

# **ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA: UMA COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA E DE SETORES TRADICIONAIS**

**Dr Fernando Antonio Prado Gimenez**

Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Administração, Caixa Postal 6001  
86051-990 Londrina Pr (E-mail: fgimenez@npd.uel.br)

**Abstract:** This study explored how small firms' owner-managers view competition in their business environment and how this view may be associated with specific strategic choices. An exploration of Miles and Snow's (1978) taxonomy of strategic types in conjunction with Kirton's (1976) Adaption-Innovation theory offered possibilities for searching for linkages between strategic choices and cognitive processes. This study describes the nature of constructs used by small firm owner-managers when analysing competition in their business sector. It also explores distribution of strategic types according to business sectors, respondents' perceptions of strategic groups, and association between environmental turbulence, cognitive styles and strategic types. It proposes a taxonomy of strategic positions based on four shared cognitive dimensions: size of the competitor; range of products; market scope; and degree of proactiveness. Results indicated that strategic choice is associated with the modal strategy among the most important competitors. Cognitive style lacked any significant impact on strategic choice, except for intended changes in strategic position.

**Key-words:** Strategy, competition, cognitive styles

## **1. Introdução**

Os estudos relacionados à administração estratégica de grandes e pequenas empresas têm, em geral, adotado um de dois paradigmas predominantes na área: (i) abordagens contingenciais que explicam a relação entre estrutura organizacional e estratégia, ou entre ambiente e estratégia, que definem o chamado paradigma da escolha estratégica (Child, 1972); e (ii) estudos sob a égide do determinismo ambiental que minimiza o papel do administrador estratégico e tem sido chamado de paradigma da ecologia organizacional (Freeman & Boeker, 1984).

Os dois tipos de abordagem não dão relevância ao papel que características pessoais dos administradores exercem nas organizações. No entanto, Kets de Vries e Miller (1984) afirmam que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer organização. Desta maneira pareceu importante explorar escolhas estratégicas através da avaliação do papel exercido pelas características pessoais de tomadores de decisão em empresas. A justificativa para este tipo de estudo é particularmente forte no caso de pequenas empresas onde o empreendedor é o principal ator - às vezes o único - no comportamento estratégico da empresa.

Apesar do grande número de estudos relacionados à administração estratégica em pequenas empresas, parece que as razões que levam a determinadas escolhas estratégicas feitas por empreendedores neste tipo de empresa ainda não são claramente entendidas. Assim como na pesquisa em administração estratégica de grandes empresas, o que está faltando na área é atenção com a cognição administrativa (Stubbart, 1989).

Nesta linha, um aspecto que não tem sido explorado na literatura relacionada com administração estratégica de pequenas empresas é o potencial impacto do estilo cognitivo de seus dirigentes. Estilo cognitivo tem sido definido como diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões (Kirton, 1976).

A escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com a avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo. De fato, a maior parte da literatura sobre estratégia indica a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como um passo importante no processo de formulação estratégica. A avaliação de um ambiente competitivo em uma pequena empresa é um processo de busca e organização de informações ambientais em uma estrutura coerente que auxilie a tomada de decisão. Assim, pode ser que esta avaliação seja influenciada pelo estilo cognitivo individual, e indiretamente possa afetar decisões estratégicas.

## **2. O que é estratégia?**

Dentro da volumosa literatura sobre estratégia não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. O termo é usado muitas vezes sem as necessárias clarificações o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo de estratégia organizacional. Mintzberg desenvolveu uma série de estudos nos quais ele procura dar um pouco de estrutura ao campo (Mintzberg, 1978; 1987). Muito do que tem sido escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais. Este conceito chamado de estratégia intencionada por Mintzberg (1978) é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. No entanto, Mintzberg chama também a atenção para o fenômeno das estratégias realizada e emergente, ou seja, muitas vezes as estratégias surgem como padrões percebidos em decisões passadas e só então passam a ter um caráter de plano para o futuro.

