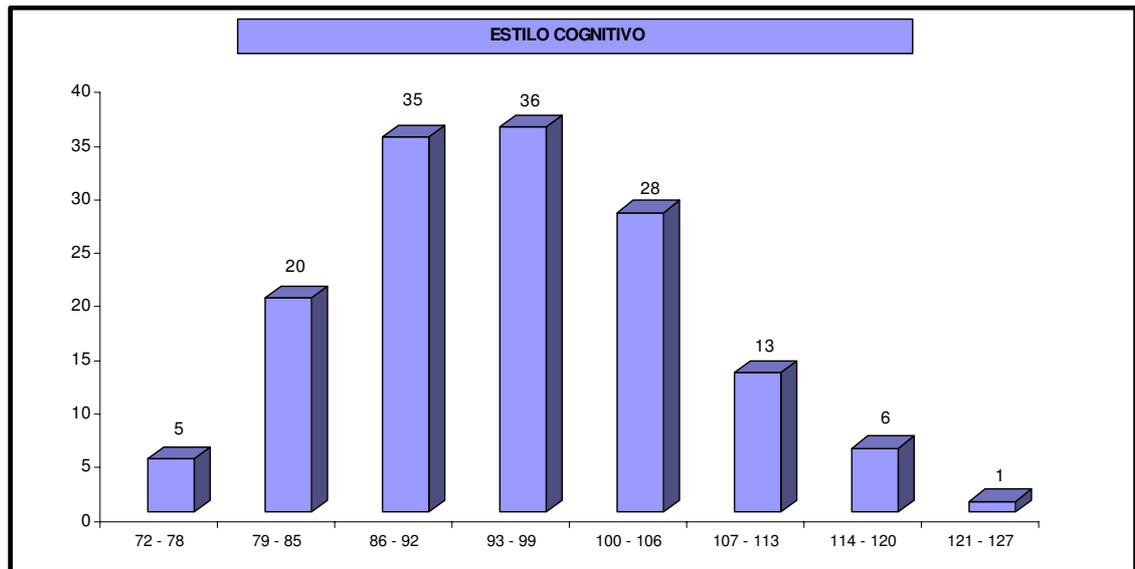


Figura 21 – Estilos Cognitivos

5.4 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS

Numa avaliação preliminar, poder-se-ia esperar o estilo adaptador estivesse associado à estratégia reativa e o estilo inovador à estratégia prospectora. Na Tabela 1 pode-se observar o resultado do cruzamento das variáveis **estilo cognitivo** e **estratégia adotada** pelo sujeito. Com esses valores, obtém-se um valor para o teste qui-quadrado de $\chi^2 = 7,42$, para 3 graus de liberdade. Isso representa um nível de significância de $1 - p = 94,03\%$, o que indica, para uma margem de erro normalmente adotada de 5% (ou seja, um nível mínimo $1 - p = 95\%$), que se deve rejeitar a hipótese de relação entre estilo cognitivo e estratégia. Sendo assim, podemos afirmar, com base nos dados obtidos, que regiões bastante desenvolvidas como o Vale e Campinas não apresentam uma relação significativa entre estilo cognitivo e estratégia adotada para pequenas empresas.

Tabela 1 – Estilo Cognitivo x Estratégia Adotada

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	31	26	10	8	75
Inovador	14	32	13	10	69
TOTAL	45	58	23	18	144

Comparando as variáveis **estilo cognitivo** e **ramo de atuação**, na Tabela 2, podemos observar que tanto o estilo cognitivo adaptador como o estilo cognitivo inovador estão presentes nos ramos de atividades estudados, inclusive existindo uma distribuição bastante homogênea nos ramos de serviços e de comércio. Nesse caso, o resultado para o teste do qui-quadrado é $\chi^2 = 1,79$ para 2 graus de liberdade, resultando em um nível de significância $1 - p = 59,08\%$. Novamente, deve-se rejeitar a hipótese de correlação entre as variáveis.

Tabela 2 – Estilo Cognitivo x Ramo de Atuação

RAMO	Serviços	Indústria	Comércio	TOTAL
ESTILO				
Adaptador	29	15	31	75
Inovador	33	9	27	69
TOTAL	62	24	58	144

Em relação ao **ramo de atuação** versus a **estratégia adotada**, a Tabela 3 mostra que a relação entre as variáveis não é significativa, apresentando um valor $\chi^2 = 3,63$ para 6 graus de liberdade, e um nível de significância $1 - p = 27,37\%$.

Tabela 3 – Ramo de Atuação x Estratégia Adotada

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
RAMO					
Serviços	16	27	9	10	62
Indústria	7	11	4	2	24
Comércio	22	20	10	6	58
TOTAL	45	58	23	18	144

O ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) é a forma como os autores demonstram a adaptação das empresas às mudanças por elas enfrentadas. Essa adaptação passa por três grandes áreas da empresa, começando normalmente pela

área empreendedora, seguindo depois para área de engenharia e finalmente para área administrativa.

Avaliando-se a relação entre as variáveis **estilo cognitivo** e **área empreendedora**, na Tabela 4, obteve-se o seguinte resultado: $\chi^2 = 7,9$ para 3 graus de liberdade e nível de significância $1 - p = 95,18\%$. Dessa forma, rejeitamos a hipótese de independência e afirmamos que o sujeito com estilo adaptador utiliza uma estratégia defensiva, enquanto que o sujeito com estilo inovador utiliza uma estratégia prospectora. Não é clara a relação com as outras estratégias.

Tabela 4 – Estilo Cognitivo x Área Empreendedora

EMPREENDEDOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	31	12	20	12	75
Inovador	18	20	13	18	69
TOTAL	49	32	33	30	144

Uma análise similar feita na área de engenharia obteve-se o seguinte resultado: $\chi^2 = 11,21$, com nível de significância $1 - p = 98,94\%$. É, portanto, significativa a dependência entre **estilo cognitivo** e a **estratégia adotada** na área de engenharia, como pode ser observado na Tabela 5. O dirigente com estilo cognitivo inovador adota uma estratégia prospectora e o dirigente com estilo cognitivo adaptador adota uma estratégia defensiva. Não é clara a dependência das outras estratégias.

Tabela 5 – Estilo Cognitivo x Área de Engenharia

ENGENHARIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	26	17	15	17	75
Inovador	13	30	18	8	69
TOTAL	39	47	33	25	144

Finalmente, confrontando **estilo cognitivo** com a **área administrativa**, como mostrado na Tabela 6, obteve-se o seguinte resultado: $\chi^2 = 2,94$ para um nível de significância de $1 - p = 59,97\%$. Não podemos afirmar que exista relação entre estilo cognitivo e a estratégia adotada na área administrativa.

Tabela 6 – Estilo Cognitivo x Área Administrativa

ADMINISTRADOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	18	35	16	6	75
Inovador	21	27	11	10	69
TOTAL	39	62	27	16	144

Buscando identificar uma correlação entre o **nível de estudo do dirigente** e a **estratégia adotada** nas três áreas do ciclo adaptativo, são apresentadas as três tabelas abaixo. Na Tabela 7, com o resultado $\chi^2 = 7,62$ para um nível de significância de $1 - p = 94,54\%$, não se pode concluir pela relação entre o nível de estudo do dirigente e a estratégia por ele adotada na área empreendedora.

Tabela 7 – Nível de Estudo x Área Empreendedora

EMPREENDEDOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	29	12	10	14	65
até pós-graduação	20	20	23	16	79
TOTAL	49	32	33	30	144

Da mesma forma, na área de engenharia não existe correlação entre **estratégia adotada pelo dirigente** e seu **nível de estudo**, pois a análise da Tabela 8 resulta em um $\chi^2 = 2,27$, com um nível de significância de $1 - p = 48,10\%$.

Tabela 8 – Nível de Estudo x Área de Engenharia

ENGENHARIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	17	18	16	14	65
até pós-graduação	22	29	17	11	79
TOTAL	39	47	33	25	144

Finalmente, na área administrativa, pode-se verificar uma correlação significativa entre o **nível de estudo do dirigente** e a **estratégia adotada**. A análise da Tabela 9 mostra que $\chi^2 = 10,97$, com um nível de significância de $1 - p = 98,81\%$.

Tabela 9 – Nível de Estudo x Área Administrativa

ADMINISTRADOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	26	24	8	7	65
até pós-graduação	13	38	19	9	79
TOTAL	39	62	27	16	144

A correlação entre variáveis **estilo cognitivo** e **região** onde se localiza a empresa é mostrado na Tabela 10. A análise da tabela de contingência resulta em um $\chi^2 = 0,61$ e um nível de significância de $1 - p = 56,66\%$. Isso demonstra que, a partir dos dados da amostra, não é possível estabelecer uma relação entre estilo cognitivo e a localização da empresa.

