

Estratégia em Pequenas e Médias Empresas: uma aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em um Arranjo Produtivo Local

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos (UFCG) acvasconcelos@gmail.com
Isabela Assis Guedes (UFCG) isabelarosas@gmail.com
Gesinaldo Ataíde Cândido (UFCG) gacandido@uol.com.br

Resumo

O presente estudo propõe-se a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos empresários do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de Campina Grande-PB, bem como sua possível associação com os estilos cognitivos dos mesmos. Para tanto, utilizou-se de entrevistas direta nas empresas do setor e a observação não participante. Como ferramenta metodológica para identificação das estratégias competitivas utilizou-se o modelo proposto por Miles e Snow (1978) e para a identificação dos estilos cognitivos foi usada como referencial a teoria adaptação-inovação de Kirton (1976), que analisa a influência do estilo de criatividade do dirigente no comportamento estratégico das empresas.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação; Estratégia Competitiva; Teoria Adaptação-Inovação.

1. Introdução

A acirrada competição e a busca de sobrevivência em mercados cada vez mais globalizados têm como consequência direta a necessidade das organizações encontrarem as formas e critérios mais adequados para condução das suas atividades e, principalmente, a formulação e viabilização das suas estratégias de forma a otimizar a utilização dos seus recursos e a redução do risco no alcance dos seus objetivos.

Tomando como referência a multiplicidade de contextos e cenários empresariais e as formas diferenciadas de percepção dos gestores, adquire importância o conhecimento sobre a relação entre tipos de estratégias adotadas com as formas de percepção dos gestores acerca do negócio e das suas atividades.

A partir destas considerações, fez-se uma análise no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em Campina Grande – PB, tentando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos empresários do setor, bem como sua possível associação com os estilos cognitivos dos mesmos.

A premissa central do trabalho é de que nos setores econômicos mais homogêneos, exista uma tendência da maioria das empresas do setor adotarem um mesmo tipo de estratégia. A outra premissa é de que, considerando as características do setor de TIC e o perfil dos seus empreendedores, há uma tendência da utilização de estratégias mais agressivas, associada a práticas criativas como elemento para viabilizar suas estratégias.

Neste sentido foi utilizada uma tipologia para classificação de estratégias adotadas por pequenas e médias empresas, associada ao estilo cognitivo dos gestores e suas relações com a prática da criatividade.

Para o alcance deste propósito, utilizou-se de aplicação de questionários e realização de entrevistas direta nas empresas do setor e observação não-participante, assim como documentação indireta através de relatório pré-existente e bibliografias relacionadas.

Neste sentido, a estrutura do artigo está representada por esta introdução e por mais oito tópicos. No item dois faz-se uma análise sobre as definições de estratégia; o item três destaca a tipologia de Miles e Snow. No item quatro apresentam-se os estilos cognitivos, destacando em um sub-tópico o modelo de Kirton. O item cinco faz-se a caracterização do setor; no item

seis refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados para realização deste artigo. O item sete expõe e analisa os resultados; o item oito faz-se as considerações finais e por fim mostram-se as referências bibliográficas que deram suporte a este trabalho.

2. Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de SUN TZU (1988) diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (Child, 1997). A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Assim, a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente. (Andrews, 1965; Child, 1972; Milles e Snow, 1978).

Estratégia é uma das palavras-chave da modernidade empresarial, que comporta diversas definições oriundas de várias perspectivas de análise, como mostra a tabela a seguir.

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente.
Andrews (1980)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnel (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Bethlem(1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.

Fonte: Autores

Tabela 1: Definições de Estratégia

3. Tipologia Estratégica de Miles e Snow

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação mais abrangente e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização.

Segundo Zahra e Pearce (1979), a força desta taxonomia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes.

Segundo Miles e Snow (1978), uma organização eficaz estabelece processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle.

As empresas podem ser classificadas em uma das quatro categorias apresentadas por esta tipologia como mostra a tabela 2 a seguir.

Tipologia Estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	As empresas que adotam este tipo de estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável; - Possuem domínio estreito do produto e do mercado; - Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; - Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; - O controle e a tomada de decisão são centralizados; - As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; - Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; - As atividades empresarias são descentralizadas.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Procuram 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; - Protegem a posição estável do seu mercado de atuação; - O controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações .
Estratégia Reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa <ul style="list-style-type: none"> - Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; - Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; - O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; - A estrutura organizacional é rígida.