Em Mintzberg (1987) pode-se encontrar diferentes conceituações para estratégia: (1) um curso de ação conscientemente definido para a organização; (2) um padrão percebido em um conjunto de ações fruto de decisões empresariais e gerenciais; (3) uma busca de uma posição competitiva no mercado; e (4) uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

A busca por taxonomias de estratégias genéricas é uma característica de boa parte da literatura sobre administração estratégica. A taxonomia proposta por Miles & Snow (1978) têm tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica, especialmente entre os estudiosos da área em pequenas empresas (Rugman & Verbeke, 1987). Miles e Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

As duas categorias mais contrastantes são: 1. estratégia prospectora, caracterizada por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e 2. estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e uma ênfase

muito grande em eficiência. A terceira categoria - analítica - pode ser vista como um híbrido de estratégias prospectora e defensiva, possuindo uma área de negócios central mais estável, e um componente de negócios mais dinâmico tratado de uma forma prospectora. Finalmente, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma ‘não-estratégia’ de reações impulsivas a eventos do ambiente. O quadro 1 sintetiza as características de cada categoria estratégica.

O estudo descrito neste trabalho adotou o conceito de estratégia como posição competitiva em um mercado e buscou identificar as escolhas estratégicas dos respondentes conforme o modelo proposto por Miles & Snow (1978).

**Quadro 1: Categorias Estratégicas de Miles e Snow**

<b>Categoria estratégica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégia defensiva</b>	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.
<b>Estratégia prospectora</b>	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
<b>Estratégia Analítica</b>	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
<b>Estratégia reativa</b>	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

### 3. Estilo cognitivo

A cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento (Hayes & Allinson, 1994: 53). Hayes & Allinson (1994) discutem a importância de se analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos e listam 22 dimensões diferentes pelas quais estilo cognitivo pode ser observado. Entre estas dimensões destaca-se o modelo proposto por Kirton (1976) - a Teoria da Adaptação-Inovação.

Kirton(1976) propôs que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um *continuum* com dois polos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Os extremos deste *continuum* foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente. Indivíduos que têm um estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina, e atenção às normas. Eles tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que se derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

A preferência individual por um estilo cognitivo é medida através de um instrumento desenvolvido por Kirton (1976). Este instrumento já foi amplamente testado e validado (Foxall & Hackett, 1992). O modelo Adaptação-Inovação tem sido objeto de atenção por um crescente número de estudiosos, com mais de 150 publicações entre 1980 e 1990. Esta preferência por um estilo pode ser associada a diversas características de personalidade (Kirton & de Ciantis, 1986) o que indica estabilidade ao longo do tempo no comportamento adaptativo ou inovativo.

#### **4. Metodologia do estudo**

Este estudo objetivou descrever as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios. A influência dos estilos cognitivos dos dirigentes sobre suas decisões estratégicas foi analisada, bem como o papel da turbulência ambiental e de diferenças de setor na escolha de estratégias. As perguntas de pesquisa que se buscou responder foram:

- Quais são as características essenciais das estruturas cognitivas usadas pelos dirigentes de pequenas empresas no que diz respeito à concorrência?
- Há alguma associação entre estilo cognitivo e diferenças de estrutura cognitiva?
- Há alguma associação entre diferentes escolhas estratégicas e estilo cognitivo?
- A turbulência ambiental influencia escolhas estratégicas?
- Existe alguma associação entre estilo cognitivo, ambiente competitivo e estratégia?

Uma análise cuidadosa dos modelos de Miles & Snow (1978) e Kirton (1976) sugeriu que a estratégia prospectiva pode ser preferida por indivíduos cujas características psicológicas indiquem uma preferência por inovação. Por outro lado, a estratégia defensiva parece ser mais atraente a indivíduos que preferam um estilo adaptativo de solução de problemas.

O método de pesquisa envolveu um conjunto de dezenove entrevistas com dirigentes de pequenas empresas em dois tipos de ambientes: um altamente competitivo e dinâmico em termos de tecnologia e outro um pouco menos turbulento. Os ambientes foram escolhidos tendo como pressuposto a idéia de que o componente tecnológico leva a uma maior nível de dinamismo ou turbulência ambiental quando os mercados estão engajados em processos/produtos mais sofisticados e recentes em termos tecnológicos. Esta diferenciação permitiu explorar diferenças em termos de estratégia e cognição em diferentes ambientes. Uma amostra adicional de 14 empreendedores permitiu explorar

com mais detalhes a relação entre estilos cognitivos, turbulência ambiental e escolhas estratégicas.