Tabela 10 – Estilo Cognitivo x Região

REGIÃO	Vale	Campinas	TOTAL
ESTILO			
Adaptador	44	31	75
Inovador	36	33	69
TOTAL	80	64	144

De maneira análoga, busca-se estabelecer uma relação entre a **estratégia adotada** e a **região** do respondente. Confrontando-se essas duas variáveis, com indicado na Tabela 11, obtém-se o seguinte resultado: $\chi^2 = 5,6$, o que resulta em um nível de significância de $1 - p = 86,73\%$, demonstrando que a relação é pouco significativa. Observando a Tabela 11, podemos concluir que o Vale é claramente propector, mas a pequena margem da estratégia defensiva em relação à estratégia prospectora em Campinas não permite uma conclusão quanto a sua opção estratégica.

Tabela 11 – Estratégia Adotada x Região

REGIÃO	Vale	Campinas	TOTAL
ESTRATÉGIA			
Defensiva	22	23	45
Prospectora	39	19	58
Analítica	10	13	23
Reativa	9	9	18
TOTAL	80	64	144

Será feita, a seguir, a análise de um extrato da amostra total, a amostra do Vale, onde os dados obtidos permitem uma comparação com o extrato de Campinas e com toda a amostra.

5.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA VALE

Quanto a profissão foi percebido que 77,5% dos sujeitos utilizaram-se da classificação empresário, conforme ilustra a Figura 22. Seguidos pelos administradores que somaram 20% e comerciantes com 2,5%.

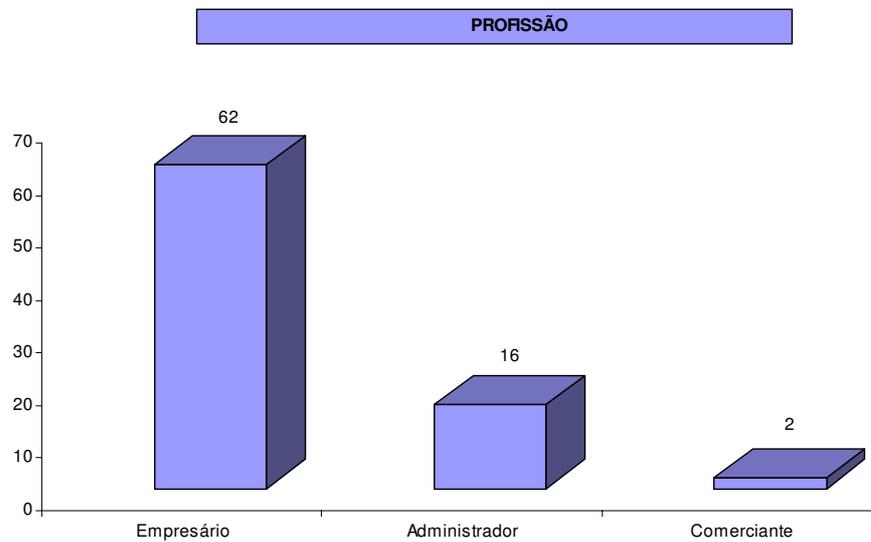


Figura 22 – Quanto a Profissão

Como pode ser visto na Figura 23, em relação ao número de funcionários a maioria, quarenta e oito empresas (60%), estão na faixa menos de 10 funcionários; dezesseis tem de 10 a 20 funcionários (20%); e somente 16 empresas (20%) empregam mais de 20 funcionários. Assim, a faixa representando menos de 20 funcionários concentra 64 empresas.

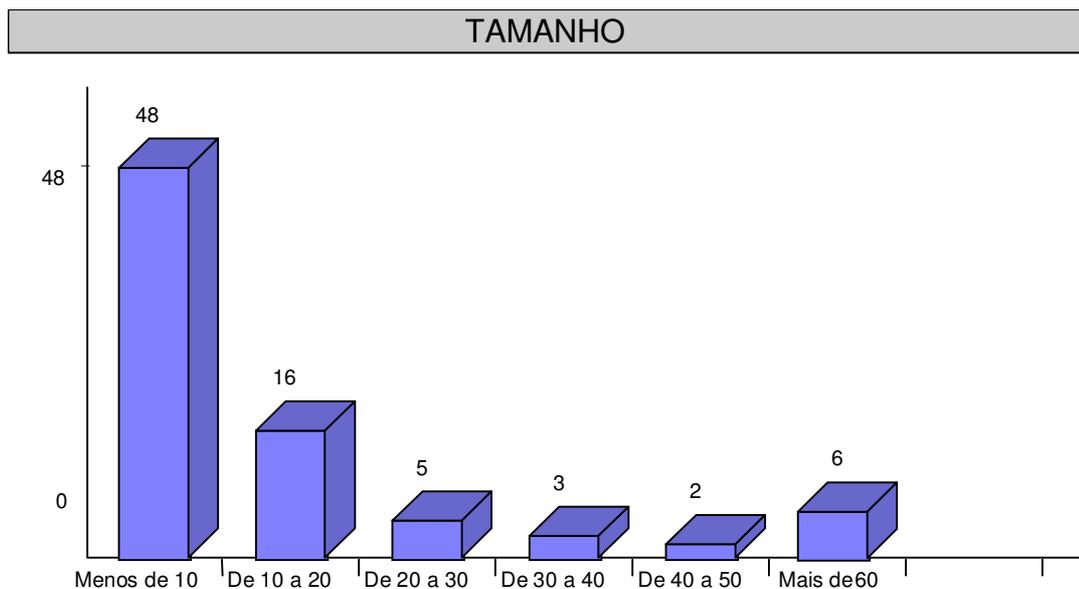


Figura 23 – Tamanho quanto ao número de funcionários

Quanto ao ramo de atuação da empresa, foi constatado uma maioria no setor de serviços com 45%, seguido pelo setor do comércio com 35%, e, por fim, o setor industrial com o menor percentual, 20 %, conforme a Figura 24.

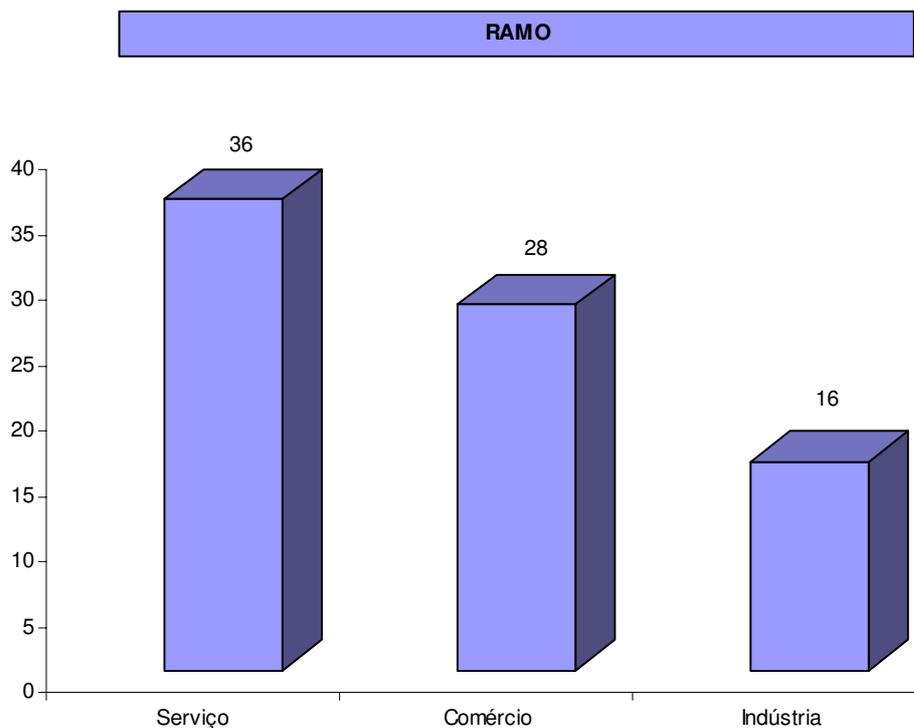


Figura 24 – Ramo de atuação

Quanto ao nível de estudos, os sujeitos têm alto índice de escolaridade, como pode ser visto na Figura 25. A maioria 51,2% tem formação superior; cerca de 35% tem o ensino médio e uma minoria de 5% tem somente o ensino fundamental.