Fonte: Adaptado de Silva Filho e Cândido (2003)

Tabela 2: Tipologias Estratégicas e Caracterização

4. Estilos Cognitivos

Em meados da década de 1950, surge o interesse de diversos pesquisadores em diferenciar o estilo cognitivo dos níveis cognitivos. Segundo Allport (1937), o termo “estilo cognitivo” designa abordagens individuais para resolver problemas, receber e recuperar informações memorizadas. O nível cognitivo seria o do aprendizado racional, obtido por meio de informações e dados. Para Lewin (apud Krebs, 1995), compreende o nível emocional, o envolvimento, bem como nossas crenças e paradigmas.

Hayes e Allinson (1994), afirmam que a cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento.

4.1. Modelo de Kirton

Hayes e Allinson (1994) discutem a importância de analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos e listam 22 dimensões diferentes pelas quais o estilo cognitivo pode ser observado, destacando o modelo proposto por Kirton (1976), o da 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 pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas, indicando uma preferência por **fazer as coisas melhor** ou **fazer as coisas diferentemente**.



Fonte: Autores

Figura 1: *Continuum* das preferências de comportamento

Kirton (1976) denominou os extremos deste *continuum* de preferências de comportamento como adaptativo ou inovativo, respectivamente. Com relação a esses estilos, não se estabeleceu o melhor, apenas que são estilos diferentes de solução de problemas e tomada de decisão. Desta maneira, cada um possui forças e potenciais fraquezas. As principais diferenças entre os extremos deste *continuum* podem ser verificadas na tabela 3 a seguir.

Extremo Adaptativo	Extremo Inovativo
- Precisão	- Soluções Inovadoras
- Eficiência	- Indisciplinado
- Disciplina	- Desafiador de regras
- Atenção às normas	

Fonte: Adaptado de Gimenez (1998)

Tabela 3: Diferenças entre os extremos

O objetivo da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente. (Gimenez, 1998).

5. Caracterização do Setor de TIC

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação localizado em Campina Grande – PB pode ser considerado um pólo tecnológico, em decorrência da quantidade de empresas

atuantes na área, além de instituições públicas que dão suporte e incentivam o desenvolvimento do setor. Ainda pode ser considerado um arranjo produtivo local (APL), conhecido nacional e internacionalmente, principalmente no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos por estas empresas.

O número de empresas que compõem atualmente o APL TIC na região metropolitana de Campina Grande identificados nos cadastros disponíveis, gira em torno de 82 empresas. Dada às condições e a vocação e potencialidade do setor e atividade econômica, existe a possibilidade da criação de novas empresas, assim como, ações para melhorar as atuais empresas em atividade.

Estes setores TIC em separado, isto é, Tecnologias da Informação e Comunicações são conhecidos por abrigar empresas dos mais diversos perfis. Por exemplo, empresas de TI podem se dedicar a desenvolvimento ou comercialização de hardware, software, a serviços. Empresas de comunicações podem se dedicar à venda de equipamentos, desenvolvimento de projetos, assistência técnica e desenvolvimento de software (como jogos para celulares, etc).

6. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, no qual se procurou observar, registrar, analisar e correlacionar fatos, fenômenos e variáveis sem manipulá-los, neste caso, a identificação da estratégia preponderante das empresas do setor de TIC na cidade de Campina Grande, associada à identificação do perfil cognitivo dos seus gestores quanto à prática da criatividade.

O processo de coleta de dados ocorreu da aplicação de questionários, com perguntas fechadas e abertas e entrevista pessoal junto aos empresários do setor. De um total de 82 empresas identificadas, tomando como fonte de referência bases de dados diversas (catálogo telefônico, empresas cadastradas nas instituições de apoio a atividade econômica na localidade) e o conhecimento dos pesquisadores, conseguiu-se a aplicação de 67 formulários, o que representa um percentual de 81,71% de retorno, o qual pode ser considerada uma amostra representativa da população.

Para a organização foi utilizado o modelo de Miles e Snow (1978), e em nível individual utilizou-se o modelo de Kirton (1976), permitindo a observação de semelhanças entre os mesmos. A análise da relação entre estes modelos permite estabelecer as **relações**:

- Sobre as estratégias competitivas:

- a) Nos setores e atividades econômicos mais homogêneos, existe uma tendência da adoção do mesmo tipo de estratégia;
- b) Nos setores e atividades econômicas nas quais existe maior intensidade e velocidade de mudanças, existe uma tendência da adoção de estratégias mais prospectoras e analíticas em detrimento as estratégias mais defensivas e reativas.

- Sobre estilo cognitivo

- a) Dada as características do setor de TIC, existe uma tendência dos dirigentes apresentarem estilo cognitivo inovador.

- Sobre associação entre estilo cognitivo e estratégia

- a) Inovadores adotarão, em maior frequência, estratégias prospectoras;
- b) Adaptadores adotarão, em maior frequência, estratégias defensivas.

7. Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados obtidos com a realização da pesquisa apontam que a sua premissa central é confirmada, na medida em que as características e formas de atuação das empresas do setor são praticamente iguais, ou seja, existe um alto grau de homogeneidade entre as empresas do setor. No caso pesquisado, ocorre um predomínio da adoção da **estratégia defensiva** por parte das empresas do setor, considerando que, de um modo geral as empresas pesquisadas mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável; possuem domínio estreito do produto e do mercado; não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; o controle e a tomada de decisão são centralizados; as ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade e serviços.

Apesar da cidade ter vocação e potencialidade econômica na área de TIC, as estratégias adotadas pelas empresas do setor estão baseadas em ações direcionadas para manter-se no mercado, atendendo a seus clientes, sem maiores pretensões em alcançar novos nichos de mercado.

Quanto ao estilo cognitivo adotado pelos dirigentes das empresas pesquisadas, a premissa não é confirmada, na medida em que, existe uma concentração de gestores com estilo **cognitivo adaptativo**. Como implicação deste resultado pode-se inferir que, os dirigentes das empresas pesquisadas não são inovadores e têm dificuldades para conviver com as mudanças no setor.

No que se refere à associação entre estilo cognitivo e estratégia, a premissa adotada na pesquisa é confirmada, considerando que os dirigentes das empresas pesquisadas **são adaptativos** e, como consequência adotam estratégias **defensivas**.

8. Considerações Finais

As constantes mudanças ocorridas no ambiente organizacional exigem que as organizações adotem posturas pró-ativas no processo de tomada de decisão estratégica, de modo a viabilizar e garantir o sucesso e o diferencial de suas empresas. Nesse sentido, e tomando como base as mutações e evoluções ocorridas principalmente no setor de TIC, esperava-se como resultado da pesquisa, uma certa “atitude” e “ousadia” dos gerentes e das empresas em relação as suas estratégias e estilos cognitivos adotados para o gerenciamento de suas empresas.

De forma contrária, a maioria das empresas do setor buscam apenas atender a uma pequena parcela do mercado e com pouco interesse de barganhar e atingir mercados e clientes potenciais, justificando novamente o tipo de estratégia e estilo cognitivo adotados, uma vez que eles possuem um domínio limitado de conhecimento sobre os produtos e sobre o mercado, o que pode de alguma forma, atingir diretamente o desenvolvimento do setor e incremento das atividades, mesmo havendo condições e ações que possam viabilizar esse crescimento.

A partir dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa podemos inferir que existe uma necessidade premente dos gestores/ dirigentes redefinirem o tipo de estratégia adotada atrelada a uma mudança de postura, a partir de maior acesso e utilização de informações de seu ambiente externo como condição para que os seus negócios se tornem mais eficazes e efetivos, condição esta imprescindível para que as empresas do setor encontrem as melhores formas de sobrevivência e desenvolvimento.

9. Referências

- ALLPORT, G. W. (1937) *Personality: a psychological interpretation*. Holt&Co, New York. Citado em: Pilkington, R. & Groat, A. (2002) *Styles of Learning and Organizational Implications*.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo, 1998.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*, Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.
- DESSLER, G., *Organization Theory : Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall, 1980
- FONSECA, V. S., MACHADO-DA-SILVA, C. L., *Conversação entre abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição*, O&S, setembro/dezembro, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P., *Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas*. Curitiba: RAC, v. 2, n. 1, 1998.
- HAYES, J., ALLINSON, C. W. *Cognitive style and its relevance for management practice*. British Journal of Management, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.
- KREBS, R. J., COPETTI, F., CORSEUIL, H.X, Principais Teorias do Desenvolvimento Humano na Primeira Metade deste Século. In KREBS, R. J., *Desenvolvimento Humano: Teoria e Estudos*, Santa Maria: Casa Editorial, 1995, p.44-69.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p.3-30.
- OHMAE, K. 1998. Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras, in MONTGOMERY, C. e PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- PÉROLA, A. C., GIMENEZ, F. A. P., *Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá – PR*, Enanpad, 2000.
- PORTER, Michael E., *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SILVA FILHO, J. F., CÂNDIDO, G. A., *A Formação de Redes Interorganizacionais e a sua Influência nas Tipologias de Estratégia e Decisão do Empreendedor*, CLADEA, 2003.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.
- TOSCHI, J. P., *A Adaptação Organizacional Estratégica na Indústria Farmacêutica de Genéricos: O Caso do Laboratório Teuto Brasileiro*, 2001, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ZAHRA, S. A., PEARCE II, J. A. *Research evidence on the Miles-Snow typology*, 1979.