Os dados foram coletados, no caso da 1ª amostra, através de entrevistas estruturadas utilizando-se da técnica de grades de repertório (Repertory Grid) para elicitación dos construtos usados pelos respondentes para descrever seus ambientes competitivos. Esta técnica é derivada da Psicologia dos Construtos Pessoais (Kelly, 1991) e é usada como uma técnica não intrusiva de tentar entender o mundo como as pessoas as veem, com o mínimo de interferência do pesquisador (Fransella & Bannister, 1977). Os respondentes preencheram, também, o instrumento que mede suas preferências por estilo cognitivo segundo Kirton (1976) e responderam a um questionário com informações sobre suas empresas e sobre a estratégia adotada nos termos de Miles & Snow (1978).

A 2ª amostra forneceu os mesmos tipos de dados, com exceção da entrevista. Para identificar a visão que os respondentes tinham de seus respectivos ambientes competitivos foi utilizado um formulário construído com os 10 construtos mais utilizados pelos entrevistados na 1ª amostra.

## 5. Resultados

Os objetivos principais deste estudo podem ser descritos como: (1) descrever a estrutura cognitiva adotada por dirigentes de pequenas empresas na análise de seus ambientes competitivos; e (2) identificar padrões de escolhas estratégicas em diferentes ramos de atividades - com diferentes níveis de turbulência ambiental - que pudessem ou não ser associados a preferências cognitivas.

### 5.1 A natureza dos construtos utilizados pelos respondentes

Uma lista de 156 construtos foi gerada através das entrevistas e analisada por três pesquisadores independentes para prover uma classificação dos mesmos. A análise primeiro classificou os construtos em duas categorias amplas - (1) holísticos (atributos que descrevem uma empresa como um todo, são atribuíveis à empresa e não a departamentos ou operações específicas); e (2) específicos (atributos que descrevem departamentos e operações da empresa, não são descrições genéricas da empresa). Em uma segunda etapa estes foram subdivididos em grupos menores conforme exposto no quadro 2.

**Quadro 2 - Categorias de construtos**

<b>Categoria</b>	<b>Sub-grupo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
<b>HOLÍSTICOS</b>	Posição competitiva	Atributos que indicam a força da concorrência, nível de empreendedorismo, desempenho das empresas, descrições genéricas de empresas, e grau de diversificação	forte concorrente x fraco concorrente em crescimento x estagnado bem sucedido x mal sucedido especializado em nicho x generalista conservadores x agressivos
	Atributos da empresa	Construtos relacionados ao tamanho, imagem, idade, localização e estrutura administrativa	pequena empresa x grande novos no negócio x experientes administração familiar x administração profissional

<b>ESPECÍFICOS</b>	Marketing	Construtos relacionados à descrição do mercado, escopo geográfico, propaganda e promoção, vendas, ou tipos de consumidores	mercado local x exportação marketing tradicional x marketing agressivo venda pessoal x venda por catálogo
	Produtos ou Serviços	Atributos que descrevem características de produtos ou serviços tais como tipo, preço, qualidade e linhas	produtos analógicos x produtos digitais produtos padrão x alta qualidade linha ampla x linha restrita tendem a ser caros x razoavelmente baratos
	Finanças	Construtos indicando ou relacionados a força financeira e outros aspectos financeiros	muito vulnerável x não vulnerável conhece seus custos x não conhece seus custos fraco financeiramente x forte financeiramente
	Atributos técnicos	Construtos que indicam competência técnica ou relacionados a tecnologia/técnicas, ou recursos materiais	muito bom no que faz x não tão bom no que faz tecnologia simples x tecnologia sofisticada maquinário moderno x maquinário ultrapassado

A maioria dos construtos pertence ao grupo dos específicos (55.8%). Entre estes, o sub-grupo mais numeroso foi o de construtos relacionados a produtos/serviços (31,8%). Os atributos da empresa, no conjunto dos construtos holísticos, foram os mais frequentes (30.1%). As dimensões mais utilizadas pelos respondentes entrevistados envolveram questões relativas a: tamanho da empresa, preço, qualidade, linha de produtos, grau de diversificação, imagem, idade da empresa, vulnerabilidade, força no mercado, e tecnologia.

Por outro lado, uma análise dos construtos visando identificar os mais importantes na estrutura mental de cada respondente (conforme Smith 1986) permitiu verificar que os construtos holísticos são a maioria (56,2%).