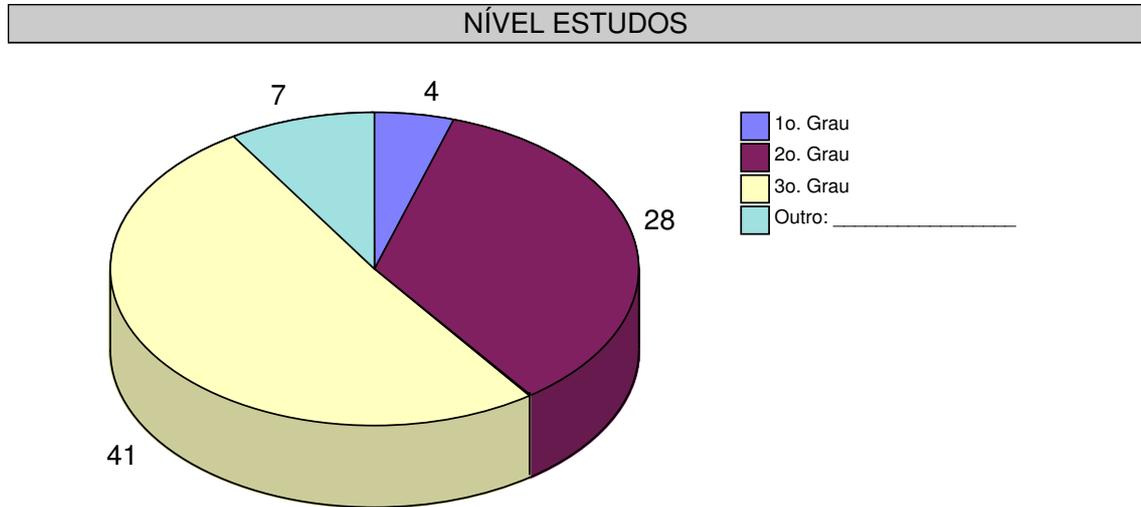


Figura 25 – Escolaridade

5.6 ESTRATÉGIAS ADOTADAS

5.6.1 Sobre a Distribuição dos Tipos Estratégicos

Como pode ser observado na Figura 26, os quatro tipos estratégicos - defensivo, prospectador, analítico e reativo - são encontrados, sendo que as estratégias prospectoras são predominantes, com 48,8%, seguidas das defensivas, com 27,5%, das analíticas, com 12,5% e, por último, das reativas, com 11,2%. A adoção da estratégia prospectora pelos sujeitos do Vale demonstra que a empresa opta pela ampliação contínua de seus produtos/serviços; preocupa-se em oferecer novos produtos/serviços para uma grande área do mercado; esforça-se para ser pioneira quanto a produtos/serviços, mesmo que eles não se mostrem muito lucrativos.

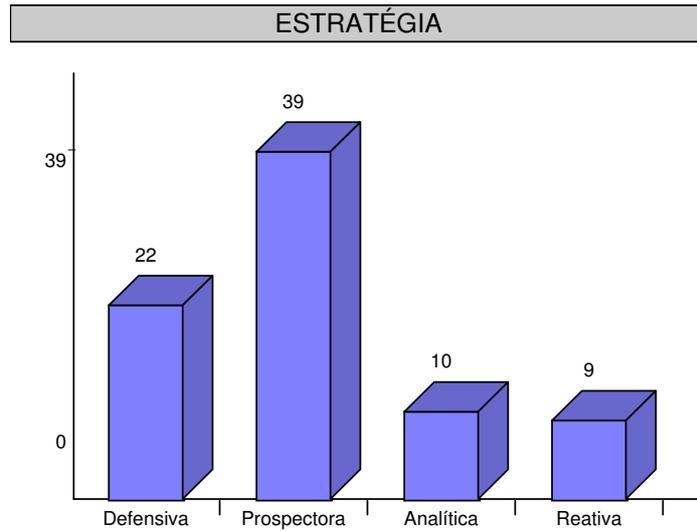


Figura 26 – Tipo de Estratégia

5.6.2 Estratégias Adotadas no Ciclo Adaptativo

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos em relação as áreas do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), a área empreendedora, como pode ser observado na Figura 27, apresenta equilíbrio entre os tipos estratégicos. Esse equilíbrio dificulta uma conclusão, impossibilitando a análise sob a perspectiva das dimensões da área empreendedora. Só podemos afirmar que não existe preponderância na área empreendedora quanto ao tipo estratégico adotado pelo dirigente.

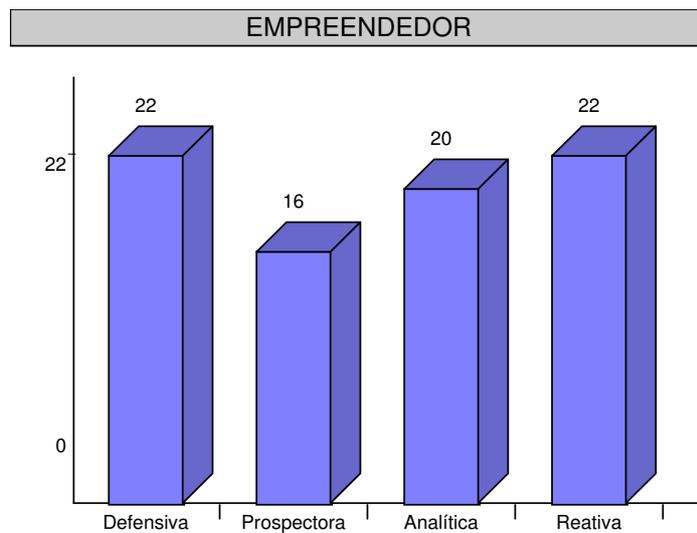


Figura 27 – Área empreendedora

Quanto à área administradora, houve uma preponderância do tipo estratégico prospector com 50%. Os demais tipos se distribuem como indicado na Figura 28. A maioria prospectora na área administrativa significa coalização dominante de *marketing* e P&D; busca de oportunidades; estrutura por produtos e/ou mercados; e controle de desempenho no mercado do volume de vendas (GIMENEZ, 2000).

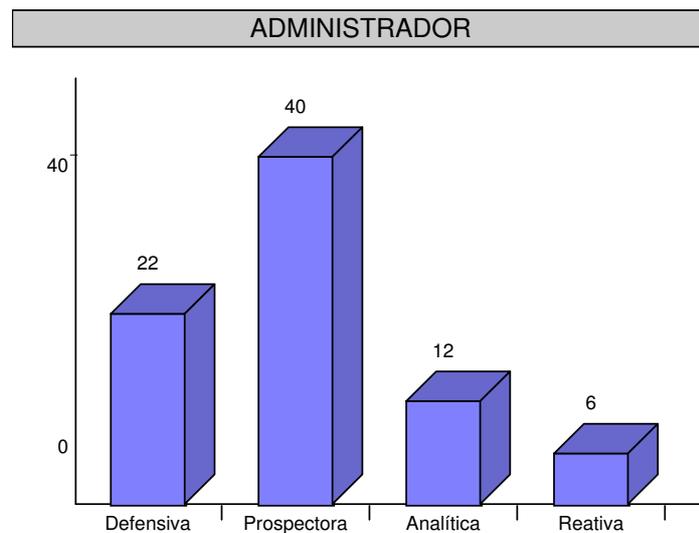


Figura 28 –Área administradora

Na área de engenharia, a predominância é da estratégia prospectora, como demonstra a Figura 29. As demais estratégias estão relativamente equilibradas. Segundo Gimenez, 2000 a estratégia prospectora, nessa área, visa objetivos tecnológicos com flexibilidade e inovação; amplitude tecnológica com tecnologias múltiplas e anteparos tecnológicos com habilidades de pessoal técnico e diversidade.

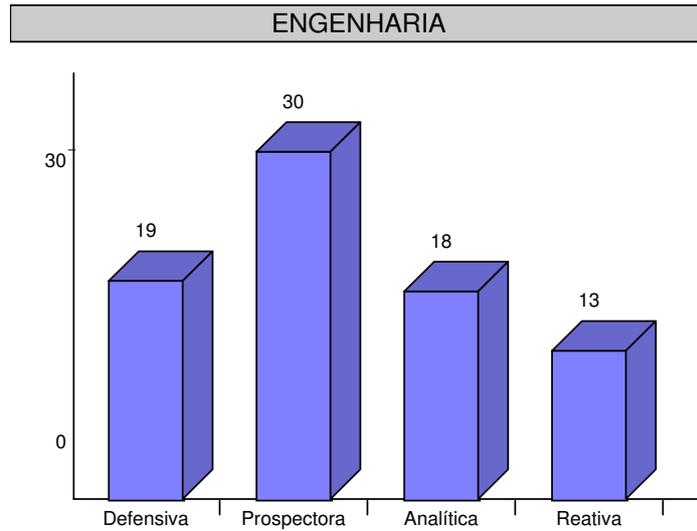


Figura 29 – Área de engenharia

5.7 ESTILOS COGNITIVOS

Na Figura 30 pode ser vista a distribuição dos estilos cognitivos para a amostra Vale, onde a maior frequência está na faixa de 90 a 95, com média de 96,6. Essa pontuação situa-se na média dos administradores em geral.

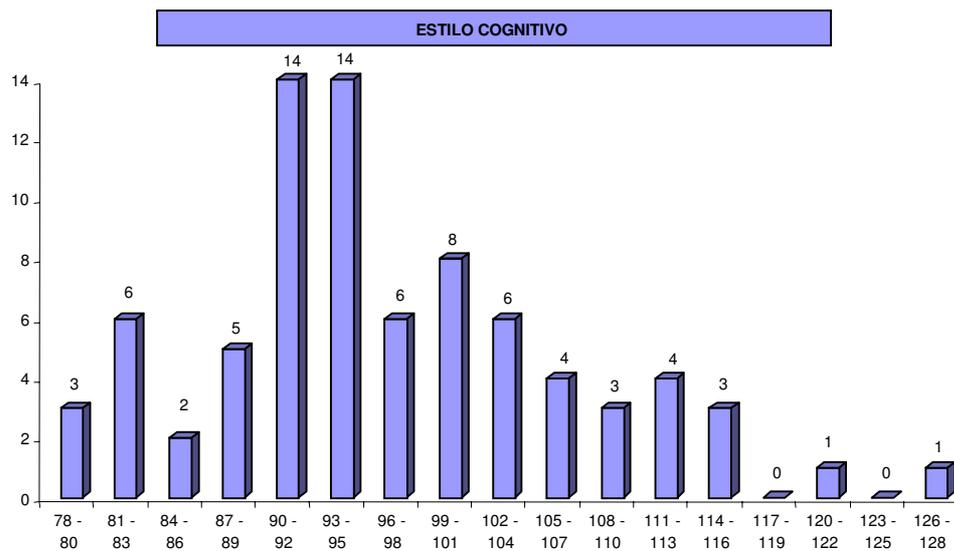


Figura 30 – Estilos cognitivos

5.8 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS PARA A AMOSTRA VALE

A relação entre as variáveis **estilo cognitivo** e **estratégia adotada** no Vale não é significativa, como ser avaliado a partir da Tabela 12. O resultado de $\chi^2 = 4,53$, com nível de significância de $1 - p = 79,06\%$, indica que a hipótese de relação entre essas variáveis deve ser rejeitada.

Tabela 12 – Estilo Cognitivo x Estratégia Adotada

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	16	18	6	4	44
Inovador	6	21	4	5	36
TOTAL	22	39	10	9	80

No Vale não é significativa a dependência entre **estilo cognitivo** e **ramo de atuação**, com mostrado na Tabela 13. A análise fornece um resultado de $\chi^2 = 1,36$, com nível de significância de $1 - p = 49,25\%$. Não é possível afirmar que um empresário de determinado ramo adote preferencialmente algum estilo cognitivo.

Tabela 13 – Estilo Cognitivo x Ramo de Atuação

RAMO	Serviços	Indústria	Comércio	TOTAL
ESTILO				
Adaptador	21	10	13	44
Inovador	15	6	15	36
TOTAL	36	16	28	80

Considerando-se as variáveis **ramo de atuação** e **estratégia adotada** também não encontramos relação significativa. A análise dos dados da Tabela 14 resulta em $\chi^2 = 9,61$, com nível de significância de $1 - p = 85,80\%$. Da mesma forma que para o estilo cognitivo, não é possível afirmar que um empresário de determinado ramo adote preferencialmente alguma estratégia particular.

Tabela 14 - Ramo de Atuação x Estratégia Adotada

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
RAMO					
Serviços	7	22	2	5	36
Indústria	3	8	3	2	16
Comércio	12	9	5	2	28
TOTAL	22	39	10	9	80

Alguns resultados significativos são obtidos quando se analisam as relações entre o estilo cognitivo e as diferentes áreas do ciclo adaptativo das empresas, ainda que não para todas elas.

Considerando-se a relação entre **estilo cognitivo** e a **área empreendedora**, mostrada na Tabela 15, obtém-se $\chi^2 = 6,24$, com nível de significância $1 - p = 89,97\%$. Podemos afirmar que, nesse caso, a dependência é pouco significativa.

Tabela 15 – Estilo Cognitivo x Área Empreendedora

EMPREENDEDOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	16	8	12	8	44
Inovador	6	8	8	14	36
TOTAL	22	16	20	22	80

Já para as relações indicadas na Tabela 16, que apresenta $\chi^2 = 9,53$ e nível de significância de $1 - p = 97,70\%$, pode-se afirmar que, na área de engenharia, o dirigente com estilo inovador utiliza uma estratégia prospectora e o dirigente com estilo adaptador faz claramente uso da estratégia reativa.

Tabela 16 – Estilo Cognitivo x Área de Engenharia

ENGENHARIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	13	12	8	11	44
Inovador	6	18	10	2	36
TOTAL	19	30	18	13	80

Finalmente, quanto às relações entre **estilo cognitivo** e **área administrativa**, mostradas na Tabela 17, existe dependência entre as variáveis. Obtém-se, nesse caso, um $\chi^2 = 8,18$, correspondendo a um nível de significância de $1 - p = 95,75\%$. É possível observar que na área administrativa o dirigente com estilo adaptador opta

pela estratégia prospectora e o dirigente com estilo inovador opta pela estratégia reativa.

Tabela 17 – Estilo Cognitivo x Área Administrativa

ADMINISTRADOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	9	25	9	1	44
Inovador	13	15	3	5	36
TOTAL	22	40	12	6	80

Com a intenção de estabelecer uma relação entre o nível de estudo do dirigente e a estratégia adotada nas áreas do ciclo adaptativo, as três tabelas a seguir foram analisadas.

Na área empreendedora, conforme a Tabela 18, a dependência não é significativa, com $\chi^2 = 4,20$ e nível de significância de $1 - p = 75,93\%$.

Tabela 18 – Nível de Estudo x Área Empreendedora

EMPREENDEDOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	11	3	8	10	32
até pós-graduação	11	13	12	12	48
TOTAL	22	16	20	22	80

Na área de engenharia, conforme a Tabela 19, a dependência não é significativa, com $\chi^2 = 2,24$ e nível de significância de $1 - p = 47,59\%$. Dessa maneira, os dados existentes não permitem afirmar que exista relação entre o nível de **estudo do dirigente** e a **estratégia por ele adotada**.

Tabela 19 – Nível de Estudo x Área de Engenharia

ENGENHARIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	8	9	9	6	32
até pós-graduação	11	21	9	7	48
TOTAL	19	30	18	13	80

Da mesma forma, na área administrativa a dependência é pouco significativa, apresentando $\chi^2 = 7,29$ e nível de significância de $1 - p = 93,69\%$. Essa análise da

Tabela 20 não mostra correlação significativa entre o **nível de estudos** do empresário e o **tipo estratégico** adotado na área administrativa.

Tabela 20– Nível de Estudo x Área Administrativa

ADMINISTRADOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	14	13	3	2	32
até pós-graduação	8	27	9	4	48
TOTAL	22	40	12	6	80

Finalmente, após a caracterização da amostra total e do extrato Vale, será feita a caracterização do extrato de Campinas, onde participaram 64 empresas.

5.9 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA CAMPINAS

Quanto à profissão foi constatado que 25% dos sujeitos se declaram administradores, 29,7% comerciante e 45,3%, empresários, conforme ilustra a Figura 31. Um percentual muito menor ao obtido em relação às empresas do Vale onde este índice foi de 77,5%, para a denominação “empresário”. Quanto à denominação “comerciante” ocorreu o oposto, pois enquanto em Campinas o percentual foi de 29,7%, no Vale este mesmo índice foi de 2,5%.

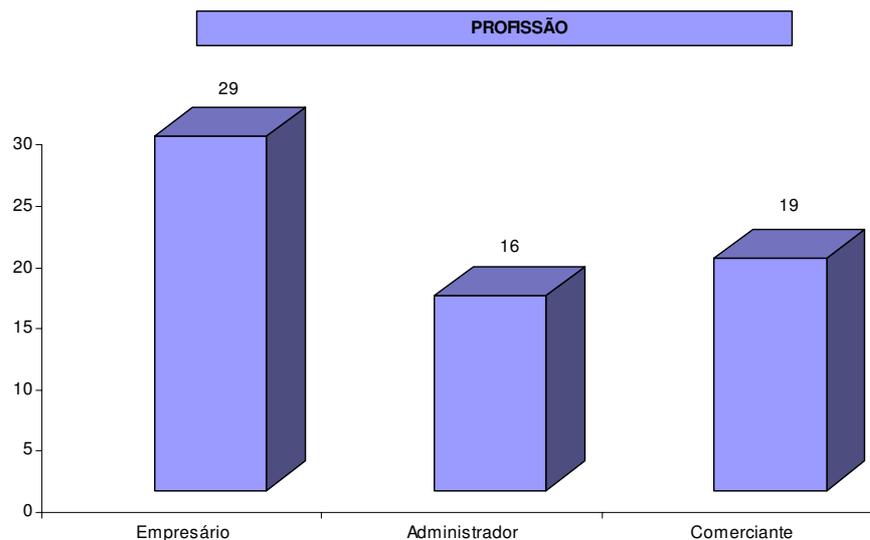


Figura 31 – Quanto a profissão

Como pode ser visto na Figura 32, em relação ao número de funcionários, duas empresas tem mais de 60 funcionários, uma empresa tem de 50 a 60 funcionários, uma empresa de 40 a 50 funcionários, duas empresas tem de 30 a 40 funcionários, uma empresa tem de 20 a 30 funcionários, dezessete empresas tem de 10 a 20 e a maioria, trinta e nove empresas, está na faixa de menos de 10 funcionários. Comparando com o Vale, para a faixa das empresas com menos de 10 funcionários, o percentual é praticamente o mesmo, em torno de 60%.