## **5.2 Estilo cognitivo, estratégia e ambiente**

As proporções de estratégias foram diferentes dependendo do ambiente empresarial envolvido. No ambiente mais dinâmico - alta tecnologia - a estratégia mais comum foi a prospectora (dez casos), seguida por analítica (seis casos), e três casos de estratégias defensivas.

Para o grupo de empresas no setor tradicional, por outro lado, não houve nenhum caso de estratégia prospectora. As estratégias analíticas e defensivas foram as preferidas pelos empresários deste ambiente, com sete e seis casos, respectivamente.

O padrão de escolhas estratégicas não mostrou diferenças significativas quando os tipos de estratégias foram cruzados com os diferentes estilos cognitivos. Adaptadores e

inovadores se distribuíram em proporções muito semelhantes entre as estratégias defensivas, analíticas e prospectoras. Por fim, deve-se registrar, que no conjunto das duas amostras, não foi identificado nenhum caso de estratégia reativa.

### **5.3 Grupos estratégicos na visão dos respondentes**

A análise dos dados coletados através da grade de repertório permitiu identificar o agrupamento de empresas semelhantes na visão dos respondentes. Em todos os casos houve a identificação de pelo menos dois grupos diferentes de concorrentes, sendo que a média foi de 3,5 grupos, com um máximo de seis grupos estratégicos.

A análise dos construtos associados a cada um dos grupos de empresas concorrentes identificados pelos respondentes sugere que os respondentes, independentemente de ambiente competitivo e de estilo cognitivo, parecem compartilhar uma estrutura mental muito similar.

Esta estrutura mental é composta por quatro dimensões que foram derivadas da associação de diferentes conjuntos de construtos muito similares. Estas quatro dimensões estão relacionadas a: **tamanho da empresa, grau de especialização, foco no mercado, e nível de empreendedorismo.**

A primeira dimensão é baseada no porte das empresas. Os respondentes parecem ter, na maioria dos casos, dois grupos distintos de concorrentes: um composto pelo que eles caracterizam como grandes empresas e outro composto pelos pequenos concorrentes. Esta dimensão parece estar associada à fatia de mercado de cada companhia.

A segunda dimensão desta estrutura se relaciona ao grau de especialização dos concorrentes no ambiente. Dois grupos principais foram identificados. Aquelas companhias com uma ampla linha de produtos e serviços foram consideradas generalistas, enquanto que as companhias com linhas mais limitadas foram chamadas de especialistas, atendendo a nichos de mercado.

A terceira dimensão envolve um grupo de construtos relacionados à qualidade e preço dos produtos ou serviços. Dois grupos diferentes de concorrentes parecem ser identificados com o escopo de mercado que pretendem atender. Há um grupo que busca atender a nata do mercado, com alto preço e boa qualidade, e são considerados líderes do mercado. Enquanto que, o segundo grupo, visa o mercado de baixa renda com produtos de qualidade média ou inferior e preços menores.

A quarta dimensão está relacionada ao grau de proatividade dos concorrentes no mercado. Esta dimensão envolve construtos relacionados a força da concorrência, dinamismo das empresas, e nível de empreendedorismo. Um grupo de empresas parece ser identificado como empresas proativas no mercado. Estas são caracterizadas como concorrentes fortes, empresas dinâmicas que conhecem as necessidades do mercado muito bem, e são em geral bem sucedidas. As firmas menos proativas, ou reativas, são aquelas cujo dinamismo é bem menor. São consideradas, em geral, como concorrentes fracos, com presença marginal no mercado, tentando vender o que têm sem muito sucesso.

A percepção dos respondentes e alocação de seus concorrentes em diferentes grupos estratégicos permite aos mesmos que escolham uma posição estratégica neste ambiente competitivo. A análise dos dados coletados permitiu identificar dois fatores relacionados a este posicionamento. Em primeiro lugar, parece que, independente de estilo e ambiente a escolha de uma posição estratégica está associada à estratégia modal, ou seja a mais freqüente adotada pelos concorrentes mais significativos. Em segundo

lugar, a intenção de mudar o posicionamento estratégico no futuro indicou uma diferença significativa entre adaptadores e inovadores. Os resultados indicaram que os inovadores não desejam mudar sua posição competitiva no futuro, enquanto que os adaptadores, na quase totalidade indicaram uma intenção de mudar sua posição no futuro.