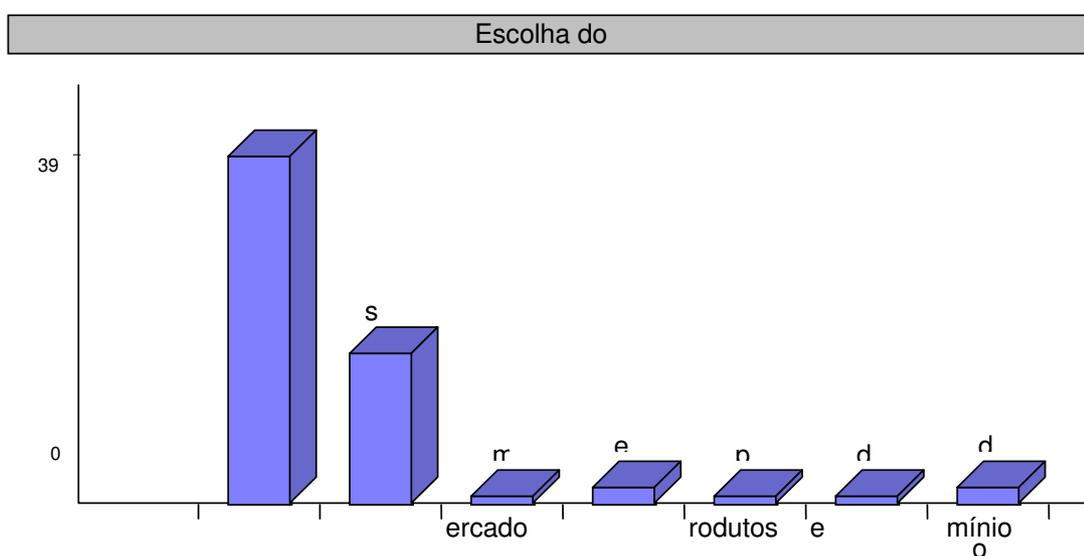


Figura 32 – Quanto ao número de funcionários

Quanto ao ramo de atuação das empresas, foi constatado que o setor de comércio é preponderante, com 46,9%, seguido pelo setor de serviços com 40,6%. O setor industrial tem o menor percentual, 12,5%, conforme indicado na Figura 33. Diferentemente do Vale, onde o ramo de maior concentração foi o setor de serviços, o setor de comércio é dominante na amostra de Campinas.

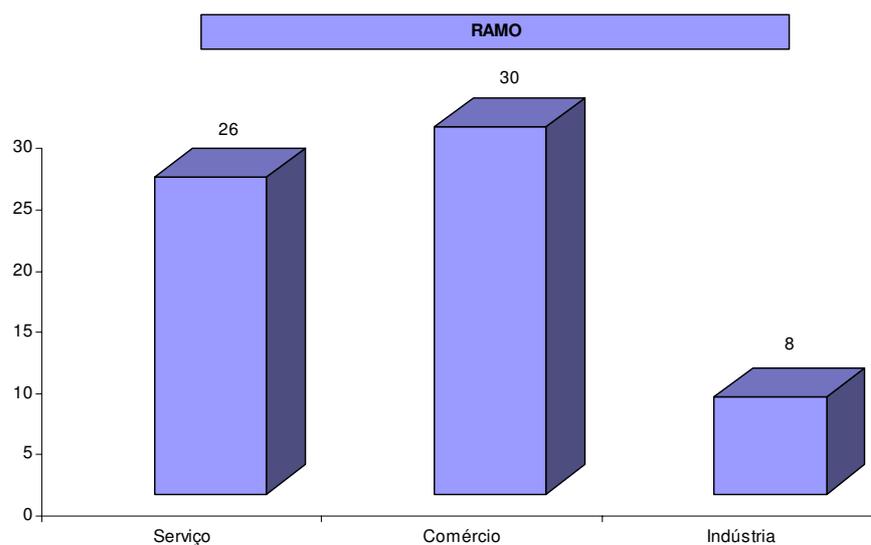


Figura 33 – Ramo de atuação

Quanto a escolaridade dos sujeitos como pode ser visto na Figura 34, a maioria tem formação superior ou curso de pós-graduação; 43,8% tem o ensino médio e uma minoria 4,7% tem apenas o ensino fundamental.

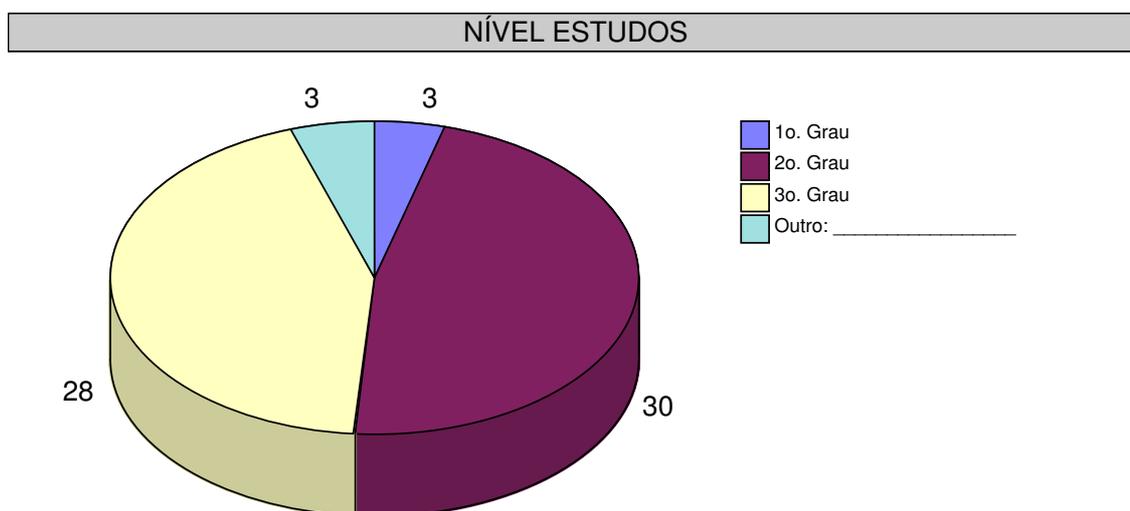


Figura 34 - Escolaridade

5.10 ESTRATÉGIAS ADOTADAS

5.10.1 Sobre a Distribuição dos Tipos Estratégicos

Como pode ser observado na Figura 35, os quatro tipos estratégicos são encontrados na amostra, sendo que as estratégias defensivas são preponderantes, com 35,9%, seguidas das prospectoras com 29,7%, as analíticas com 20,3% e, por último, as reativas com 14,1%. A adoção da estratégia defensiva denota que essas empresas procuram localizar e manter uma linha de produtos estáveis.

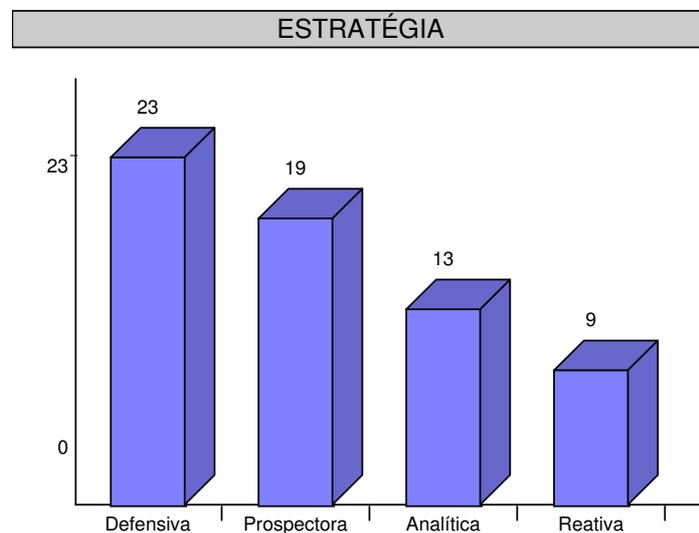


Figura 35 – Tipos estratégicos

5.10.2 Estratégias Adotadas no Ciclo Adaptativo

Quanto à distribuição dos tipos estratégicos, a área empreendedora, como pode ser observado na Figura 36, teve maior incidência de tipo estratégico defensivo com 42,2%, seguido dos tipos estratégicos, prospector, analítico e reativo. A preponderância da estratégia defensiva na área empreendedora demonstra um domínio estreito e cuidadosamente focado de produtos e mercados; uma postura de sucesso proeminente em seu mercado; um monitoramento ambiental baseado no

domínio cuidadoso e forte monitoramento organizacional e um crescimento cuidadoso e de avanços de produtividade (GIMENEZ, 2000).

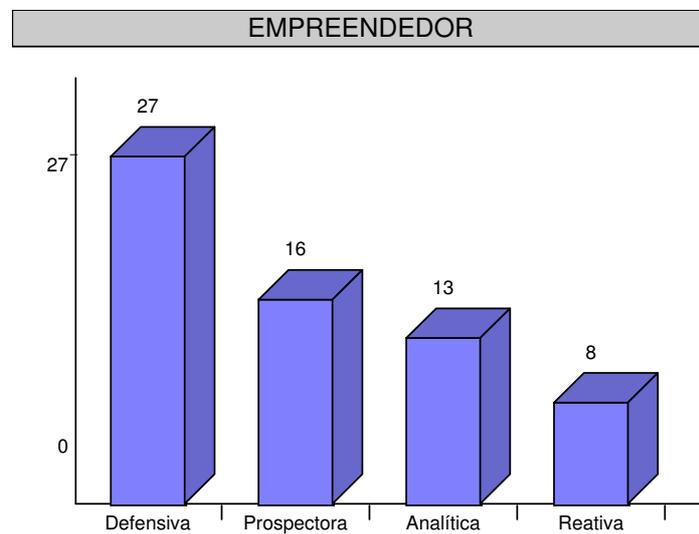


Figura 36 – Área empreendedora

Quanto à área administrativa, houve uma preponderância do tipo estratégico prospector com 34,4%, como ilustra a Figura 37. O tipo estratégico defensivo obteve 26,6%, o analítico 23,4% e o reativo 15,6%. De acordo com Gimenez (2000), a ênfase prospectora na área administrativa significa coalização dominante de *marketing* e P&D; busca de oportunidades; estrutura por produtos e/ou mercados; e controle de desempenho no mercado do volume de vendas.

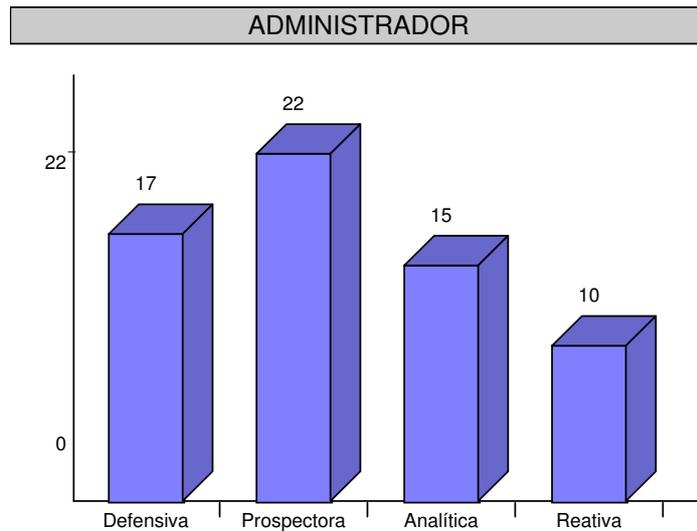


Figura 37 – Área administrativa

Na área de engenharia, como demonstra a Figura 38, a preponderância é defensiva, com 31,3%, seguida da prospectora, com 26,6%, analítica, com 23,4%, e, por último, a reativa, com 18,8%. A preponderância da estratégia defensiva indica objetivo tecnológico com eficiência de custos; amplitude tecnológica com tecnologia única, focal; e anteparos tecnológicos de programas de manutenção e padronização (GIMENEZ, 2000).

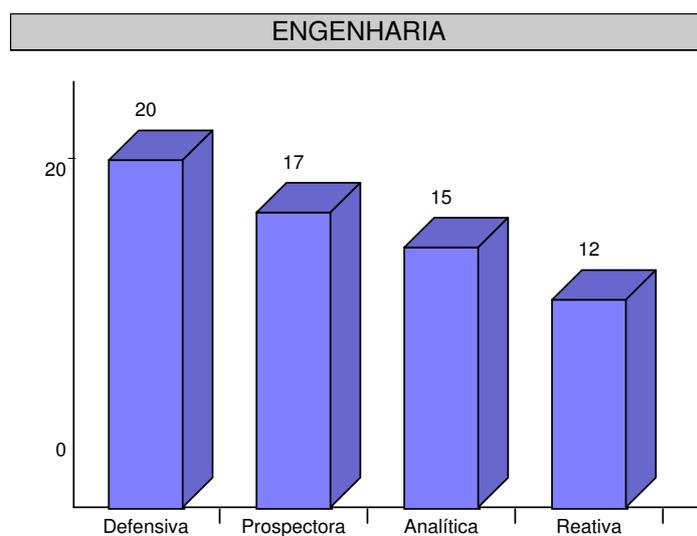


Figura 38 – Área de engenharia

5.11 ESTILOS COGNITIVOS

Na Figura 39 pode ser vista a distribuição dos estilos cognitivos para a amostra de Campinas. Notas-se que a maior frequência encontra-se na faixa de 93 a 99, com média de 95,5. Essa média é essencialmente a mesma que aquela encontrada para a amostra da região do Vale.

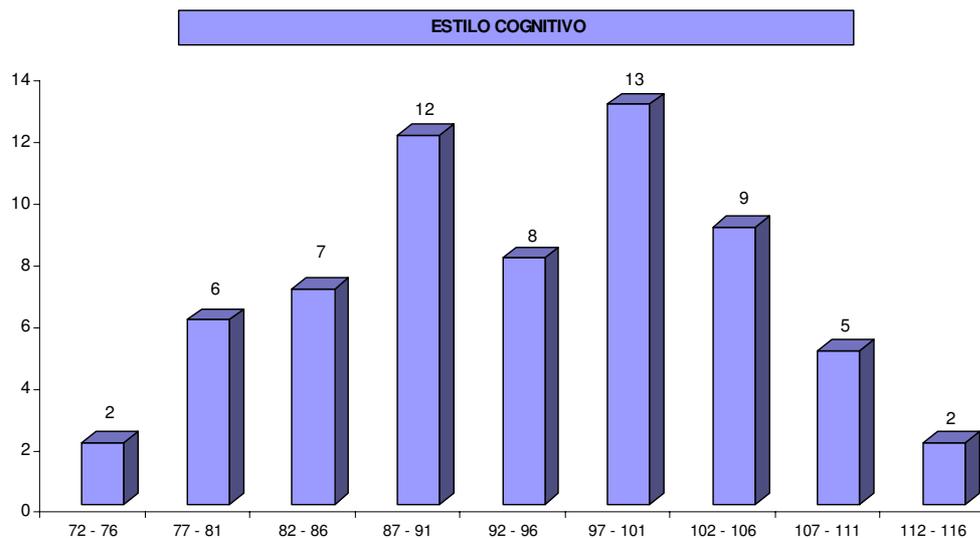


Figura 39– Estilos cognitivos

5.12 ANÁLISES BIDIMENSIONAIS PAR A AMOSTRA CAMPINAS

Cruzando-se as variáveis **estilo cognitivo** e **estratégia adotada** para Campinas, resulta em um valor para o teste do qui-quadrado de $\chi^2 = 4,58$, correspondente a um nível de significância de $1 - p = 49,78\%$. Para esses valores, não é possível afirmar que exista relação entre as variáveis em questão. Na Tabela 21, percebe-se que o dirigente com estilo adaptador faz uso, principalmente, da estratégia defensiva. Contudo, a os dirigentes com estilo inovador pulverizam suas escolhas quanto a estratégia adotada. Essa dispersão impossibilita estabelecer uma relação entre estilo cognitivo e estratégia adotada para a região de Campinas.

Tabela 21 – Estilo Cognitivo x Estratégia Adotada

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	15	8	4	4	31
Inovador	8	11	9	5	33
TOTAL	23	19	13	9	64

A Tabela 22 mostra que a dependência entre **estilo cognitivo** e **ramo de atuação** em Campinas não pode ser afirmada, em função do resultado de $\chi^2 = 5,49$, com nível de significância de $1 - p = 93,57\%$.

Tabela 22 – Estilo Cognitivo x Ramo de Atuação

RAMO	Serviços	Indústria	Comércio	TOTAL
ESTILO				
Adaptador	8	5	18	31
Inovador	18	3	12	33
TOTAL	26	8	30	64

Quanto às relações entre **ramo de atuação** e **estratégia adotada**, deve-se rejeitar a hipótese de correlação entre as variáveis, visto que a análise para o teste do qui-quadrado resulta em $\chi^2 = 4,75$, com nível de significância de $1 - p = 42,38\%$. Na Tabela 23 podemos observar que as opções estratégicas dos dirigentes dos diferentes ramos de atividades pesquisados não se concentram em uma estratégia específica, mas distribuem-se nas quatro opções.