## **6. Considerações finais**

Os resultados deste estudo não podem ser associados facilmente a outros estudos da literatura. Estudos sobre a influência da cognição em escolhas estratégicas não abordaram a natureza dos construtos e se focaram quase que exclusivamente em grandes empresas.

A análise dos construtos elicitados pelas entrevistas, independentemente de estilo ou ambiente, indicou que os respondentes usam uma estrutura cognitiva baseada em construtos holísticos e específicos envolvendo seis categorias principais. A natureza dos construtos principais nesta estrutura é holística. Isto significa que os respondentes enxergam a concorrência através de categorias mais genéricas, ao invés de prestar atenção a detalhes específicos da concorrência.

Uma preferência por estratégias prospectoras foi identificada no ambiente de alta tecnologia, enquanto que os empreendedores do ambiente industrial tradicional preferiram estratégias analíticas e defensivas. O estilo cognitivo não se associou com escolhas estratégicas. No entanto, houve uma associação forte entre intenção de mudança na posição estratégica e estilo cognitivo. Adaptadores indicaram tendência a mudar suas posições no futuro, enquanto que nenhum inovador indicou esta possibilidade. Uma possível explicação para isto pode ser que adaptadores tendem a mudar gradualmente seus negócios em linha com transformações percebidas no ambiente, enquanto que inovadores tendem a se fixar em sua posição estratégica que pode ser diferente da maioria. As mudanças dos inovadores envolvem cruzar diferentes paradigmas, o que no caso de empreendedores pode significar começar um novo negócio ao invés de mudar a estratégia competitiva do atual.

Um grande número de dimensões tem sido usada na literatura para identificar grupos estratégicos. As quatro dimensões identificadas neste estudo são semelhantes ao uso de tamanho por Porter (1979), conjunto de produtos por Newman (1978), e diferenciação de produtos por Oster (1982). No entanto, nenhum estudo anterior sugeriu a combinação destas dimensões conforme foi elicitado das entrevistas neste estudo.

Finalmente os resultados indicaram que, há boas razões para acreditar que diferenças ambientais foram associadas a diferentes escolhas estratégicas enquanto que preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas a formação da estratégia. Contudo, os tamanhos das amostras sugerem cautela na extrapolação destes resultados.

## **7. Referências bibliográficas**

CHILD, J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 5: 1-22.



FOXALL, G. R. & HACKETT, P. M. W. (1992): The factor structure and construct validity of the Kirton Adaption-Innovation inventory. Personality and Individual Differences, 13(9): 967-975.

FRANSELLA, F. & BANNISTER, D. (1977): **A manual for repertory grid technique**. London: Academic Press.

FREEMAN, J. & BOEKER, W. (1984): The ecological analysis of business strategy. California Management Review, 26(3): 73-86.

HAYES, J. & ALLINSON, C. W. (1994): Cognitive style and its relevance for management practice. British Journal of Management, 5(1): 53-71.

KELLY, G. A. (1991): **The psychology of personal constructs. Vol. One - A theory of personality**. Routledge, London.

KETS DE VRIES, M. F. & MILLER, D. (1984) **The neurotic organisation**. San Francisco: Jossey-Ban.

KIRTON, M. (1976) Adaptors and innovators: a description and measure. Journal of Applied Psychology, 61(5): 622-629.

KIRTON, M. J. & DE CIANTIS, S. M. (1986): Cognitive style and personality: the Kirton Adaption-Innovation and Cattell's sixteen personality factors inventories. Personality and Individual Differences, 7(2): 141-146.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. (1978) **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill.

MINTZBERG, H.(1978): Patterns in strategy formation. Management Science, 24(9): 934-948.

MINTZBERG, H. (1987) The strategy concept I: five Ps for strategy. California Management Review, Fall: 11-24.

OSTER, S. (1982): Intraindustry structure and the ease of strategic change. Review of Economics and Statistics, 44(3): 376-383.

PORTER, M. E. (1979) The structure within industries and companies' performance. Review of Economics and Statistics, 61: 214-219.

RUGMAN, A. M. & VERBEKE, A. (1987): Does competitive strategy work for small business? Journal of Small Business and Entrepreneurship, 5(3): 45-50.

SMITH, M. (1986): An introduction to repertory grids- part one. Graduate Management Review, 3(1): 4-17.

STUBBART, C. I. (1989): Managerial cognition: a missing link in strategic management research. Journal of Management Studies, 26(4): 325-347.