Tabela 23 – Ramo de Atuação x Estratégia Adotada

ESTRATÉGIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
RAMO					
Serviços	9	5	7	5	26
Indústria	4	3	1	0	8
Comércio	10	11	5	4	30
TOTAL	23	19	13	9	64

Avalia-se, em seguida, a relação entre o estilo cognitivo dos dirigentes e as diferentes áreas do ciclo adaptativo da tipologia de Miles e Snow.

A relação entre **estilo cognitivo** e **área empreendedora** não resulta significativa, tendo $\chi^2 = 4,97$, com nível de significância de $1 - p = 82,58\%$. Na Tabela 24 é possível observar que o dirigente com estilo adaptador na área empreendedora parece optar pela estratégia defensiva, já o dirigente com estilo inovador não se restringe a uma única estratégia.

Tabela 24 – Estilo Cognitivo x Área Empreendedora

EMPREENDEDOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	15	4	8	4	31
Inovador	12	12	5	4	33
TOTAL	27	16	13	8	64

A partir da análise da Tabela 25, com um resultado para o qui-quadrado de $\chi^2 = 4,69$ (nível de significância $1 - p = 80,41\%$), pode-se afirmar que em Campinas a dependência não é significativa em relação as variáveis **estilo cognitivo** e **área de engenharia**.

Tabela 25 – Estilo Cognitivo x Área de Engenharia

ENGENHARIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	13	5	7	6	31
Inovador	7	12	8	6	33
TOTAL	20	17	15	12	64

Finalmente, em relação as variáveis **estilo cognitivo** e a **área administrativa**, o valor $\chi^2 = 0,25$, com nível de significância de $1 - p = 3\%$, resulta na rejeição da hipótese de correlação entre as variáveis. A Tabela 26 demonstra que tanto os dirigentes com estilo cognitivo adaptador, como os dirigentes com estilo cognitivo inovador não fazem uso de uma estratégia específica, ambos distribuindo-se nas quatro estratégias.

Tabela 26 – Estilo Cognitivo x Área Administrativa

ADMINISTRADOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
ESTILO					
Adaptador	9	10	7	5	31
Inovador	8	12	8	5	33
TOTAL	17	22	15	10	64

As próximas três tabelas ilustram a relação entre nível de estudo do dirigente e a opção estratégica numa das áreas do ciclo adaptativo. A análise da Tabela 27 mostra uma dependência significativa entre **escolaridade** e **estratégia adotada** na

área empreendedora, com $\chi^2 = 9,43$ e nível de significância de $1 - p = 97,59\%$. Dessa maneira, na área empreendedora, pode-se concluir que os indivíduos com nível de formação até o 2º grau adotam preferencialmente uma estratégia defensiva, enquanto os indivíduos com nível de formação maior (até pós-graduação) adotam predominantemente uma estratégia analítica.

Tabela 27 – Nível de Estudo x Área Empreendedora

EMPREENDEDOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	18	9	2	4	33
até pós-graduação	9	7	11	4	31
TOTAL	27	16	13	8	64

Já na área de engenharia, não existe relação entre o **nível de estudo** do dirigente e a **estratégia adotada**. A dependência não é significativa, com $\chi^2 = 1,60$ e nível de significância de $1 - p = 34,01\%$, como se depreende a partir da análise da Tabela 28.

Tabela 28 – Nível de Estudo x Área Engenharia

ENGENHARIA	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	9	9	7	8	33
até pós-graduação	11	8	8	4	31
TOTAL	20	17	15	12	64

Por fim, para a área administrativa, vê-se que a dependência também não é significativa, com $\chi^2 = 4,49$ e nível de significância de $1 - p = 78,69\%$. A Tabela 29 mostra as relações entre o **nível de estudo** e a opção estratégica nessa área.

Tabela 29 – Nível de Estudo x Área Administrativa

ADMINISTRADOR	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa	TOTAL
NÍVEL ESTUDOS					
até 2o. Grau	12	11	5	5	33
até pós-graduação	5	11	10	5	31
TOTAL	17	22	15	10	64

Como pode ser constatado, as análises estatísticas permitem concluir que as regiões de Campinas e do Vale não apresentam diferenças essenciais. As distribuições e correlações obtidas em uma das regiões são encontradas, de forma praticamente idêntica, na outra região.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito da literatura sobre estratégia busca caracterizações taxonômicas de estratégias genéricas. Dentre as várias classificações propostas, a de Miles e Snow, adotada neste trabalho, tem sido testada amplamente em vários ambientes empresariais, tendo demonstrado boas qualidades em termos de predição. O presente trabalho mostrou a possibilidade de aplicação do modelo de Miles e Snow no estudo das escolhas estratégicas adotadas por pequenas empresas atuando nos mais variados ramos de atividade.

Este estudo explorou, também, as relações entre o modelo de estratégias de Miles e Snow e o estilo cognitivo dos dirigentes das empresas, este último verificado por meio do inventário KAI (*Kirton Adaptor innovator*). Essa questão é pertinente tendo em vista dois aspectos característicos das empresas de pequeno porte: 1) normalmente tais empresas têm investimentos mais modestos em planejamento estratégico e 2) em geral, o tomador de decisão se confunde com o proprietário-dirigente. Nessas circunstâncias, as estratégias são majoritariamente definidas pelo dirigente e cabe, portanto, o questionamento sobre o processo de formação das estratégias empresariais e seu relacionamento com características do tomador de decisão principal.

Trabalhos relacionados à formação de estratégia em pequenas empresas não são muito comuns. Normalmente, os estudos de estratégia em pequenas empresas correspondem à análise do conteúdo da estratégia, e não de sua formação, e, nesses casos, são, em sua maioria, transposições de análises e prescrições adaptadas dos resultados obtidos para grandes empresas. A originalidade e contribuição deste trabalho vêm da obtenção de resultados específicos para essa área pouco explorada. Além disso, não há, até onde foi possível investigar, estudos específicos sobre o assunto nas duas regiões escolhidas, ou seja, o Vale do Paraíba Paulista e a região de Campinas.

O estudo mostrou a viabilidade da aplicação do modelo proposto por Miles e Snow na pesquisa das escolhas estratégicas adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas. Observou-se que os quatro tipos estratégicos propostos no modelo (prospector, analítico, defensivo e reativo) são encontrados entre os dirigentes de pequenas empresas. Observou-se, também, a preponderância do tipo estratégico prospector. A análise estatística mostra que este é o tipo estratégico de maior

incidência na população estudada. De modo análogo, o estudo mostrou que a estratégia reativa é a menos adotada. Não foi possível verificar nenhuma diferença estatisticamente significativa entre as duas regiões estudadas no que diz respeito à adoção de uma estratégia determinada.

Quanto ao estilo cognitivo dos gestores, verificou-se que ele é comparável, em média, aos valores obtidos em outras pesquisas de avaliação de estilo cognitivo, levadas a termos em outros países e envolvendo outros tipos de população. Em particular, os valores obtidos nesta pesquisa coincidem com aqueles obtidos para os administradores e para o público em geral. Contudo, ressalte-se que a amostra pesquisada pertence a setores de tecnologia tradicional, não participando deste estudo nenhuma empresa do setor de alta tecnologia.

A hipótese levantada no início deste trabalho, quanto à relação entre estilo cognitivo e estratégia adotada não pôde ser confirmada. Essa relação é pouco significativa nas empresas estudadas. Contudo, no ciclo adaptativo, onde são analisadas três grandes áreas da empresa (empreendedora, de engenharia e administrativa), a relação pôde ser estatisticamente demonstrada em duas áreas: na empreendedora e na de engenharia, onde o tipo estratégico prospectivo mostrou-se associado ao estilo cognitivo inovador e o tipo estratégico defensivo ao estilo adaptador. Novamente, não se notou diferenças significativas entre as duas regiões analisadas.

Pode-se imaginar aqui uma eventual aplicação dos resultados obtidos neste estudo na concepção de políticas de incentivo a empresas ou treinamento de gestores. Órgãos como o Sebrae e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) podem usar as ferramentas desenvolvidas para identificar empresas reativas, e oferecer treinamento ou suporte para empresas prospectoras.

É preciso notar, entretanto, que as associações obtidas entre tipo estratégico e estilo cognitivo indicam correlação entre as variáveis e não relações de causa e efeito. Em outras palavras, no caso de análises de campo, onde as variáveis não estão sob controle do pesquisador, é sempre possível que outros efeitos intervenientes sejam a causa das associações observadas. Entretanto, a presença de correlações significativas atribui alto poder preditivo às variáveis estudadas, isto é, torna-se possível prever características de uma variável a partir dos resultados obtidos para a outra.

Não se pode deixar de mencionar algumas limitações deste trabalho. Uma delas é a ausência, na amostra, de empresas de alta tecnologia. Outra limitação, que acaba de ser discutida, é a característica de correlação de variáveis e não de relação causa-efeito dos resultados. Um terceiro aspecto não considerado, que poderia ser uma extensão futura deste trabalho, é a influência do contexto onde as empresas operam nas escolhas estratégicas dos dirigentes. Finalmente, a associação dos estilos cognitivos e dos tipos estratégicos com resultados da empresa não foi discutida. Essa seria uma perspectiva interessante a explorar, e de grande valor tanto para diagnóstico interno das empresas como para o desenvolvimento de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

BAHAEE, M. S. Strategy-comprehensiveness fit and performance. *Australian Journal of Management*, v. 17, n. 2, p. 195-216, dec. 1992.

BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Constituição (1988) *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 2003.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Brasília. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=1&GuiaContribuinte/Simples/>>. Acesso em: 26 jun. 2004.

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, p. 365-383, 1990.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993.

DOYLE, J. et al. Using cognitive styles typology to explain individual differences in dynamic decision making: much ado about nothing. *Center for Quality of Management Journal*, Cambridge, v. 6, n. 3, p. 05-15, 1997.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 153-167, 1992.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. In: *Revista de administração contemporânea*, v. 2, n.1, 1998. p. 27-45.

GIMENEZ, F. A. P. Miles and snow's strategy model in the context of small firms. In: International Council for Small Business 44 th World Conference. Napole. *Proceedings of international Balas Conference on Business Growth and Development in Latin America : Issues, challenges and opportunities in the 21 st Century*, p. 53-74.1999.

GIMENEZ, F. A. P. *O Estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n], 2000.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. A. ; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 349-362.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. ; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 03-10.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 61. n. 5, 1976. p. 622-629.

LEONARD, N. H.; SCHOLL, R. W.; BEAUVAIS, L. L. An empirical study of group cognitive style and strategy decision making. *Academy of Management*, v. 1, n. 1, p. 02-26, 1998.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MANÃS, A. V. Estratégias nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.) *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 31-63.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior; revisão Carlos Alberto Vargas Rossi. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O'SHANNASSY, T. Lessons from the evolution of the strategy paradigm. *RMIT Business*, n. wp 99/20, p. 01-30, nov. 1999.

PORTER, M. E. *What Is Strategy?* Harvard Business Review, n. 4134, nov./dez.1996. p. 59-78.

SEBRAE. In: ESTUDOS e pesquisas. São Paulo. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/qt_semana_mpe4.asp>. Acesso em: 20 dez. 2003.

SEVEG, E. A. Strategy, strategy-making and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 6, p. 565-577, 1987.

SEVEG, E. A. Systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 5, p. 487-505, 1989.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Tradução Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SMITH, E. S.; SPICER, D. P.; TSANG, F. Vality of cognitive style index: replication end extension. *Bristish Journal of Management*, v. 11, p. 175-181, 2000.

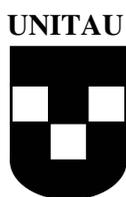
STEFANO, S.R. *Estilos cognitivos e a formação de estratégia: uma reflexão crítica*. In: Discentes do Mestrado de Administração PPA UEL/UEM (Paraná). Londrina, 2001. Disponível em <<http://www.localcyber.com/administração>>. Acesso em 15/02/2003.

TACHIZAWA, T. ; REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

USDIKEN, B.; SOZEN, Z.; ENBIYAOGU, H. Strategies and boundaries: subcontracting in construction. *Strategic management journal*, v. 9, p. 633-637.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado



UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo DEC. FED. 78.924/76
C.G.C. 45.176.153/0001-22

REITORIA

Rua Quatro de Março, 432 CEP.12020-270 – Taubaté – SP
TELEFONE(PABX) (0XX12) 225.4100 – FAX: 232.7660

**PRÓ-
REITORIAS E
SECRETARIA
GERAL**

Av. Nove de Julho,
199/243/245

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa sobre o perfil do empresário do Vale do Paraíba, desenvolvida para o programa de Mestrado em Gestão de Recursos Socioproductivos, da Universidade de Taubaté – UNITAU.

Suas respostas são importantes para a realização dessa pesquisa, mas o(a) senhor(a) tem total liberdade para recusar sua participação.

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. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará qualquer dano a sua pessoa.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a construção de um conhecimento atual nessa área.

Análise da estratégia

As questões a seguir procuram avaliar as características e reações de sua empresa em relação à concorrência e ao mercado. Para cada uma delas, assinale uma e apenas uma das alternativas propostas. Selecione a que mais se aproximar das características de sua empresa.

1. Os serviços e produtos que nós oferecemos aos nossos clientes são melhor 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.

2. 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.

3. O tempo que nossa empresa investe monitorando mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- Extenso. Nós estamos constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo. Nós realmente não passamos muito tempo monitorando o mercado.
- Médio. Nós gastamos algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico. Às vezes nós gastamos um bom tempo e outras vezes pouco tempo monitorando o mercado.

4. 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 adotarmos novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.

5. Uma de nossas metas mais importantes é nossa 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 as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Nos resguardar contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

6. As competências e habilidades que nossos funcionários possuem podem ser melhor caracterizadas 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.

7. Uma coisa que protege nossa empresa de outras (concorrentes) é que nós:

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

8. Nosso gerenciamento tende a se concentrar em:

- Manter uma situação financeira 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.

9. Nossa 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 em nosso ramo de negócios 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 ao mesmo tempo resolvendo os problemas relativos aos nossos produtos/serviços atuais.

10. A estrutura de nossa empresa é:

- Funcional por natureza (organizada em departamentos, por ex.: Contabilidade, Comercial, Recursos Humanos etc.).
- Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- Essencialmente funcional (departamental), mas possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
- Continuamente mudando para nos permitir aproveitar oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

11. Os procedimentos que nossa organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como:

- Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- Orientados para solicitações de relatórios que exigem uma 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.

Estilo cognitivo.

As questões a seguir procuram avaliar seu estilo de trabalho. Em cada uma é feita uma afirmação sobre você mesmo. Assinale se você concorda ou não com a afirmação feita usando a escala proposta, onde 1- "totalmente em desacordo" e 5- "totalmente de acordo". Os outros valores correspondem a intensidades intermediárias entre essas duas opiniões.

12. Tenho idéias originais.

1 2 3 4 5

13. Tenho muitas idéias diferentes e costumo compartilhá-las.

1 2 3 4 5

14. Sou criativo.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

18. Tenho novas perspectivas para velhos problemas.

1 2 3 4 5

19. Normalmente me arrisco fazendo coisas de modo diferente.

1 2 3 4 5

20. Gosto de variar rotinas já estabelecidas.

1 2 3 4 5

21. Prefiro trabalhar em um problema de cada vez.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

23. Preciso do estímulo da mudança freqüente.

1 2 3 4 5

24. Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.

1 2 3 4 5

25. Preocupo-me com pequenos detalhes; sou minucioso e esmiuçador.

1 2 3 4 5

26. Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.

1 2 3 4 5

27. Sou metódico e sistemático.

1 2 3 4 5

28. Gosto de trabalho minucioso.

1 2 3 4 5

29. Não sou normalmente cuidadoso ou meticuloso.

1 2 3 4 5

30. Sou persistente.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

32. Me adapto rapidamente ao sistema.

1 2 3 4 5

33. Me conformo facilmente.

1 2 3 4 5

34. Concordo rapidamente com a equipe no trabalho.

1 2 3 4 5

35. Em geral não procuro quebrar ou contornar as regras.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

37. Sou prudente quando estou lidando com autoridades.

1 2 3 4 5

38. Gosto de orientações precisas.

1 2 3 4 5

39. Sou previsível.

1 2 3 4 5

40. Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista.

1 2 3 4 5

41. Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.

1 2 3 4 5

42. Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito.

1 2 3 4 5

43. Guardo minhas idéias para mim até que elas sejam necessárias.

1 2 3 4 5

Dados sociodemográficos e empresariais

Gostaríamos agora de obter algumas informações sobre você e sua empresa. Lembre-se que elas não serão usadas em nenhum momento para identificá-lo(a) ou à sua empresa.

44. Qual a sua profissão ?

45. Qual é o seu nível de formação escolar ?

- 1o. Grau
 2o. Grau
 3o. Grau incompleto
 3o. Grau completo
 Outro: _____

46. Quantos funcionários trabalham em sua empresa?

47. Qual o seu ramo de negócios?

ANEXO A – Autorização do Comitê de Ética



UNIVERSIDADE TAUBATÉ

Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Dec. Fed. N° 78.924/76

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Visconde do Rio Branco, 210 – CEP 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil
Tel. (12) 225 4217/4143 Telefax (12) 232 2947 – E-mail edwiges@unitau.br

DECLARAÇÃO

Registro CEP/UNITAU n° 356/03 (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

Projeto de Pesquisa: *Formação de estratégia em pequenas empresas do Vale do Paraíba*

Pesquisador(a) Responsável: Fausto Rafael Gmach Gomes

Apresentar relatório final ao término da pesquisa: 31/12/04

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de 12/12/03 e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado.**

Taubaté, 15 de dezembro de 2003

Profª Drª Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro
Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté