

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

ELAINE APARECIDA VIDAL DE ANHAIA

**AS DIFERENTES CONFIGURAÇÕES DE AMBIENTE, CONTEÚDO
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE
CURITIBA-PR**

CURITIBA

2010

ELAINE APARECIDA VIDAL DE ANHAIA

**AS DIFERENTES CONFIGURAÇÕES DE AMBIENTE, CONTEÚDO
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE
CURITIBA-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

CURITIBA

2010

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

A596d
2010

Anhaia, Elaine Aparecida Vidal de
As diferentes configurações de ambiente, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba-PR / Elaine Aparecida Vidal de Anhaia ; orientador, Fernando Antonio Prado Gimenez. – 2010.
117 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010
Bibliografia: f. 106-112

1. Pequenas e médias empresas – Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Gimenez, Fernando Antonio Prado. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.022

TERMO DE APROVAÇÃO

**AS DIFERENTES CONFIGURAÇÕES DE AMBIENTE, CONTEÚDO
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS
INDÚSTRIAS DE CURITIBA – PR**

Por

ELAINE APARECIDA VIDAL DE ANHAIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenes
Presidente



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Examinador



Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que pelo seu exemplo e dedicação, presentearam-me interesse e oportunidade para estudar e aprender. Pai e Mãe, para vocês eu pretendo ser motivo de orgulho e demonstro aqui minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram de alguma forma para a elaboração deste trabalho.

A Deus, por mais esta benção,

Ao meu marido, pela paciência e suporte em todo o tempo,

Ao meu filho, minha maior alegria e motivo da minha busca por crescimento,

Aos meus pais, exemplos de vida e persistência,

Ao Prof. Fernando Gimenez, pela paciência na condução e por compartilhar de sua sabedoria,

À equipe de funcionários e professores do mestrado, em especial, Priscila, Denise e Prof. Wesley,

Aos meus amigos do mestrado, especialmente Daniela, parceira sempre,

A todos os dirigentes das empresas que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Dada a relevância cada vez maior das pequenas e médias empresas, sob o ponto de vista social e econômico, o campo de estudos da estratégia tem direcionado mais e mais seu interesse para estas organizações. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi concebido para buscar a compreensão dos fatores que poderiam influenciar o desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba – PR, considerando como fatores de influência o Contexto de Referência e o Conteúdo Estratégico. O presente estudo baseou-se na taxonomia de tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) e na classificação de ambiente organizacional - contexto de referência - dada por Machado-da-Silva e Fonseca (1993), sob a ótica da abordagem das configurações. Buscou-se identificar quais arranjos de contexto de referência e conteúdo estratégico atingem os melhores desempenhos organizacionais. A metodologia adotada para a pesquisa foi um procedimento quantitativo, com aplicação transversal de questionário estruturado para dirigentes de 98 pequenas e médias empresas industriais de Curitiba - PR, cujos dados foram analisados principalmente pela análise de correspondência múltipla. Como resultado, obteve-se uma maior frequência de desempenho mediano, de foco predominante no contexto local de referência e de conteúdo estratégico prospector, sendo que não foram identificadas empresas reativas. No que diz respeito à correspondência múltipla entre as variáveis, identificou-se oito configurações, das quais sete relacionam-se com desempenhos médio, bom e muito bom. A configuração que demonstrou desempenho muito bom foi a de conteúdo estratégico defensivo e contexto de referência Local. Tal resultado sugere que a postura defensiva e as escolhas estratégicas decorrentes dela se associam positivamente ao contexto local, sem que haja as limitações sugeridas pela literatura para esse contexto, e, ao mesmo tempo, parece indicar que a escolha dos tipos estratégicos pode variar com o dinamismo do ambiente.

Palavras-chave: Pequenas e médias indústrias. Conteúdo estratégico. Ambiente. Desempenho. Análise de correspondência múltipla.

ABSTRACT

Considering the increasing relevance of small and medium enterprises to the social and economic aspects, the studies in the field of strategy have focused more and more interest to these organizations. Thus, the purpose of this study was have understanding of factors that could influence the performance of small and medium industries in Curitiba - PR, considering the Strategic behavior and the context of reference as the factors of influence. This study was based on the taxonomy of strategic types of Miles and Snow (1978) and on classification of organizational environment - the context of reference - given by Machado-da-Silva and Fonseca (1993), under the perspective of the configurational approach, trying to identify what arrangements of context of reference strategic behavior reach the best organizational performances. The methodology for the research was a quantitative procedure, with a horizontal survey to 98 managers of small and medium-sized industrial companies in Curitiba - PR, whose data were analyzed mainly by multiple correspondence analysis. The result shows a higher frequency of median performance, of predominance of the local context reference and prospector strategic behavior - the reactive companies were not identified. Regarding to the multiple correspondence between the variables, we identified eight configurations, seven of which relate to the medium, good and very good performances. The configuration that demonstrated very good performance was the defensive behavior associated to the local context of reference. This result suggests that the defensive behavior and strategic choices arising from it are positively associated to the local context, without the limitations that have suggested in the literature for this context, and at the same time, seems to indicate that the choice of strategic types may vary with dynamism of the environment.

Key-words: Small and medium industries. Strategic behavior. Environment. Performance. Multiple correspondence analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo adaptativo de Miles e Snow	32
Figura 2 - Esquema de pesquisa	52
Figura 3 - Descrição da dimensão 1	90
Figura 4 - Descrição da dimensão 2	91
Figura 5 - Descrição da dimensão 3	91
Figura 6 - Localização dos quadrantes no plano	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise do gênero dos respondentes	64
Gráfico 2 - Análise da escolaridade dos respondentes	64
Gráfico 3 - Cargo dos respondentes	66
Gráfico 4 - Conteúdo estratégico por setor.....	70
Gráfico 5 - Desempenho das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba-Pr	74
Gráfico 6 - Distribuição dos valores próprios pelas dimensões da ACM	87
Gráfico 7 - Dimensão 1*2: configuração dos contextos de referência, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR	94
Gráfico 8 - Dimensão 1*3: configuração dos contextos de referência, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR	96
Gráfico 9 - Dimensão 2*3: configuração dos contextos de referência, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba – PR.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação da abordagem da contingência e da configuração	22
Quadro 2 - Contexto ambiental - características básicas	28
Quadro 3 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos	37
Quadro 4 - Pesquisas empíricas sobre desempenho - Enanpad 1997 a 2004	47
Quadro 5 - Correlações entre as variáveis, de acordo com o coeficiente de <i>Spearman</i>	80
Quadro 6 - Correlações entre as variáveis agrupadas - coeficiente de Spearman	82
Quadro 7 - Teste do Qui quadrado: desempenho x setor	83
Quadro 8 - Teste do Qui quadrado: desempenho x idade da empresa	83
Quadro 9 - Teste do Qui quadrado: desempenho x contexto de referência.....	83
Quadro 10 - Teste do Qui quadrado: desempenho x conteúdo estratégico	84
Quadro 11 - Máximo de dimensões extraídas, valores próprios e variância.....	86
Quadro 12 - Medidas de discriminação das variáveis	88
Quadro 13 - Quantificação das categorias da variável contexto de referência.....	89
Quadro 14 - Quantificação das categorias da variável conteúdo estratégico	89
Quadro 15 - Quantificação das categorias da variável desempenho	90
Quadro 16 - Configurações encontradas	97
Quadro 17 - Resumo dos Resultados da Pesquisa.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos respondentes por idade e tempo de trabalho na empresa.....	65
Tabela 2 - Distribuição da amostra por setor e porte.....	66
Tabela 3 - Frequência do contexto de referencia adotado.....	67
Tabela 4 - Relação entre idade da empresa e contexto de referência.....	68
Tabela 5 - Relação entre Porte da empresa e contexto de referência.....	69
Tabela 6 - Conteúdo estratégico das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR.....	70
Tabela 7 - Conteúdo estratégico e desempenho.....	71
Tabela 8 - Evolução do número de empregados nos anos de 2006, 2007 e 2008.....	72
Tabela 9 - Faturamento das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008.....	72
Tabela 10 - Ativo patrimonial das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008.....	73
Tabela 11 - Evolução do patrimônio líquido das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008 ...	73
Tabela 12 - Satisfação do respondente com o faturamento da empresa.....	73
Tabela 13 - Desempenho por Setor.....	74
Tabela 14 - Desempenho de acordo com o porte da empresa.....	75
Tabela 15 - Desempenho por setor e porte da empresa.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	14
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 A ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES	20
2.1.1 Abordagem das configurações e análise organizacional	21
2.2 O CONTEXTO DE REFERÊNCIA: AS PERCEPÇÕES DE UM MESMO AMBIENTE	25
2.3 O CONTEÚDO ESTRATÉGICO: UM ASPECTO ESSENCIAL.....	29
2.3.1 O processo de adaptação organizacional	31
2.3.2 Os comportamentos estratégicos	34
2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS.....	38
2.5 O DESEMPENHO: RESULTADO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	45
2.6 INTERLIGAÇÕES E POSSIBILIDADES	49
3 MÉTODO	51
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	51
3.1.1 Perguntas de pesquisa	51
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis	52
3.1.2.1 Contexto de referência.....	53
3.1.2.2 Tipo de conteúdo da estratégia	53
3.1.2.3 Desempenho	53
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	54
3.2.1 Delineamento da pesquisa	54
3.2.2 População e amostra	55
3.2.3 Coleta e tratamento dos dados	56
3.2.3.1 Análise de correspondência múltipla.....	59

3.2.3.2 Dificuldades e Limitações do estudo.....	61
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	63
4.2 CONTEXTO DE REFERÊNCIA.....	67
4.3 CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	69
4.4 DESEMPENHO ECONÔMICO	72
4.5 OS RELACIONAMENTOS ENTRE OS DADOS APRESENTADOS.....	78
4.4.1 Correlação de postos de Spearman	78
4.4.2 O teste do qui quadrado (χ^2).....	82
4.4.3 Análise de correspondência múltipla.....	85
4.4.3.1 Análise das dimensões.....	85
4.4.3.2 Análise das variáveis	87
4.4.3.3 Análise das categorias	89
4.4.3.4 Análise das representações gráficas: leitura dos planos	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE	113

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais os estudos realizados na área de estratégia têm direcionado seu interesse para o campo das pequenas e médias empresas (PMEs) (GIMENEZ, 2000; BRUNALDI, 2005; GULINI, 2005; FERREIRA, 2007; TEIXEIRA, ROSSETO, CARVALHO, 2009). Isso se justifica por uma gama diversa de motivos, que abrangem desde as peculiaridades da administração centralizada dessas empresas, até a sua relevância social e econômica. As PMEs, por assim dizer, representam 99,2% dos negócios do país e respondem por 28,7 milhões de empregos, segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), daí a relevância de cada vez mais aprofundar o entendimento dessas empresas, enquanto objeto de pesquisa da administração estratégica.

No entanto, os estudos realizados nas PMEs, desde o empreendedorismo até a administração estratégica, buscam na maioria das vezes enfatizar um fenômeno especificamente, ou no máximo, relacionar um fator ao desempenho ou ao conteúdo estratégico (PÉROLA, GIMENEZ, 2000; COCHIA, MACHADO-DA-SILVA, 2004; SOKOLOSKI, 2007; TEIXEIRA, ROSSETO, CARVALHO, 2009).

O objetivo proposto aqui neste estudo é um pouco mais amplo. Objetiva-se conhecer os possíveis relacionamentos e influências existentes desde o ambiente, sob a definição de contexto de referência (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999) – até o desempenho, que é a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos (PONGELUPPE; BATALHA, 2001), passando pelo conteúdo estratégico, usando a tipologia e o modelo proposto por Miles e Snow (1978). Os relacionamentos entre estas três variáveis distintas – contexto de referência, conteúdo estratégico e desempenho – podem formar arranjos ou configurações que permitam ampliar o conhecimento sobre o processo estratégico das organizações, face ao seu desempenho econômico.

Para tanto, este trabalho foi constituído em cinco capítulos. Este primeiro capítulo destina-se a introduzir o tema de estudo, apresentar o problema de pesquisa que guiará a consecução dos objetivos geral e específico, justificar teórica e empiricamente a relevância do trabalho, bem como explicitar sua estrutura. As demais seções serão devidamente explicitadas no tópico relativo à estrutura do trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Estudar o processo de formação de estratégia, como as estratégias são formuladas e concebidas na pequena e média empresa (PME), apesar de ser uma vertente crescente de estudos no campo da administração estratégica, não é ainda tarefa fácil, pois as publicações existentes ainda não atingiram o grau de profundidade e a temática requerida pelo tema, além de serem escassas as pesquisas de campo divulgadas.

Além disso, quando se expande o campo para além das estratégias das PMEs há que cuidar ainda que os diferentes autores que têm estudado o tema ao longo da história propiciam uma grande diversidade de definições e conceitos relacionados ao termo estratégia (CHANDLER, 1960; ANSOFF, 1978; PORTER, 1980; HAMPTON, 1992; MINTZBERG, 2000), o que nem sempre facilita a compreensão ou permite a generalização desse termo.

De acordo com Pérola e Gimenez (2000), apesar de existirem muitos estudos sobre estratégia, ainda não é possível determinar nenhuma definição “universalmente aceita do que seja estratégia”. O interesse pelo assunto é crescente, seja sob o enfoque do contexto de referência perante a estratégia adotada, seja pelas peculiaridades do ambiente interno de uma pequena e média empresa, suas particularidades estratégicas em relação ao estilo do empreendedor ou em relação às suas características específicas de reação às incertezas do mercado ou despreparo da empresa.

É sabido que a figura do empreendedor exerce grande influência, senão total, na direção da empresa, nas definições das estratégias e decisões tomadas (FILION, 1999). Portanto, compreender como o empreendedor percebe o contexto à sua volta e como define qual o ambiente de atuação da empresa, se num contexto mais próximo à sua localização, ou se mais distante, quem sabe, num cenário nacional ou internacional, pode ser determinante para esclarecer o tipo de estratégias e decisões que ele adota para sua empresa. Sob esse aspecto, Machado-da-Silva e Fonseca (1999), definem o chamado Contexto de Referência, que representa exatamente esse ambiente em que a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas.

Uma forma de compreender mais de como se dá a gestão estratégica seria identificar qual o tipo de estratégia adotada. Esse tipo de estratégia adotada pode ser considerado como o conteúdo da estratégia. Para o estudo das PMEs, o modelo mais conhecido e utilizado tem sido ainda o de Miles e Snow (1978), que apresentam quatro tipos de comportamento

estratégico das empresas: defensivo, prospector, analítico e reativo. Esses quatro tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, dependendo do tipo de resposta que necessitam dar às demandas do ambiente. Assim, cada um deles possui uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias (BRUNALDI, 2005).

Assim como o ambiente percebido e o tipo de estratégia percebido estão intrinsecamente ligados entre si, podem existir configurações onde a definição do contexto de referência interfira na escolha de um conteúdo estratégico, pois muitas vezes o contexto de referência pode servir como amortecedor, dificultando a apreensão de práticas e valores emergentes em um contexto mais amplo e interferindo na competitividade das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). Ao mesmo tempo, se não houver o alinhamento entre estratégia e estrutura, pode ocorrer a ineficácia na empresa, caracterizando formas instáveis de organização, ou seja, resultando na adoção de estratégias reativas (GIMENEZ, 1998). Cada um desses fatores pode impactar o desempenho da organização. Para Gimenez (1998), qualquer um dos tipos de comportamento estratégico poderá transformar a organização em um competidor eficaz em uma indústria particular, desde que ocorra o alinhamento entre a estratégia escolhida e os processos e as estruturas organizacionais.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema que esta pesquisa se propõe a responder é: “Como as configurações de Contexto de Referência e Conteúdo da Estratégia se relacionam com o desempenho das pequenas e médias empresas industriais da cidade de Curitiba-PR”?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

De acordo com o tema apresentado, busca-se sintetizar neste tópico os objetivos gerais e específicos deste trabalho, que nortearão a pesquisa teórica e empírica.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar relações existentes entre o grau de desempenho das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba-PR e as diferentes configurações de contexto de referência e conteúdo da estratégia dessas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar qual o contexto de referência predominante nas empresas industriais de pequeno e médio porte analisadas;
- b) verificar qual o conteúdo estratégico das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba - PR, determinado pelo seu comportamento estratégico mais freqüente;
- c) mensurar qual o desempenho alcançado pelas empresas estudadas, de acordo com indicadores objetivos e subjetivos;
- d) avaliar quais as configurações encontradas possuem arranjos com o desempenho organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo em questão busca evidenciar um possível elo entre as diferentes proposições teóricas existentes no campo de pesquisa das PMEs, relativas ao contexto de referência e ao conteúdo de sua estratégia, que impactem no desempenho da organização, utilizando para tanto o enfoque de pesquisa proposto pela abordagem das configurações.

O número de estudos relacionados à pequena e média empresa tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, como dito, porém, ainda se trata de um campo em exploração. Considerando que os estudos ainda não possuem uma consistência aprofundada, há uma diversidade considerável de linhas de estudo. No entanto, algumas proposições bastante relevantes já foram evidenciadas e avaliadas empiricamente, representando conceitos já considerados como centrais no estudo do fenômeno do empreendedorismo e da estratégia

das pequenas empresas. Por exemplo, a tipologia proposta por Miles e Snow (1978) acerca dos quatro tipos de comportamento estratégico, que se tornou um modelo amplamente utilizado no campo de estudos das PMEs para a determinação do conteúdo estratégico nas pesquisas que se destinam a esse fim.

Apesar de existirem inúmeros estudos que focam a estratégia organizacional e seu conteúdo, não são muitos aqueles que tenham buscado relacionar o conteúdo e a estratégia ao desempenho. Na literatura brasileira, é possível citar alguns exemplos, tais como os trabalhos de Gulini (2005), Sokoloski (2007), Santos, Alves e Almeida (2007), Silva, Escrivão Filho e Terence (2009).

Segundo Gimenez (2000), quando os estudos buscam relacionar ambiente, estratégia e desempenho no campo das PMEs, o resultado tem se demonstrado pouco conclusivo. Apesar de ser crescente o número de estudos a este respeito, é sempre importante expandir o campo de conhecimento, acrescentando uma vertente interessante de análise sob a ótica da Teoria das Configurações, buscando analisar suas relações multidirecionais entre os fatores foco desse estudo e seus diferentes arranjos possíveis.

Os autores Ketchen, Thomas e Snow (1993) defendem que a abordagem das configurações tem figurado importante papel, na exploração dos determinantes do desempenho, uma busca que muitos pesquisadores consideram a “pedra angular da área de gestão estratégica”. Desde então, outros autores, inclusive brasileiros, tem buscado ampliar e expandir a aplicação da abordagem das configurações ao estudo da estratégia e do desempenho (MACIEL, REINERT, CAMARGO, 2009) corroborando a relevância da abordagem das configurações na compreensão dos fenômenos existentes entre estratégia e desempenho.

Desta forma, a justificativa teórica perseguida por este trabalho visa preencher esta lacuna, ainda que de forma iniciante, acerca dos possíveis elos multidirecionais entre o contexto de referência (ambiente) e o conteúdo estratégico e o desempenho das PMEs.

Certamente, as configurações resultantes das relações existentes entre esses fatores representarão uma discussão que perdurará por muito tempo. A tentativa aqui, portanto, é de agregar conhecimentos que permitam contribuir para os estudos dentro desta temática, abrangendo os enfoques da Teoria das Configurações, que permitam ampliar o foco de análise atualmente existente.

A justificativa prática para a realização deste estudo baseia-se na compreensão dos diversos fatores que possam afetar o desempenho das PMEs, uma vez que um resultado adequado e satisfatório é fator chave para a continuidade de uma empresa iniciante. Além dos

objetivos sociais da pequena e média empresa, a realização pessoal do empreendedor e o lucro são sempre o objetivo final. Quando este não pode ser diretamente avaliado, um desempenho positivo pode nortear a continuidade ou não do empreendimento. Desvendar as prováveis configurações dessas relações, desde o contexto de referência até o conteúdo da estratégia, que mais impactam o desempenho, pode ser de grande valia ao empreendedor que inicia sua empresa em busca de sucesso financeiro e operacional.

Apesar de não ser objetivo deste estudo a criação de modelos pragmáticos, nem adotar a postura prescritiva, compreender melhor as configurações existentes entre estes diversos fatores que possam afetar o desempenho, pode colaborar na tomada de decisões e na orientação dos empreendedores que se propuserem a compreender as variáveis adotadas nesta pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. A primeira parte destina-se a introduzir o tema de estudo em questão, apresentar o problema de pesquisa, indicar os objetivos geral e específicos, justificar teórica e empiricamente sua relevância e explicitar a estrutura do trabalho.

A segunda destina-se à fundamentação teórico-empírica do trabalho, com o propósito de apresentar as principais abordagens sobre a Teoria das Configurações, conceitos sobre Contexto de Referência e Conteúdo da Estratégia, bem como o Desempenho Empresarial, sendo esta segunda parte concluída com um tópico para a interligação entre as diferentes abordagens utilizadas.

A terceira parte corresponde à apresentação da metodologia empregada na pesquisa, compreendendo a especificação do problema a partir de perguntas de pesquisa e definições constitutivas e operacionais das variáveis: Contexto de Referência, Tipo de Conteúdo estratégico e Desempenho. Contempla ainda, a delimitação da pesquisa com a especificação do delineamento; definição da população e amostra; e apresentação dos procedimentos de coleta e tratamento de dados.

A quarta parte representa as análises dos dados coletados sob o enfoque quantitativo, por meio da análise de frequências, correlação de Spearman (r_s), análise do Qui quadrado (χ^2) e da Análise de Correspondência Múltipla (ACM). Este capítulo objetiva o entendimento das

variáveis avaliadas e a associação de cada uma delas entre si, buscando demonstrar seus principais arranjos sob o enfoque da Abordagem das Configurações.

A última seção finaliza este trabalho com as conclusões e com as considerações finais à pesquisa desenvolvida.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, serão apresentados os estudos e idéias mais relevantes para o propósito do presente estudo, acerca da Teoria das Configurações, do Contexto de Referência e do Conteúdo da Estratégia, bem como do Desempenho.

2.1 A ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES

Começar a discussão teórica abordando a teoria das configurações tem um propósito, entre outros, bastante relevante: evidenciar que o presente estudo não se limita, nem pretende abordar todas as possibilidades possíveis de explicação do desempenho das pequenas e médias empresas industriais. Ao contrário, o desempenho pode ser resultado de inúmeras combinações distintas de ambiente e estratégia, empreendedorismo e estratégia, estratégia e conteúdo, ou enfim, diferentes relacionamentos possíveis entre os fatores abordados neste estudo. Isso significa que a abordagem das configurações pode oferecer importante base de interpretação para os diferentes conceitos a seguir considerados.

Com base nas diferentes literaturas visitadas, pode-se adotar, livremente, a posição de que a Teoria das Configurações defende que um fenômeno estudado reage conforme sua exposição a diferentes situações de estado e de tempo e de estímulos diversos. Desta forma, cada situação pode originar um modelo diferente de combinação das variáveis que interferem neste fenômeno, originando relações multidimensionais. Essas diferentes combinações de relações e seus arranjos multidimensionais se tornam configurações à medida que podem ser evidenciadas freqüentes e comuns, ou seja, consistentes. Por exemplo, as organizações podem configurar a adoção de diferentes tipos de estratégia, estrutura ou processos (atributos) para responder, por exemplo, ao ambiente que elas percebem. Neste sentido, uma configuração representa um arranjo comum, estável e consistente de relacionamento entre os atributos. Desta forma, não há uma relação unidirecional e causal entre um e outro atributo ou variável pesquisada, mas cada atributo pode influenciar no outro, bidirecional e multivariadamente (MILLER; MINTZBERG, 1983; MILLER, 1987; MEYER; TSUI; HININGS, 1993).

Outro exemplo de abordagem das configurações, agora no nível de indivíduo, pode ser a clássica tipologia da personalidade desenvolvida por Jung em 1928. Baseando-se nas

dimensões de formas de decisão e de percepção, Jung (1928) criou os quatro modelos principais de personalidade, sem determinar qual deles era superior, mas deixando claro que cada uma delas possuía suas características específicas, qualidades, forças e fraquezas. Os estudos de McClelland (1985, apud MEYER; TSUI; HININGS, 1993), acerca da motivação, propõem três necessidades básicas para o ser humano (realização, afiliação e poder) e a intensidade dessas necessidades é que determinam a variação entre os indivíduos e influenciam as suas ações. Assim, as necessidades das pessoas podem ser configuradas em padrões distintos, sendo que cada padrão produziria resultados diferentes afetiva e comportamentalmente.

Muito outros exemplos de abordagens já conhecidas em diferentes áreas de estudo poderiam exemplificar a utilização da Teoria das Configurações. O importante aqui, no entanto, é ressaltar que pela perspectiva aqui demonstrada e pelos exemplos citados, a abordagem das Configurações não se atém a descrever ou analisar uma relação causal direta, mas busca analisar, compreender e sintetizar as possíveis relações multidimensionais entre as forças ou “imperativos” que possam se influenciar entre si no estudo de um fenômeno, relações estas que devem ser estáveis e consistentes em sua ocorrência.

2.1.1 Abordagem das configurações e análise organizacional

Conforme proposto por Meyer, Tsui e Hinings (1993) uma configuração pode ser caracterizada como qualquer relação multidimensional de características conceitualmente distintas, que ocorram juntas com frequência. Este é o conceito sumário da abordagem das configurações, que mais especificamente no estudo das organizações tem como objetivo dar novo enfoque e novos pontos de vista às pesquisas, além do que já se conhece sob o enfoque da teoria contingencial.

Esta corrente de pensamento começou a se desenvolver, portanto, a partir da Teoria da Contingência e da Teoria da Ecologia Organizacional, quando as explicações dadas por estas teorias aos fenômenos organizacionais passaram a não explicá-los tão efetiva ou profundamente quanto necessário. Assim sendo, as generalizações resultantes dos estudos realizados sob suas óticas, por este motivo, não representavam exatamente a realidade das organizações, principalmente por se basearem em relações causais unidirecionais. O Quadro 1 a seguir é um comparativo entre as duas correntes de pesquisa, que deixa mais claro quais as

características de cada vertente, bem como as bases da abordagem das configurações. Evidencia-se a relevância das relações unidirecionais e lineares propostas pela teoria da contingência, bem como a existência de um equilíbrio contínuo, que propiciaria a generalização.

Pressupostos	Teoria da Contingência	Abordagem das Configurações
Modo dominante de investigação	Análises reduzidas, isoladas	Síntese holística
Sistema de coesão social e regulação	Agregados de componentes com pouca restrição	Configurações de componentes fortemente restritos
Relacionamentos entre atributos	Unidirecional e linear	Recíproco e não linear
Premissas de equilíbrio	Equilíbrio semi-estacionário	Equilíbrio pontuado
Principal forma de mudança	Mudança Incremental	Mudança quebra de modelo
Distribuição temporal da mudança	Progressões contínuas	Episódios rápidos (rompantes)
Efetividade	Determinado pelo contexto situacional	Equifinalidade (diferentes formas podem ser igualmente efetivas)

Quadro 1 - Comparação da abordagem da contingência e da configuração
 Fonte: Adaptado de Meyer, Tsui e Hinings (1993, p. 1177).

Assim, o Quadro 1 demonstra que enquanto a teoria da contingência investiga os fenômenos sob a análise de fatores isolados ou parciais, a abordagem das configurações privilegia as análises holísticas, de forma oposta ao reducionismo da análise contingencial, vendo os fenômenos como um todo integrado, como um organismo, buscando a compreensão integral dos fenômenos, não apenas das suas partes separadas.

Além disso, a forma como as mudanças organizacionais ocorrem difere bastante entre as duas correntes. A abordagem das configurações percebe as mudanças que geram maior ruptura ao modelo anteriormente utilizado pela organização, sobrepondo-o e interferindo, quebrando o modelo e rapidamente gerando uma nova configuração. Esses episódios de mudança seriam rápidos, pois quanto maior a velocidade da transição de modelos e em diversas áreas da organização ao mesmo tempo, menos dolorosa é a mudança, o que pode interferir no sucesso da organização, como se mencionará mais adiante.

Já a teoria contingencial percebe os movimentos de mudança como incrementais, sucessivos e complementares, que ocorrem como uma progressão contínua e faseada, sem

quebra rompante do modelo anterior. A visão sob a ótica da teoria contingencial leva à interpretação de que a efetividade das organizações varia de acordo com o ambiente ou contexto que as empresas escolheram como seu domínio de operações, ou seja, as contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações, tornando determinados modelos mais eficazes ou não.

Portanto, para a teoria da contingência, a efetividade depende da situação da organização - é situacional. No oposto, a interpretação da abordagem das configurações leva à percepção de que a efetividade é relativa sim, mas que um mesmo ambiente e uma mesma estrutura organizacional, por exemplo, não estimula respostas iguais ou que uma resposta não é necessariamente melhor ou mais eficaz do que outra específica. Na abordagem das configurações, portanto, há a equifinalidade, que significa dizer que certo estado final pode ser atingido de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes e que estas diferentes formas podem ser igualmente efetivas.

Baseando suas proposições através da demonstração de uma série de estudos clássicos destas duas correntes de pensamento, nos quais a generalização comum da Teoria da Contingência se mostrou falha devido à diversidade de características ou variáveis organizacionais, Miller e Mintzberg (1983) propõem a emergência da Abordagem das Configurações, baseada principalmente em três argumentos.

O primeiro argumento, baseado na ecologia organizacional, destaca que as forças Darwinianas podem “incentivar relativamente poucas formas organizacionais a sobreviverem na mesma configuração” (MILLER; MINTZBERG, 1983, p. 69). Isso equivale a dizer que, se o mundo das organizações é um sistema, onde as organizações são incentivadas a sobreviver pela adaptação ao seu ambiente, como num processo de seleção dos mais aptos ou mais fortes, não há variáveis ou influências do ambiente que possam ser consideradas constantes ou isoladas. Ao contrário, elas se modificariam juntas, devido à sua interdependência dentro do sistema. Desta forma, tudo parece depender de todo o resto, como numa relação bidirecional.

O segundo argumento considera que a configuração, em sua essência, significa harmonia, de tal forma que a organização deve ser conduzida em direção à configuração que melhor assegure a “coerência nas suas características internas, a sinergia (ou complementaridade mútua) em seus processos, e ao ajuste com a sua situação” específica (MILLER; MINTZBERG, 1983, p. 69).

O terceiro argumento utilizado pelos autores deriva exatamente dessa capacidade de adaptação das empresas ao longo de seu ciclo de vida. Assumindo que tal adaptação envolve

mudar de configuração e que o tempo nesta transição seria um tempo “sem configuração”, avaliar somente esse momento da organização poderia exibir muita variedade, com diferentes arranjos ao longo de todo o *continuum* da transição.

No entanto, segundo os autores, as recentes evidências empíricas defendem “uma abordagem de mudança organizacional quântica”, onde longos períodos de manutenção de uma determinada configuração são pontuados por breves períodos “multifacetados” de transição para um novo modelo. Isso significa dizer que grandes mudanças de configuração, as chamadas revoluções, são mais dramáticas para a organização - mas nos estudos avaliados por eles, as organizações que obtiveram mais sucesso foram aquelas que não adiaram a mudança de configuração, mas que mostraram propensão a realizá-las revolucionariamente em diversas áreas ao mesmo tempo, movendo-se de uma configuração à outra rapidamente.

Em seus estudos, Miller (1987) propõe que o ambiente, a estrutura, a liderança e a estratégia são os quatro principais imperativos que devem ser avaliados na configuração das organizações. Ele nomeia estas variáveis de “imperativos” por considerar serem estas as forças que restringem a variedade organizacional, dirigem ou organizam os muitos elementos de uma configuração, também por serem mais resistentes às mudanças e serem as partes mais prováveis das transformações organizacionais.

As multirelações entre esses imperativos, segundo o autor, constituem diferentes arranjos ao longo do ciclo de vida da organização, onde em cada fase, freqüentemente, um imperativo pode se sobressair aos demais, dependendo dos estímulos e circunstâncias a que a organização se submete. Perceber qual o imperativo dominante seria, no entanto, difícil, pois, segundo o autor, podem existir modelos de imperativos híbridos, especialmente nas configurações em transição entre um arranjo e outro, nos quais há um reforço mútuo na natureza dos diversos elementos da configuração, dificultando a percepção de qual imperativo é o dominante (MILLER, 1987, p. 697).

Em 1993, Meyer, Tsui e Hinings expandem esse pensamento para numerosas dimensões de “ambiente, setores, tecnologias, estratégias, estruturas, culturas, ideologias, grupos, membros, processos, práticas, crenças [...]” (MEYER; TSUI; HININGS, 1993, p. 1175), que podem ser conceitual ou empiricamente analisadas, sob múltiplos níveis, descrevendo padrões comuns de relacionamento entre si. Devido à complexidade das organizações e ao número cada vez maior de variáveis a que estão submetidas, no entanto, o número de combinações e arranjos configuracionais possíveis neste fenômeno pode se tornar infinito.

No entanto, somente uma porção das configurações possíveis teoricamente são

passíveis de serem observadas empiricamente, devido à interdependência entre as suas dimensões e atributos. Além, disso, dois princípios devem ser observados para a criação de modelos de classificação, que sugerem uma limitação ao número de arranjos de formas organizacionais possíveis:

- 1) coerência entre elementos organizacionais: os elementos organizacionais se correlacionam de forma compreensível e estável;
- 2) natureza holística: o fenômeno organizacional possui natureza holística, ou seja, deve ser avaliado multivariadamente.

Segundo Meyer, Tsui e Hinings (1993), as estruturas organizacionais e os sistemas de gerenciamento são “melhor entendidos nos termos de padrões globais do que em termos de análises ou estritamente conjuntos de propriedades organizacionais” (MEYER; TSUI; HININGS, 1993, p. 1181). Desta forma, incluir a abordagem das configurações no estudo das organizações pode ampliar a gama de análises e interpretações possíveis, aumentando a precisão e a profundidade dos estudos, quando analisados os padrões globais dos possíveis arranjos das variáveis analisadas. Pode também aumentar a variância explicada, se for agregada às análises empíricas, uma vez que não se atém somente às relações mais relevantes ou unidirecionais e diretamente causais.

Essas proposições foram testadas por diversos autores, exemplificando-se aqui o recente trabalho de Maciel, Reinert e Camargo (2009), que utilizando-se da abordagem das configurações sugeriram um nova taxonomia para explicação do desempenho de pequenas empresas a partir do comportamento empreendedor, do *locus* de controle do proprietário e da avaliação das principais capacidades organizacionais dessas empresas. O resultado da análise do *survey* aplicado demonstra que os melhores desempenhos foram atingidos por aquelas organizações com maior incidência de capacidades organizacionais e de comportamento empreendedor, o que reforça a aplicabilidade da abordagem das configurações no estudo da estratégia e do desempenho, mesmo que para pequenas empresas.

2.2 O CONTEXTO DE REFERÊNCIA: AS PERCEPÇÕES DE UM MESMO AMBIENTE

Ouve-se atualmente muito se dizer de globalização da economia e dos mercados, o que

conseqüentemente deveria levar à internacionalização das empresas. Isso implica que as organizações cada vez mais invistam em tecnologia da informação, se atentem à necessidade crescente de satisfação dos seus clientes e à concorrência cada vez mais acirrada. Esses aspectos configuram um ambiente organizacional dinâmico e complexo, que não exclui o tamanho ou porte das empresas. O ambiente em que a PME se insere também possui tais obstáculos e dinâmicas e, sem dúvida, está sujeita a mais intempéries do que se imagina, pois nem sempre a organização está preparada para reagir tempestivamente à concorrência, às reviravoltas do mercado ou da economia, às oportunidades do mundo globalizado ou mesmo às alterações legais impostas pela legislação a que ela está submetida. Daí a importância de entender melhor este ambiente em que as PMEs se situam, de acordo com as linhas de pensamento atualmente em voga.

De acordo com Teixeira, Rosseto e Carvalho (2009), a obra do autor Dill (1958) foi uma das primeiras a dar importância às influências do ambiente sobre a ação gerencial. Posteriormente, de acordo com esses autores, Hall (1984) teria afirmado que todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização exercem algum tipo de influência sobre ela, com maior ou menor intensidade, sendo que esta intensidade da influência depende de como esse ambiente é percebido pelos administradores da organização.

Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008), por exemplo, definem o contexto ambiental em termos de ambiente técnico e ambiente institucional. Definindo melhor, os ambientes técnicos são “aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços”, ou seja, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p.32). Já o ambiente institucional caracteriza-se “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual”, de forma que as organizações necessitam se ajustar a estas regras e procedimentos para alcançarem legitimidade e apoio contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), portanto, enquanto o ambiente técnico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional afeta a legitimidade de suas escolhas e práticas.

Nesta mesma linha, tal como demonstrado por Augusto (2007), considerando a lógica do ambiente institucional, o conceito de estratégia passa a ter o seu valor de acordo com a forma “como uma organização define seu relacionamento com seu ambiente na busca do alcance de seus objetivos”, ressaltando a influência que o fator ambiente exerce sobre o processo de formação da estratégia.

Complementando, o autor traça uma linha de evolução complementar do conceito de ambiente, partindo do velho institucionalismo - que teria suas bases em ambientes mais locais, entendendo a mudança organizacional como um resultado evolutivo e adaptativo do relacionamento da organização com o seu ambiente local - até o novo institucionalismo, onde a empresa está sujeita às regras competitivas, legais e científicas, devendo se adequar e sujeitar a elas, uma vez que as “necessidades institucionais e de tarefa se impõem sobre elas” (as empresas) (AUGUSTO, 2007).

Os autores Machado-da-Silva e Fonseca (1993), por sua vez, ressaltam que, mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência é que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender seus interesses. Segundo estes mesmos autores, a estratégia é vista como a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador de sua definição. Essa interpretação do ambiente é chamada pelos autores de contexto de referência. Eles reforçam ainda que considerar a influência do contexto de referência no processo estratégico implica reconhecer que o ambiente é cognitivamente delimitado, com base no sistema de interpretação prevalente na organização. Estes autores afirmam que é possível identificar esquemas interpretativos para cada organização, para setor de atividade e etc., configurando desta forma padrões institucionalizados de cognição. Neste sentido, o contexto de referência, por assim dizer, pode exercer influência primordial sobre as estratégias adotadas pela pequena e média empresa.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o Contexto de Referência representa o ambiente em que a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas. Para os autores, o contexto pode ser local, regional, nacional ou internacional e determina o foco da atenção organizacional. O contexto local abrange foco no município e regiões metropolitanas, o regional identifica o foco de atuação no mercado regional, que abrange o Paraná e Estados limítrofes, o nacional - que se auto identifica - abrange todo o território brasileiro e, por último, o internacional, o mais abrangente de todos, foca a atuação global.

Tanto o ambiente técnico quanto o institucional podem ser analisados na perspectiva local, regional, nacional ou internacional. Essa análise permite evidenciar a noção de contexto ambiental de referência da organização: aquele contexto que melhor se adequar aos esquemas interpretativos dos seus dirigentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Esse conceito de contexto de referência enfatizada por Machado-da-Silva e Fonseca

(1996) implica ainda em assumir “que o ambiente é cognitivamente delimitado com base no sistema de interpretação prevalecente na organização (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Em uma das pesquisas a esse respeito, Cochia e Machado-da-Silva (2004) sugeriram características básicas para a identificação do contexto de referência de uma determinada organização, conforme exposto no Quadro 2 a seguir. Como esta pesquisa abrangia especificamente as indústrias de alimentos e de vestuário paranaenses, os contextos de referência observados abrangeram apenas três (regional, nacional e internacional) das quatro categorias propostas, sendo esta uma característica específica desses segmentos de indústria. Sendo assim, com base na literatura visitada, propõe-se complementar a análise do Quadro 2 a seguir, acrescentando sugestões de características básicas para o contexto de referência local. O contexto Local, portanto, pode considerar as mesmas características do contexto regional, exceto pelo papel do estado, que pode ser caracterizado como: Estimular a competitividade da indústria local, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento municipal. As demais características do contexto regional podem ser adaptadas ao Local.

	Internacional	Nacional	Regional
Objetivo	Consolidar ou ampliar a participação no mercado internacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional	Consolidar ou ampliar a participação no mercado regional
Perspectiva	Internacional	Nacional	Regional
Mercado Consumidor	. Padrão de consumo internacional	. Padrão de consumo nacional . Adaptação às novas faixas de renda	. Padrão de consumo regional
Lógica de ação	. Globalização . Modernização . Expansão comercial . Flexibilidade . Rapidez . Inovação . Proatividade	. Reação . Imitação . Adaptação às novas tendências e às oscilações de consumo . Reestruturação da estrutura produtiva	. Reação . Imitação . Adaptação . Reestruturação
Fator determinante de participação no mercado	. Qualidade	. Custo de produção	. Custo de produção . Preço dos produtos
Bases da competitividade	. Inovação . Qualidade . Flexibilidade . Integração da cadeia produtiva	. Investimento em tecnologia e programas de qualidade e produtividade . Flexibilização da produção . Capacitação de recursos humanos . Diferenciação da linha de produtos (faixas de renda)	. Atração de investimentos produtivos . Investimentos em infra-estrutura (transporte, energia e telecomunicações) . Qualidade . Modernização e capacitação da indústria
Tecnologia	. Desenvolvimento de tecnologia . Formação de parcerias	. Aquisição de tecnologia	. Aquisição de tecnologia
Qualidade	. Requisito essencial	. Atendimento a padrões exigidos . Diferencial competitivo	. Requisito de consumo
Papel do Estado	Promoção de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais	Redução dos entraves à concorrência na indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica	Estímulo à competitividade da indústria em nível regional, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico

Quadro 2 - Contexto ambiental - características básicas

Fonte: Cochia e Machado-da-Silva (2004).

De acordo com os autores Cochia e Machado-da-Silva (2004), é possível perceber que as organizações que se situam no grupo que privilegia o contexto nacional procuram consolidar ou ampliar a sua participação no mercado nacionalmente, preocupam-se com o aumento da competitividade e se organizam de acordo com as tendências nacionais de consumo, investindo em aperfeiçoamento dos produtos. Associam o seu desempenho à situação macroeconômica do país, e compreendem o papel do governo como promotor do crescimento e da estabilidade econômica.

As empresas que adotam o contexto internacional predominantemente se diferenciam das demais pelo alto padrão de consumo imposto aos seus produtos e pela extrema preocupação com a qualidade, demonstrando mais claramente as características de inovação, com desenvolvimento de tecnologia própria e atuando em redes de contato e parceria. Para essas empresas, o papel do governo é de defensor contra as práticas ilegais e de protecionismo econômico. Quando as empresas adotam os contextos regional e local, a preocupação com qualidade não é tão presente assim, sobressaindo-se a preocupação com custo e preço dos produtos. Quando se trata de seu desempenho, essas organizações tendem a esperar do governo estímulos à competitividade da indústria regional e local, operando por meio de subsídios para promover o desenvolvimento econômico da região e por meio de apoio à modernização e à capacitação da indústria.

Desta forma, o contexto adotado pela empresa refletirá os pressupostos do ambiente avaliado e interpretado por ela para a elaboração de suas estratégias. A mudança da estratégia pode ocorrer, na medida em que novos valores e regras sejam percebidos e se incorporam ao contexto de referência. Para Ramos, Gimenez e Ferreira (2005), que realizaram um estudo quantitativo a este respeito, a maioria das PMEs acaba adotando um contexto predominantemente local, o que pode limitar sua competitividade e sobrevivência. Seria necessário um contexto de referência mais amplo, que permitisse a elas antecipar-se a movimentos e pressões provenientes do mercado internacional. Tal carência pode afetar sua competitividade em médio prazo e, talvez, seja um dos pontos fracos da gestão destas pequenas e médias empresas.

2.3 O CONTEÚDO ESTRATÉGICO: UM ASPECTO ESSENCIAL

Em consonância com as diferentes percepções do ambiente e sua influência sobre a

estratégia adotada pelas organizações, uma forma de compreender como se dá o processo de gestão estratégica seria identificar qual é o tipo de estratégia adotada. Esse tipo de estratégia adotada pode ser considerado como o conteúdo da estratégia. Uma das tipologias de estudo do conteúdo estratégico que tem despertado o interesse de pesquisadores em administração estratégica (ZAHRA; PIERCE II, 1990; CONANT et al., 1990; DOTY; GLICK; HUBER, 1993; GIMENEZ, 2000; HAMBRICK, 1983), por se tratar de uma classificação abrangente e que possibilita uma análise do comportamento organizacional, independente do tamanho da organização, é aquela proposta por Miles e Snow (1978), a qual procura-se aqui sintetizar.

O modelo de Miles e Snow (1978) propõe que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração, ou seja, associada à interpretação dos dirigentes.

De acordo com Gimenez (2000, p. 32), a base do trabalho de Miles e Snow (1978) situa-se em três idéias centrais:

- 1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais, ou seja, a construção do ambiente (WEICK, 1979);
- 2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e processos organizacionais (MINTZBERG, 1978); e
- 3) processos e estrutura condicionam a estratégia (MARCH; SIMON, 1958).

Estas idéias corroboram aquele que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica, no qual a adaptação organizacional está relacionada com a percepção dos membros da coalizão dominante quanto às condições ambientais e as decisões sobre o modo como a organização lidará com essas condições (CHILD, 1972).

Baseando-se no enfoque da escolha estratégica, os autores Miles e Snow (1978) explicitam que a estrutura organizacional é parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais, contudo, enfatizam a função dos altos administradores, os quais são as ligações primárias entre a organização e o seu ambiente. Segundo estes autores, o enfoque da escolha estratégica teria os seguintes aspectos:

- a) coalizão dominante - toda organização tem um grupo de tomadores de decisão, sendo que a influência no sistema é maior do que a dos demais;
- b) percepção - a organização responde aquilo que sua coalizão dominante percebe. As

condições ambientais não percebidas ou deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as decisões e ações gerenciais;

- c) segmentação - a coalizão dominante é responsável por dividir o ambiente e nomear seus componentes a várias subunidades organizacionais;
- d) atividades de monitoração - é de responsabilidade da coalizão dominante o monitoramento dos elementos ambientais julgados mais críticos à organização; e
- e) restrições dinâmicas - as decisões adaptativas da coalizão dominante são restringidas pelo desempenho, estrutura e estratégia passada e atual da organização.

O modelo e sua teoria base se norteiam a partir de duas dimensões: (1) um modelo geral da adaptação organizacional que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente, denominado Ciclo Adaptativo; e (2) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria, conforme descrito a seguir.

2.3.1 O processo de adaptação organizacional

De acordo com Miles e Snow (1978), o ambiente é composto por uma complexa combinação de fatores, como por exemplo, mercado, produto, tecnologia, regulamentações governamentais, relações com fornecedores financeiros e de matéria-prima, entre outros, sendo que cada um destes fatores tende a influenciar a organização a sua maneira e assim, levam à construção de um ambiente específico pelas organizações, que estariam por sua vez inseridas nessa “rede de influência e relacionamentos”.

Neste contexto, a adaptação organizacional representa as atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adaptar às mudanças do ambiente. Desta forma, quanto maiores e mais velozes forem as mudanças, maior será a capacidade de adequação exigida de cada empresa.

Contudo, esse dinamismo do processo de ajustes às mudanças e as incertezas ambientais pode ser considerado complexo para muitas organizações. Se assim for, envolve naturalmente grande quantidade de decisões e comportamentos. Assim, para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente e ao mesmo tempo

gerencie eficientemente as interdependências internas, é essencial que a adaptação ao ambiente ocorra (MILES; SNOW, 1978).

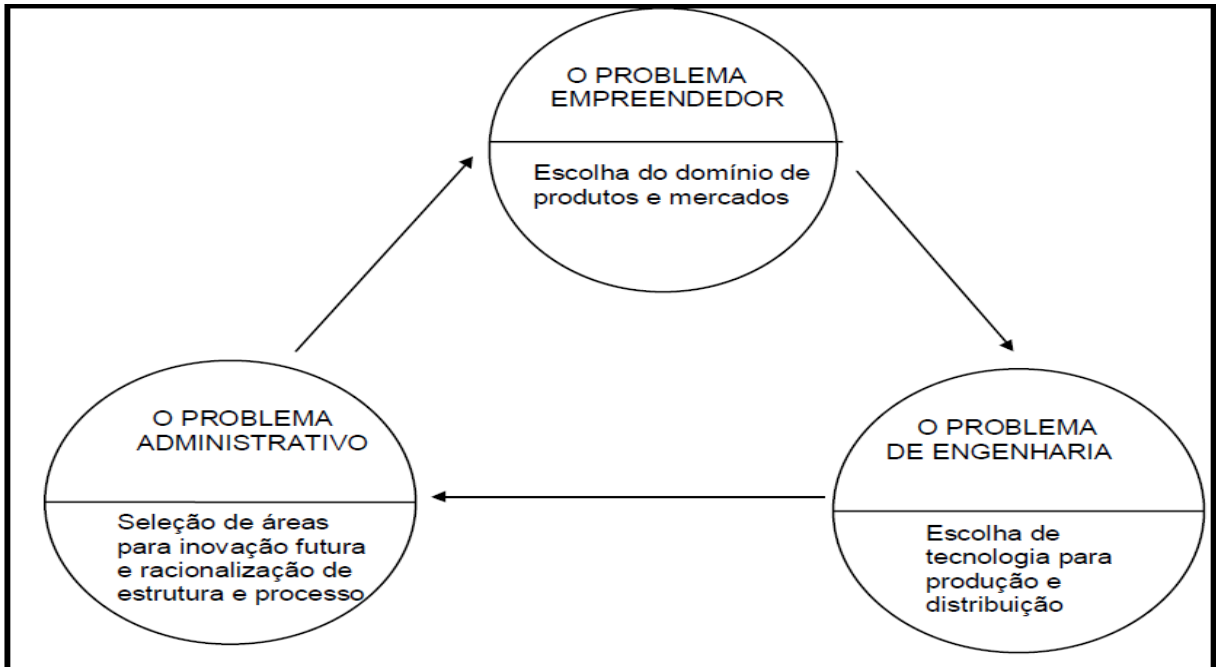


Figura 1 - Ciclo adaptativo de Miles e Snow

Fonte: Gimenez et al., 1999, p. 59.

Pela perspectiva desses autores, os problemas - empreendedor, engenharia e administrativo - se ligam entre si, o que significa dizer que independente da fase onde se iniciem, as decisões tomadas tendem a influenciar a estrutura seguinte.

O ciclo adaptativo, por assim dizer, é mais visível nas novas empresas, naquelas que possuem crescimento rápido ou que tenham sobrevivido a grandes crises recentemente. Segundo os autores, é nessas organizações que uma idéia empreendedora vagamente definida em seu início pode ser desenvolvida de forma concreta pelos seus gerentes. Diferentemente, numa empresa já “em curso”, que já possui procedimentos e respostas estabelecidas aos problemas de administração e de engenharia, perceber as necessidades de inovação, ou seja, prestar atenção ao problema empreendedor é mais difícil. De qualquer forma, a solução do problema empreendedor passaria pela percepção e aceitação de um domínio de produto ou mercado, que move a direção da empresa a focar recursos para alcançar objetivos relativos àquele domínio.

De acordo com o exposto na Figura 1, o Problema Empreendedor está mais especificamente relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. Sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e

projeção de uma imagem organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, ou seja, domínio organizacional de produto-mercado.

Por sua vez, o Problema de Engenharia envolve a criação de um processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empreendedor.

E, o Problema Administrativo, abrange a racionalização e a estabilização das soluções dadas aos dois problemas anteriores. Consiste, portanto, em desenvolver uma estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização. Este problema é considerado por Miles e Snow (1978) como essencial no ciclo adaptativo.

Em outras palavras, o entrelace dos problemas se daria considerando que o problema de engenharia denota a criação de sistemas que acrescentem soluções aos problemas empreendedores. Isso envolve a seleção de tecnologia, produção e distribuição de produtos ou serviços. É na solução deste problema que começa a configuração da organização, mas pode ser alterada ao final da solução atingida, sendo definida pela fase administrativa, com o gerenciamento do ambiente, dos processos e controles internos. Ou seja, o problema administrativo, por sua vez, corresponde à diminuição da incerteza dentro dos sistemas organizacionais, através da racionalização e estabilização daquelas atividades que demonstraram poder de solução aos problemas empreendedores e de engenharia.

Esta fase envolve também a formulação e implementação dos processos que sejam capazes de manter a organização inovadora continuamente. O sistema administrativo pode representar, então, tanto o atraso quanto a liderança no processo adaptativo. Dessa forma, um resultado de sucesso seria a adaptação contínua ao ambiente, através do problema empreendedor, solucionado pelo problema de engenharia e criando sistemas administrativos que possam dirigir e monitorar a organização, sem engessá-la nem impedir a inovação contínua.

Miles e Snow (1978) argumentam, no entanto, que a adaptação organizacional é um processo dinâmico e complexo, que exige ajustes simultâneos das soluções dos três problemas. Conforme se percebe na Figura 1, ao considerar a organização como um todo, o ciclo adaptativo prevê uma forma de conceituar os principais elementos de adaptação e de visualizar as relações entre eles. Considerando que os três problemas são “entrelaçados”, significa dizer que o modelo proposto pelos autores destaca que várias áreas de uma organização podem ser afetadas por uma decisão estratégica e que não basta resolver um ou o

mais perceptível dos problemas para se atingir um ajuste efetivo. Ao contrário, um ajuste efetivo passa por todas as três fases e pode se iniciar em qualquer uma delas, apesar de ser indicado pelos autores que aparentemente aqueles ajustes precedidos por mudanças administrativas apropriadas são os mais rápidos e efetivos.

Quando organizações dentro de um mesmo setor são observadas, a forma como reagem aos três problemas e como combinam tecnologia, estrutura e processo com a sua estratégia pode emergir em padrões comuns de comportamento. Segundo os autores, esses padrões podem ser reduzidos a quatro formas preponderantes, que originam o seu modelo.

Para os autores desta taxonomia, o modelo do ciclo adaptativo se resume nos seguintes aspectos:

- a) o ciclo adaptativo deve ser visto como um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional;
- b) os três problemas - empreendedor, de engenharia e administrativo, estão inter-relacionados;
- c) a adaptação freqüentemente se inicia pelo movimento seqüencial através das fases empresarial, de engenharia e administrativa. No entanto, o ciclo pode ser iniciado pelas outras fases; e
- d) as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar como aspectos de estrutura de amanhã.

2.3.2 Os comportamentos estratégicos

Miles e Snow (1978) sugerem quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam em função do dinamismo do processo de adequação ao ambiente organizacional, caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Esses padrões de comportamento são sempre combinações das variáveis de estratégia, estrutura e ambiente, relacionando-se com o ciclo adaptativo, desta forma, buscam sempre uma resposta aos três problemas encontrados pelos autores. A análise de cada um dos comportamentos exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos: empresarial, de engenharia e administrativo, bem como os custos e benefícios relacionados no processo. Para ajudar nesta definição, Ansoff (1983, p.16) define que um comportamento estratégico pode ser entendido como “o processo de

interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos”.

Os autores identificam os quatro tipos de comportamento estratégico como sendo: defensivo, prospector, analítico e reativo. De acordo com tais autores, as organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégico estáveis e alinhados às condições ambientais percebidas pela sua administração.

Gimenez (1998, p. 30) faz uma análise do modelo proposto por Miles e Snow (1978), conforme demonstrado a seguir.

Na estratégia defensiva, a empresa buscaria localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que de seus concorrentes, tentando proteger seu domínio por meio 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.

As empresas que adotam o comportamento prospector estão continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Esse tipo de empresa 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.

Já na estratégia analítica, as organizações buscam manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tentam 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.

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.

Percebe-se, portanto, que a estratégia prospectora caracteriza-se pela busca elevada de mercados e inovação de produtos e processos. A estratégia defensiva caracteriza-se por estreitos domínios de produtos/mercados e vasta ênfase em eficiência. A estratégia analítica é vista como um híbrido de estratégia prospectora e defensiva, uma vez que possui componentes de negócios mais dinâmicos e área central de negócios mais estável, tratado de forma defensiva. Na estratégia reativa, têm-se as organizações que visivelmente não

apresentam relação coerente entre estratégia e estrutura e apresentam uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente (GIMENEZ, 1998).

Cada tipo estratégico possui suas próprias características de respostas aos problemas (empreendedor, de engenharia e administrativo) encontrados, sendo possível determinar certo padrão em suas ações e comportamentos, de acordo com a forma como os problemas são resolvidos. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), parafraseados por Gimenez et al. (1999) realizaram uma síntese destas diferenças entre as categorias estratégicas, determinando onze dimensões conforme exposto no Quadro 3 a seguir.

Observa-se que os tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, quando estas procuram responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias (BRUNALDI, 2005).

Para Gimenez (1998), as estratégias defensivas, prospectoras e analíticas são consideradas formas estáveis de organização. Se ocorrer o alinhamento entre a estratégia escolhida e os processos e as estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá transformar a organização em um competidor eficaz em uma indústria particular. No entanto, o não-alinhamento entre estratégia e estrutura poderá ocasionar a ineficácia naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, ou seja, resultará na adoção de estratégias reativas.

Percebe-se que, de fato, o tripé estratégia, estrutura e ambiente propicia um número enorme de prováveis combinações, que explicam boa parte das estratégias adotadas pelas organizações, novamente, podendo ser adotadas adaptativamente, em diferentes momentos e respostas das organizações. Cochia e Machado-da-Silva (2004), combinando estratégia e ambiente, perceberam que as indústrias de alimentos consideradas prospectoras centram seu foco predominantemente no contexto de referência nacional, primam pelo lançamento de novos produtos e tentam ser pioneiras, diversificando seus produtos para acompanhar as preferências dos clientes e a variedade de estilos, mesmo que isso implique em altos custos. Nessa mesma pesquisa, aquelas organizações cujo contexto de referência situa-se no regional, foram classificadas como de comportamento estratégico analítico, enquanto as que demonstraram se situar entre os contextos nacional-regional caracterizam-se por apresentarem estratégias reativas.

Componentes do Ciclo Adaptativo	Tipos Estratégicos				
	Dimensões	Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo
Problema Empresarial e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em contínua expansão	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 cuidadoso e forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente / procura agressiva	Orientado para a concorrência e completa	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência em 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 (<i>buffers</i>)	Programas de padronização e manutenção	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / perspectiva de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional / autoridade linear	Centrada em 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 / cuidadosos cálculos de riscos /contribuição de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

Quadro 3 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Fonte: Gimenez et al. (1999).

2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS

Como visto, a estratégia adotada pela organização e seu posicionamento face ao ambiente são fatores influentes sobre a forma como ela utiliza seus recursos e os prioriza, determinando seu comportamento estratégico e seu contexto de referência foco.

Considerando a antiguidade do termo “estratégia”, cuja origem parece remontar às guerras e batalhas (CUMMINGS, 1994), é implícito que haja tão grande diversidade de definições e conceitos relacionados a esse termo, que cada vez mais toma espaço na literatura relacionada às empresas e seu desempenho.

De acordo com Gulini (2005), o campo da Administração de empresas passou a usar o termo estratégia em 1948 com Von Neuman e Morgenstern, através da adaptação do conceito a partir de seu uso na teoria dos jogos. Por meio da associação com os jogos e do objetivo de atingir sucesso e vitória, como na guerra, nos jogos e nos negócios, as situações de competição denotam a necessidade de uma estratégia para frustrar ou anular os concorrentes, principalmente se estes são percebidos como inimigos ou adversários que estão atacando ou sendo atacados.

Dentre os vários conceitos e definições utilizados para o termo estratégia, em sua trajetória no campo da administração, cita-se a seguir alguns autores de maior relevância nesse contexto, baseando-se no trabalho de Gulini (2005). O primeiro deles, Chandler (1960), define a estratégia como o processo de estabelecimento de metas e objetivos de longo prazo para a empresa e de adoção de plano de ações e alocação de recursos para atingi-los. Estudando o crescimento e o desenvolvimento de grandes corporações, esse autor sugeriu que o conhecimento da estratégia deveria enfatizar três elementos fundamentais: (1) os planos de ação para o alcance dos objetivos e metas organizacionais; (2) a busca de idéias novas, em vez da repetição dos padrões existentes e (3) o processo de formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia.

O clássico autor Ansoff (1978) define estratégia como sendo o negócio da organização; ou as tendências ambientais detectadas; ou decisões; ou nicho competitivo; ou ainda de acordo com as características do portfólio (linha de produtos e serviços).

Porter (1980) compreende a estratégia como sendo um conjunto de atributos e processos (políticas), pelos quais a empresa busca atingir suas metas e objetivos para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Por sua vez, Hampton (1992), refere-se à estratégia como o meio que leva “à colocação da firma em uma relação vantajosa quanto ao meio ambiente”. O desafio da estratégia, segundo o autor, é o de adaptar a organização, com sucesso, a seu ambiente.

De acordo com Mintzberg et al. (2000), o termo estratégia tem tantas interpretações e é utilizado de maneiras tão diferentes, embora ele tenha sido definido de uma única forma, que gera muitas confusões. O autor propõe cinco definições para estratégia, que foram denominadas “5 P’s da estratégia” que são estratégia entendida como: plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. De acordo com autor, o termo pode representar um “plano”, que guia a organização para um ponto no futuro; um “padrão”, ou seja, uma trajetória consistente ao longo dos anos; sob outros aspectos estratégia é uma “posição”, que consiste em relacionar produtos e mercados; podendo ser ainda uma “perspectiva”, que designa a forma pelo qual é realizado algo ou alguma coisa; e, por último, estratégia pode ser um “truque”, uma ação deliberada para confundir o concorrente.

Dada essa diversidade de conceitos e definições, a variedade de enfoques e interpretações dadas à estratégia das organizações levou muitos autores a criarem as chamadas estratégias genéricas, ou seja, uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de forma que possam ser aplicadas a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. Porém, muitos autores criticam essa vertente de generalização das estratégias em diferentes organizações e indústrias, defendendo que determinadas estratégias somente conduzirão a desempenho superior em determinadas circunstâncias do ambiente (MURRAY, 1988; HILL, 1988; WRIGHT, 1987).

Uma das tipologias bastante conhecidas acerca das estratégias genéricas é a proposta por Freeman (1975, apud GULINI, 2005). De acordo com o modelo desse autor, a definição de estratégia procura destacar as atividades científicas e técnicas realizadas pelas empresas. Essas atividades determinariam as chamadas estratégias tecnológicas: pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, engenharia de projeto, engenharia de produção e controle de qualidade, serviços técnicos, patentes, informação científica e técnica, educação e formação de recursos humanos e previsão a longo prazo e planejamento de produtos. A partir destas variáveis, segundo o autor, derivam seis tipos de estratégias: a defensiva, a ofensiva, a imitativa, a dependente, a tradicional e a oportunista.

A estratégia defensiva é percebida quando empresa procura aprender a partir dos erros dos inovadores originais e se beneficia da abertura de um novo mercado realizado pelas empresas ofensivas. Considerando que a empresa defensiva não está lançando um produto novo, a sua necessidade de pesquisa básica é menor do que é para a empresa ofensiva, porém,

aproveitar-se dos erros da empresa líder implica na realização de atividades tecnológicas para aperfeiçoamentos e melhoramentos nos produtos. Portanto, para a empresa defensiva é fundamental a realização de desenvolvimento experimental e a engenharia de produção, bem como a comercialização e a assistência técnica.

A estratégia ofensiva é aquela que busca sempre a liderança técnica e de mercado, o que implica na necessidade de lançamento de novos produtos constante. Portanto, esta estratégia exige alto grau de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, principalmente por meio da realização de atividades tecnológicas.

A estratégia imitativa é própria de empresas que não visam o primeiro lugar no jogo da concorrência. A empresa imitativa, ao contrário da defensiva, não é tão intensiva na realização de pesquisa e desenvolvimento, exatamente porque imita um produto, sem realizar melhoramentos ou diferenciação significativa. Baseia suas vantagens em mercados cativos, tais como mercados protegidos por barreiras alfandegárias ou decorrentes de vantagens de custos de mão-de-obra, de insumos e de matérias-primas.

A estratégia dependente é aquela na qual as empresas promovem mudanças técnicas somente quando exigidas por seus clientes. Em geral, este tipo de estratégia é adotado por empresas fornecedoras de componentes para as montadoras.

Na estratégia tradicional, a empresa praticamente não promove mudança técnica. A empresa dependente se diferencia da tradicional pela natureza de seu produto. O produto da empresa tradicional muda pouco e as mudanças realizadas referem-se mais a desenho do que às mudanças técnicas. Segundo Freeman (1975, apud GULINI, 2005) estas empresas tendem a ser eliminadas do mercado.

Enfim, a estratégia oportunista é caracterizada pela empresa que consegue identificar um nicho de mercado sem realizar grandes gastos com atividades tecnológicas, mas consegue explorar de forma adequada e rápida uma oportunidade aberta pelo mercado.

Por sua vez, Ansoff (1977) propôs uma tipologia de estratégia onde recomenda que o crescimento seja a direção que a empresa deve tomar. As variáveis básicas dessa tipologia vêm da economia: curva da oferta e demanda, ou ainda, do binômio produto e mercado. O modelo de Ansoff compreende quatro estratégias:

- a) penetração de mercado, que significa que na empresa que deseja atuar em mercados atuais com o mesmo portfólio de produtos, o que importa é o aumento do *market share* (participação de mercado), ou seja, conquistar maior base de clientes da concorrência e/ou do mercado potencial;

- b) desenvolvimento de produto significa que a empresa atuando no mesmo mercado começa a diversificar os tipos ou linhas dos produtos e/ou os serviços;
- c) desenvolvimento de mercado é percebido quando a empresa distribui o mesmo produto ou serviço em novos mercados, novos segmentos ou novas bases geográficas;
- d) diversificação, que se aplica quando a empresa detém novos produtos e, ou serviços que se destinam a novos mercados.

Já na tipologia de Porter (1980), as estratégias genéricas enfrentam as cinco forças competitivas para alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas. Para este autor, as estratégias seriam de liderança no custo total, de diferenciação e de enfoque. A estratégia de liderança no custo e a estratégia de diferenciação designam como a empresa deve competir. A estratégia de enfoque se refere a onde a empresa deve competir. As três abordagens não são excludentes, mas, segundo esse autor, é raro que uma a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia concomitantemente. Para Porter (1980) a empresa que não escolhe nenhuma das três estratégias ou investe seus esforços na direção de duas ou três estratégias simultaneamente corre o risco de assumir posição extremamente frágil frente às forças da competição e, normalmente, uma empresa nesta posição possui baixa parcela de mercado e falta de investimento de capital.

Mintzberg (1988), a seu tempo, propôs uma tipologia de estratégia genérica que descende do conceito de diferenciação de Porter, mas com um nível de detalhamento maior, composta por seis tipos estratégicos: Diferenciação por Preço, Diferenciação por Imagem, Diferenciação por Suporte, Diferenciação por Qualidade, Diferenciação por *Design* e Não Diferenciação. O autor considera a tipologia de Porter (1980) falha, porque percebe que ela não é capaz de ser aplicável a qualquer indústria, considerando os conceitos de diferenciação e de baixo custo como elementares, portanto, não mais suficientes para explicar as estratégias das empresas no atual ambiente competitivo - dada a competição global e alta taxa de inovação tecnológica vigentes, e que, por isso, demandam um detalhamento maior quanto à forma com que as empresas se diferenciam. Quanto à estratégia de enfoque, o autor discorda de que possa ser considerada como um paralelo à diferenciação ou liderança de custos, quando se analisam posicionamentos estratégicos. Mintzberg (1988) baseia-se, ainda, no entendimento que o posicionamento de baixo custo de Porter (1980) somente se caracteriza como uma vantagem competitiva se vier acompanhado de menor preço - daí considerar em sua tipologia a diferenciação por preço.

Em relação aos modelos estratégicos das PMEs, cita-se mais comumente o conceito de Mintzberg (2000). Por exemplo, Barbosa e Teixeira (2003), analisando os estudos de Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995), perceberam que estes autores consideram o processo de formulação de estratégias empresariais como uma forma de “tornar uma pequena empresa competitiva no mercado”. Os dados levantados neste estudo revelam a importância da análise organizacional, que enfoca a abordagem estratégica e a maneira pela qual esta possibilita à empresa pesquisada uma compreensão mais acurada de suas disfunções organizacionais. Ainda, de acordo com Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995), a proposta de planejamento estratégico de Ansoff (1990) não expressa a realidade de planejamento e formulação de estratégias encontrada nas PMEs, uma vez que na pequena empresa as relações são mais pessoais, não havendo necessidade de formalização de planos e esquemas, encontrada nas grandes corporações.

Por esta constatação é que o modelo de Mintzberg (2000), que defende que as organizações formam suas estratégias de três modos (empreendedor, incremental (ou adaptativo) e planejado) melhor se aproxima da prática estratégica nas PMEs. O modo empreendedor identifica-se por meio da existência de um fundador que toma as decisões relacionadas à organização de maneira intuitiva, arriscada e ousada. Suas principais características são:

- a) a criação de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades;
- b) o poder está centralizado nas mãos dos proprietários/dirigentes;
- c) a formação de estratégias é caracterizada por saltos dramáticos à frente da incerteza;
- d) o crescimento é a meta dominante.

No modo incremental ou adaptativo, a organização se adapta ao ambiente complexo de forma gradativa, o formulador de estratégias toma suas decisões de modo a reduzir conflitos e incertezas, bem como a aceitar a existência de um *status quo*. O modo planejador ou deliberado necessita de um sistema formal e racional para o alcance de metas em termos precisos; a principal preocupação desse sistema é a elaboração de objetivos atingíveis.

Gimenez (2000), afirma que o comportamento estratégico pode ocorrer de forma intuitiva, quando os dirigentes da organização definem os caminhos de ação para a empresa baseando-se em suas experiências, sentimentos julgamentos e valores, sem preocupar-se em escrever estas definições e estratégias, o que se aproxima mais do modelo empreendedor de Mintzberg (2000) - ou através de procedimentos formais, quando estes são documentados e

baseados em pesquisa, mas também em experiências e valores dos administradores da empresa, de acordo com o modo planejado de Mintzberg (2000).

É possível identificar na literatura vários estudos correlacionando o tema pequena empresa e estratégia. Batista e Caulliraux (2008) fizeram a análise dos principais artigos mundiais sobre esse tema e destacam em seu trabalho os pontos dispostos a seguir:

Em estudo realizado na Espanha, Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) analisaram e comprovaram a validade da teoria da visão baseada em recursos (VBR) quando aplicada em empresa de pequeno porte. Seu trabalho demonstrou total aderência à literatura revisada sobre estratégia em pequenas empresas, identificando e comprovando que os principais determinantes para a competitividade de pequenas firmas são os fatores internos (recursos internos intangíveis e capacitações), entre os quais se destacam: inovação tecnológica; flexibilidade na estrutura organizacional, e gestão de recursos humanos. Porém, em sua pesquisa não houve relação entre competitividade e cooperação entre as empresas. Estudo comprovou, ainda, que a orientação estratégica impacta significativamente o desenvolvimento de recursos e capacitações internas. Utilizando a tipologia de orientação estratégica de Miles e Snow (1978), o estudo de Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) identificou que as pequenas empresas prospectoras são mais inovadoras, têm posições destacadas em tecnologia, possuem práticas organizacionais mais flexíveis e estrutura organizacional mais desenvolvida do que as analíticas e do que as defensivas, respectivamente nesta ordem. O estudo das PME espanholas identificou ainda que as pequenas firmas com uma orientação estratégica prospectora apresentaram um desempenho superior em relação às firmas analíticas e em relação às defensivas.

No Reino Unido, baseando-se também na orientação estratégica de Miles e Snow (1978), O'Regan e Ghobadian (2006) concluíram que a orientação estratégica é um determinante chave da vantagem competitiva nas empresas do Reino Unido e deve ser considerada durante a formulação da estratégia. A pesquisa destes estudiosos concluiu que as empresas que tiveram melhor desempenho - “*market share* e financeiro” - foram as firmas identificadas com uma estratégia mais prospectora do que as empresas com estratégias mais defensivas. As principais práticas gerenciais identificadas no estudo de O'Regan e Ghobadian (2006) nas pequenas empresas prospectoras foram: monitoramento do mercado, inovação para atender as necessidades do mercado e estrutura organizacional flexível que estimula a criatividade do *staff*. Em outra pesquisa realizada no Reino Unido, Megicks (2007) utilizou-se de um “*survey*” em pequenas empresas do setor de varejo para constatar que as empresas com desempenho superior são aquelas que identificam que as estratégias de nível do negócio estão

mais associadas com o sucesso do que as estratégias em nível funcional. Portanto, há correlação entre a definição da estratégia com o desempenho, sendo que o conteúdo da estratégia “tende a priorizar o desenvolvimento de recursos e capacitações distintas para o negócio” (MEGICKS, 2007, apud BATISTA; CAULLIRAUX, 2008).

Bretherton e Chaston (2006) estudaram as pequenas empresas da Austrália e identificaram que empresas que tiveram bom desempenho superior, em vendas e “*market share*” apresentaram conteúdo estratégico bem definido, baseado nas necessidades de recursos e capacitações para a firma. Os recursos de capital, de acordo com estes autores, foram fundamentais para que as empresas possuíssem a propriedade e o controle de recursos e capacitações críticas para o negócio. O estudo evidenciou, também, que quando as empresas não possuem os referidos recursos e capacitações, são adotadas as práticas de alianças estratégicas.

No México, a pesquisa realizada por Maranto-Vargas e Gómez-Tagle Rangel (2007) e analisada por Batista e Caulliraux (2008), indicou que as pequenas empresas mexicanas demonstraram que o principal fator relacionado ao bom desempenho nas empresas foi o conteúdo estratégico bem definido. Nessa pesquisa, o conteúdo estratégico foi descrito pela combinação de recursos tangíveis e intangíveis (capacitações) - destacando-se a tecnologia para gerar inovação e a tecnologia para desenvolver *softwares* (conhecimento técnico, processos administrativos e procedimentos da organização), entre outros.

Portanto, de acordo com estes estudos, a estratégia em pequenas empresas pode ser realizada pelo enfoque de diversas das tipologias propostas, porém, o melhor desempenho é mais freqüente naquelas que associaram tal tipologia a um conteúdo estratégico bem definido, desde que privilegiando suas capacidades internas, sua capacidade de inovação e alianças, a uma correta orientação estratégica. Esse conjunto permite melhores respostas ao ambiente, conforme ressaltado por Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005), citando Segev (1987), há diversos estudos que demonstram que, na média, o nível de desempenho de defensores, prospectores e analíticos é similar - no entanto, altos desempenhos ou eficiências pressupõem um grande nível de alinhamento das organizações com seus ambientes. Já em relação ao processo de formação da estratégia, as PMEs são mais comumente consideradas como empreendedoras, de acordo com a proposta de Mintzberg (2000), já que o papel e influencia do empreendedor dirigente é bastante relevante na definição das estratégias, uma vez que a estrutura das chamadas organizações empreendedoras é bastante simples, com pequena hierarquia, altamente centralizada na figura do fundador ou empreendedor principal.

2.5 O DESEMPENHO: RESULTADO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Pelo exposto até aqui, é possível perceber a correlação existente entre a estratégia adotada e o desempenho das organizações. Pongeluppe e Batalha (2001) definem desempenho como a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos por meio da implementação de estratégias adotadas em seu processo de planejamento. Para tanto, a empresa deve possuir um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica.

O conceito de desempenho e a idéia de sua mensuração remontam autores clássicos (PORTER, 1985; PETERAF, 1993; SIMONS, 1994) que discorreram sobre a importância do controle e dos diferentes níveis de desempenho organizacional, considerando as diferentes formas de desempenho, dentre elas o desempenho econômico e financeiro como uma variável de controle e monitoramento. Por sua vez, a questão do desempenho pode assumir várias interpretações, dentre as quais cita-se a diferenciação e a competitividade, que têm abrangido grande espaço e relevância nos estudos de administração e estratégia empresarial (PORTER, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Estas duas correntes mais tradicionais acerca do desempenho organizacional, por assim dizer, são as que remontam à idéia do controle e monitoramento, classicamente representada por Simons (1994), e à idéia da diferenciação, desbravada por Porter (1985). A primeira delas define que avaliação de desempenho serve para controlar a implementação de uma estratégia de negócios, comparando o resultado com os objetivos estratégicos estabelecidos. Desta forma, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas do controle empresarial. Esse controle se torna um processo quando se busca uma seqüência de mudanças, atingindo uma continuidade na avaliação, de forma que permita um acompanhamento da evolução da organização através de seu controle contínuo, com o objetivo de acompanhar e estabelecer uma trajetória de crescimento.

Na segunda abordagem, da diferenciação e competitividade, Porter (1985) estabelece três abordagens de estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas, que permite superar as outras empresas em um setor: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. Com esta afirmativa, Porter (1985) define que para avançar em um ambiente competitivo, é necessário que a empresa tenha um processo estratégico, preferencialmente previamente planejado, onde seja definido qual o diferencial a ser implementado, fazendo uma opção de qual será o seu formato de ação sobre o mercado. Seguidamente ao planejamento e à ação,

deve ocorrer a avaliação dos resultados.

No entanto, Gulini (2005) sugere que o desempenho de uma organização pode ser percebido de diferentes formas, dentre as quais, sob a ótica financeira, de qualidade, social, tecnológica - entre outras - o que permite afirmar que a finalidade do acompanhamento do desempenho não é só objetivo ou numérico. Sendo assim, qualquer outra variável relevante, pode ser estabelecida como parâmetro para determinação de um modelo de avaliação de desempenho, como por exemplo, lucratividade, criação de valor para o acionista, crescimento organizacional (GULINI, 2005). Assim, o desempenho pode ser medido por variáveis objetivas e/ou subjetivas.

No Brasil, é cada vez maior o número de pesquisas empíricas realizadas a respeito do desempenho organizacional, seja sob o aspecto clássico de mensuração por indicadores objetivos (Lucro operacional, crescimento das vendas, totais de ativos da firma, retorno sobre os investimentos - ROI, etc.) ou subjetivos (desempenho percebido, satisfação com lucro pelos *stakeholders*, etc.). Gulini (2005), em sua dissertação, realizou uma pesquisa sobre os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) e verificou que nos anos de 1997 a 2004, as medidas de avaliação de desempenho utilizadas têm sido de natureza objetiva, objetiva-subjetiva ou subjetiva, tal como demonstrado no Quadro 4 a seguir.

Estudo	Medida de Desempenho utilizada	Indicador de Desempenho definido
Moraes (1998)	Objetivo	Crescimento das vendas e rentabilidade do patrimônio.
Pinto e Avila (1997)	Subjetivo	Lucro e taxas de retorno de investimento (ROI).
Almeida; Silva e Almeida Junior (1998)	Objetivo e Subjetivo	Parcela de mercado (<i>market share</i>), critérios de percepção de satisfação dos stakeholders, e financeiro (ROE).
Cohen e da Silva (1999)	Subjetivo	Desempenho geral e retorno do investimento inicial (ROI).
Perin e Sampaio (1999)	Objetivo e Subjetivo	Retorno sobre Ativos, Taxa de Crescimento de Vendas e Lucratividade e <i>Performance</i> Geral.
Silva Júnior e Ness Jr (1999)	Objetivo	Rentabilidade, eficiência operacional, investimentos de capital, faturamento, endividamento, nível de emprego (ver artigo).
Bertucci (2000)	Subjetivo	Efetividade.
Portella (2000)	Objetivo	Demonstrações do balanço patrimonial.
Marques e Moraes (2001)	Subjetivo	Eficiência, qualidade, inovação e velocidade respostas aos clientes.

Estudo	Medida de Desempenho utilizada	Indicador de Desempenho definido
Cyrino e Dornas (2002)	Objetivo	Retorno sobre o Patrimônio Líquido-ROE.
Goulart e Silva (2002)	objetivo e subjetivo	Retorno sobre o Investimento – ROI, Market-share, Satisfação dos Stakeholders:
Bandeira de Mello e Marcon (2002)	Objetivo	rentabilidade das empresas (ROE) e do capital investido (PL).
Neto (2002)	Subjetivo	Produtividade, competitividade, sucesso, satisfação do cliente, desempenho geral, reconhecimento do mercado, retorno no investimento.
Fontes e Macedo (2003)	Objetivo	Participação de capitais de terceiros, liquidez corrente, composição do endividamento, liquidez seca, imobilização do patrimônio líquido, retorno sobre ativo, ciclo de caixa.
Abras, Bressan, Menezes, Vieira e Gouvêa (2003)	Objetivo	Margens brutas de vendas, dívidas de curto prazo, dívidas de longo prazo, patrimônio líquido.
Moraes (2003)	Objetivo	Retorno de investimento - ROI, total de vendas por empregados, taxa de crescimento de vendas e <i>market share</i> do principal produto.
Brito e Vasconcelos (2003)	Objetivo	Renda Operacional.
Bertucci e Meister (2003)	Objetivo	Econômico-financeiro.
Abras (2003)	Objetivo	Margens brutas de vendas, dívidas de curto prazo, dívidas de longo prazo, patrimônio líquido.
Bandeira de Mello e Marcon (2004)	Objetivo	Lucro operacional, totais de ativos da firma.
Dias, Gonçalves e Coleta (2004)	Objetivo	Participação de mercado (MS) e retorno sobre o ativo (ROA).
Borini, Lucchesi, Oliveira Junior, Guevara, Proença (2004)	Objetivo	EBITDA/Ativo Total quanto a razão EBITDA/Receita Líquida.
Urdan e Rezende (2004)	Objetivo	Volume de Vendas.
Cavalcanti, Miranda, da Silva (2004)	Subjetivo	Financeiras, Fornecedores, Clima Organizacional, Treinamento de Funcionários, Mercado, Clientes, Qualidade dos Produtos, Pontualidade na Entrega.
Vasconcelos e Brito (2004)	Objetivo	Retorno sobre ativo (ROA).
Rezende e Nogueira (2004)	Subjetivo	<i>Balanced Scorecard</i> .

Quadro 4 - Pesquisas empíricas sobre desempenho - Enanpad 1997 a 2004
Fonte: Gulini (2005).

No entanto, ainda são escassas as pesquisas ou informações relativas à aplicabilidade de tais controles de desempenho ou mesmo de diferenciação e competitividade no universo das pequenas e médias empresas (PMEs), no que tange à particularidade do seu ambiente e estrutura. Não há ainda conceitos e base suficiente de pesquisa a este respeito para as PMEs, pois considerando a forma de gestão muitas vezes centralizada no agente empreendedor-

proprietário e a imprevisibilidade de seu ambiente e concorrência, muitas vezes as PMEs renunciam à competitividade, ao crescimento e ao alto desempenho, focando-se especificamente em sobrevivência. De acordo com Birley, (1982) é natural nas PMEs que os objetivos do dono sejam os objetivos da “empresa”, uma vez que a propriedade e a administração são normalmente exercidas pela mesma pessoa. Por essa razão, Ferreira (2007), salienta que uma empresa bem sucedida pode não necessariamente desejar crescer, até mesmo, em função do perfil e opção de seu empresário/gestor.

Estes fatores levam, na maioria das pesquisas com PMEs, à adoção da investigação de medidas subjetivas de desempenho, em lugar das medidas objetivas, uma vez que estas empresas nem sempre possuem indicadores de *performance* definidos ou sistemas de acompanhamento e avaliação formal instituídos, sendo que a gestão é muitas vezes centralizada no agente empreendedor, o que torna quase impossível conferir com precisão quaisquer informações subjetivas, dada a escassez de materiais secundários disponíveis sobre elas. Além disso, o acesso às peças contábeis não é bem aceito pelos pequenos e médios gestores, ao passo que há grande dificuldade de interpretação desses relatórios.

Porém, dada a relevância do estudo do desempenho das organizações, principalmente sob a ótica de seu relacionamento com outros fatores e com a estratégia adotada, esses obstáculos não têm impedido a realização de pesquisas bastante relevantes ao campo da administração estratégica. Em um de seus diversos estudos, Gimenez (2000), por exemplo, adotando variáveis objetivas e subjetivas de desempenho (crescimento da empresa e número de empregados), constatou que a comparação entre o desempenho das empresas e a estratégia adotada tem confirmado o modelo proposto por Miles e Snow (1978), de que as estratégias defensivas, analíticas e prospectoras são mais eficazes. O autor verificou que as empresas reativas apresentaram o pior desempenho relativo, sendo que cerca de 30% das empresas estudadas diminuíram suas atividades. Os outros três tipos de estratégia normalmente apresentam melhor desempenho, pois menos de 10% delas apresentaram diminuição nas atividades. O estudo demonstrou também que o gênero do dirigente não está associado de forma significativa à escolha de uma estratégia competitiva, e tampouco ao desempenho das organizações estudadas.

Sob o enfoque da Abordagem das configurações, o desempenho também tem sido investigado nas pesquisas do campo da estratégia organizacional. Alguns pesquisadores tem tido a mesma orientação de Ketchen, Thomas e Snow (1993), para os quais a natureza multidimensional da estratégia sugere que a abordagem das configurações é especialmente relevante para o estudo da gestão estratégica, e que tem desempenhado um papel importante

no desenvolvimento conceitual do campo e nos estudos relacionados ao desempenho. Ostroff e Schmitt (1993) demonstram em seu estudo relacionado ao desempenho de escolas que diferentes configurações de processos organizacionais e recursos externos podem associar-se a diferentes desempenhos. Analisando estas relações sob a ótica das configurações, os autores buscam demonstrar porque as organizações são eficazes ou eficientes (eficazes e não eficientes, eficientes e não eficazes, eficazes e eficientes, nem eficazes nem eficientes), porém, não foi possível evidenciar quais escolas tiveram menor desempenho do que as outras, através dos relacionamentos e fatores avaliados.

2.6 INTERLIGAÇÕES E POSSIBILIDADES

Considerando as idéias propostas neste capítulo, fazem-se necessárias algumas considerações importantes, a fim de melhor demonstrar as interligações possíveis entre os elementos abordados e o objetivo proposto para essa pesquisa. Traçar um *continuum* estratégico, por assim dizer, entre o contexto de referência, o conteúdo estratégico e o desempenho já não seria tarefa fácil. Se consideradas as relações multidimensionais propostas pela abordagem das configurações, então, esta tarefa se torna um tanto mais complexa e interessante do ponto de vista acadêmico e empírico, uma vez que pode elucidar interessantes arranjos eficazes de organizações e contextos diferentes.

Como resultado das suas atitudes, crenças, visões e valores, o empreendedor pode direcionar suas ações, ao mesmo tempo em que tais fatores interferem na sua visão de mundo - o contexto de referência.

Como as relações são sempre multidirecionais sob a abordagem das configurações, um fator poderia afetar o outro assim, a forma como o empreendedor percebe o mundo à sua volta pode modificar suas crenças, visões e valores, alterando a forma como concebe suas estratégias.

Nesta mesma lógica de pensamento, um contexto de referência essencialmente local poderia afetar o tipo de conteúdo estratégico adotado.

Já o conteúdo estratégico pode ser combinado a diferentes contextos de referência. Um comportamento mais prospectivo poderia levar à busca por contextos mais amplos de referência, quem sabe o nacional ou internacional. Enquanto que um conteúdo estratégico mais defensor poderia focar um único contexto de referência, adotando este como padrão que

limita suas ações. Por outro lado, uma organização reativa poderia, por exemplo, apresentar combinações de diversos contextos de referência possíveis.

Enquanto isso, o desempenho seria o resultado das diferentes e possíveis combinações entre esses fatores. Certamente, podem existir outros fatores que influenciam no desempenho organizacional além do contexto de referência e do seu conteúdo estratégico, porém, a utilização destes já fora justificada teórica e empiricamente para os propósitos desta pesquisa. Conforme proposto por Meyer, Tsui e Hinings (1993), de todas essas inúmeras possíveis configurações, somente aquelas que demonstrarem os princípios de coerência entre os elementos e de natureza holística, devido à interdependência entre as suas dimensões e atributos poderão ser observadas empiricamente, o que reduz o número de arranjos razoáveis possíveis. O desafio final é compor quais dos diferentes arranjos possíveis encontrados que melhor ou mais positivamente impactam o resultado a ser mensurado como desempenho.

3 MÉTODO

Este capítulo destina-se a apresentação da metodologia empregada no estudo, abrangendo a especificação do problema e delimitação da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como já explicitado, o problema que esta pesquisa se propõe a responder é: “Como as configurações de contexto de referência e do conteúdo estratégico se relacionam com o desempenho das Pequenas e Médias empresas industriais da cidade de Curitiba - PR”?

A fim de responder a este questionamento, foram propostas as perguntas de pesquisa que nortearam o estudo, bem como especificadas as definições constitutiva e operacional das variáveis mensuradas, conforme segue.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Conforme definição de Collis e Hussey (2005, p. 123), as perguntas de pesquisa oferecem detalhes da direção do estudo pretendido. Desta forma, com base na Figura 2, pretende-se que a busca de respostas para as perguntas apresentadas favoreça o direcionamento do estudo aqui apresentado. A base da pesquisa é avaliar como os fatores Contexto de Referência e Conteúdo da Estratégia, se relacionam multidirecionalmente entre si e com o desempenho da organização, sendo que tais relacionamentos serão descritos e analisados por meio da abordagem das configurações.

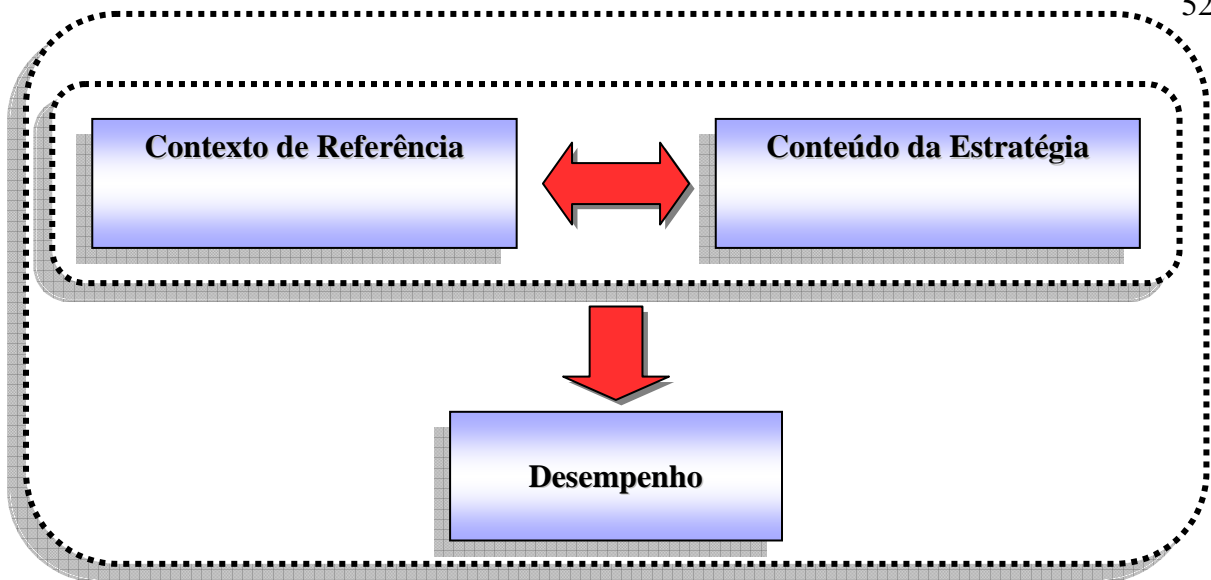


Figura 2 - Esquema de pesquisa
Fonte: A autora (2010).

Desta forma, as perguntas que guiaram esta pesquisa foram:

- 1) Qual o contexto de referência predominante nas empresas industriais de pequeno e médio porte analisadas?
- 2) De acordo com comportamento estratégico mais freqüente, qual o conteúdo estratégico das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba - PR?
- 3) Qual o desempenho alcançado pelas empresas estudadas?
- 4) Que configurações das variáveis estudadas melhor se relacionam com o desempenho das empresas?

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

A definição constitutiva de uma variável é a apresentação do significado lógico e mais usual do termo. A definição operacional é um recurso científico que permite atribuir um significado a um construto ou variável especificando as atividades necessárias para medi-lo (KERLINGER, 1980). Lakatos e Marconi (1983) salientam a importância da correta conceituação para a produção científica, pois representa a imagem do fenômeno estudado captado pela percepção do pesquisador. Seguindo esta premissa, as variáveis mais importantes desse estudo podem ser compreendidas conforme as seguintes premissas.

3.1.2.1 Contexto de referência

DC: Representa o ambiente em que a organização se reporta para incorporar suas concepções e valores, ou seja, evidencia o foco da organização para a tomada de decisões estratégicas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

DO: Classificação conforme o resultado de questionário fechado aplicado, de acordo com a definição de Machado-da-Silva e Fonseca (1999), em local, regional, nacional ou internacional.

3.1.2.2 Tipo de conteúdo da estratégia

DC: Representam os padrões de comportamento estratégico desenvolvidos pelas empresas, alinhados às condições ambientais percebidas pela sua administração. São, portanto, reflexo da relação estratégia - estrutura - ambiente (MILES; SNOW, 1978).

DO: Classificação conforme o modelo proposto por Miles e Snow (1978), como resultado de questionário fechado aplicado, em um dos quatro tipos de comportamento estratégico: defensivo, prospector, analítico e reativo.

3.1.2.3 Desempenho

DC: Capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos por meio da implementação de estratégias adotadas (PONGELUPPE; BATALHA, 2001), que pode ser medida por meio de um conjunto de indicadores. No entanto, nas PMEs, o bom desempenho pode significar a satisfação do empresário, uma vez que a propriedade e a administração são normalmente exercidas pela mesma pessoa (BIRLEY, 1982).

DO: Medição por meio de indicadores objetivos (evolução do faturamento, evolução do ativo, número de empregados) e subjetivos (percepção do aumento no patrimônio líquido, satisfação do dirigente em relação ao desempenho obtido).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este tópico abrange a especificação do delineamento da pesquisa, definição da população, amostra e apresentação dos procedimentos de coleta e tratamento de dados, bem como das limitações impostas ao estudo.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento relaciona-se ao plano e à estrutura da investigação, concebido de forma a se obter respostas para as perguntas da pesquisa (KERLINGER, 1980). Neste sentido, esta seção é destinada a detalhar os procedimentos estruturais do trabalho proposto.

A metodologia utilizada nesse trabalho prevê a aplicação de pesquisa quantitativa, pois utiliza de ferramentas de análise quantitativa, em detrimento de análises qualitativas. Foi conduzido em fase única, considerado de caráter exploratório, descritivo e com corte transversal. Como explica Jung (2004, p. 152), as pesquisas descritivas visam à “identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam como o fenômeno ou processo”. O estudo é caracterizado como exploratório, pois pretendeu encontrar os elementos necessários que permitissem, em contato com determinada população, obter os resultados desejados (TRIVIÑOS, 1987). Este tipo de estudo destina-se a desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para estudos posteriores, bem como é usado para temas pouco explorados.

O tempo de aplicação da pesquisa é caracterizado como transversal, visto que, para Babbie (2006) neste tipo de estudo, uma amostra fixa de elementos da população é medida em um determinado período de tempo, ou seja, os dados serão medidos somente uma vez durante o processo de investigação. Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, classificação que se justifica pela utilização de mensuração de variáveis, por meio de *surveys* (CRESWELL, 2007).

O presente estudo também é classificado como pesquisa *ex-post-facto*, uma vez que a investigação das relações das categorias se dá em um determinado momento do tempo, sem interferir na realidade com o intuito de modificá-la (KERLINGER, 1980), não havendo interesse em manipular os fenômenos em análise, e com o interesse de conhecer a natureza do

fenômeno, sua composição e processos que o constituem.

3.2.2 População e amostra

Como define Malhotra (2005), população define-se como um conjunto de elementos que compartilham características comuns. As informações sobre os parâmetros de uma população podem ser obtidos fazendo-se um censo ou retirando-se uma amostra. O mesmo autor define censo como a indicação total dos elementos de uma população e a amostra como uma parte da população que é selecionada para participar do estudo.

No presente estudo, a população é equivalente a todas as indústrias de pequeno e médio porte da cidade de Curitiba - PR, conforme levantamento prévio realizado junto às instituições Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e Serviço Social da Indústria (SESI). Para a classificação como pequenas e médias empresas adotou-se aquela proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que sugere serem as indústrias que possuem entre 1 e 499 empregados. Utilizando-se deste critério, foram encontradas 1.032 empresas na base de dados da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

A amostra qualifica-se como não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários embasada em critérios de conveniência, especialmente a acessibilidade. Desse modo, a amostra foi selecionada a partir do índice de resposta, isto é, todos os questionários válidos que retornaram fizeram parte da amostra.

Segundo Levin (1987), pode-se sempre esperar alguma diferença entre uma amostra, independente de sua forma de seleção, e a população da qual ela foi extraída. Desta forma, os resultados de uma pesquisa apresentam sempre um erro de medição, conhecido como erro amostral, que diminui na proporção que aumenta o tamanho da amostra. Para o presente estudo, adotando um erro máximo da estimativa de 10% com uma confiabilidade de 95% e atribuindo 0,5 como proporção da amostra - considerando-se que esta proporção não é conhecida e para que dê o maior tamanho possível da amostra - determina-se que o tamanho da amostra mínima para a execução deste trabalho seja de aproximadamente 88 empresas, conforme a seguir demonstrado (SILVER, 2000):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \times d^2}{Z^2 \times p \times q}}$$

$$n = \frac{N}{1 + \frac{1032 \times 0,10^2}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}} = 87,86$$

Onde:

- n : número de elementos da amostra;
 N : número de elementos da população;
 Z : valor da abscissa normal padrão - nível de confiança fixado;
 d : erro tolerável da amostra;
 p e q : proporção de se escolher dada empresa aleatoriamente.

Após a coleta de dados, o número de questionários considerados válidos foi de 98, passando, portanto, ser considerada como o tamanho da amostra no universo de 1.032 empresas, desta forma, o erro máximo da estimativa é de 8,98% a uma confiabilidade de 95%.

3.2.3 Coleta e tratamento dos dados

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias, ou seja, originados pelo pesquisador e com relação específica com o problema de pesquisa. O instrumento de coleta de informações foi um questionário tipo *survey*, no qual o pesquisador entra em contato com o respondente para fazer os questionamentos (MAY, 2004; BABBIE, 2006).

A coleta de dados do *survey* foi realizada por meio de questionário fechado, dividido em três partes: a primeira com questões de filtro, qualificação da empresa e dos respondentes, bem como de avaliação do desempenho; a segunda contém as questões relativas ao Contexto de Referência e a terceira e última contém a questão relativa ao Conteúdo Estratégico.

Para elaboração das perguntas do questionário utilizou-se como base a literatura

referente ao tema proposto e os objetivos específicos propostos para a pesquisa, conforme demonstrado no Apêndice A deste trabalho. Para a determinação das questões relativas ao desempenho da organização, acerca da informação de faturamento e ativo patrimonial, foram utilizadas faixas de valores, a fim de minimizar a dificuldade de obter este tipo de informação junto às empresas. Para determinação dos valores mínimos e máximos da faixa de faturamento, foi utilizada a classificação para o SIMPLES nacional, onde as empresas classificadas no regime fiscal como microempresas e empresas de pequeno porte seriam aquelas com faturamento mensal de até R\$160.000,00 (cento e sessenta mil reais), segundo a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA).

Desta forma, as perguntas relativas ao desempenho possuem 4 alternativas, sendo a primeira a faixa inicial de incidência daquele imposto e a última um pouco acima do limite final. Para as questões de patrimônio líquido, definiu-se um volume equivalente a três vezes cada faixa de faturamento, respectivamente. O instrumento de coleta em questão já fora utilizado em outras pesquisas divulgadas por outros pesquisadores - de forma individual entre as diferentes variáveis - o que dispensou uma etapa de validação. As questões são fechadas e as respostas obtidas têm cunho qualitativo, sendo, portanto, passíveis de classificação em escala nominal ou categórica.

A coleta de dados deu-se em duas etapas: a primeira por meio de formulário eletrônico. Foram enviados uma carta de apresentação da pesquisa e um *link* exclusivo de acesso à pesquisa para os 1.032 endereços eletrônicos (*e-mails*) constantes da base de dados da amostra selecionada. Para elaboração do questionário eletrônico utilizou-se o *software LIMESURVEY*. Este trabalho ocorreu no mês de Agosto de 2009. No entanto, esta primeira etapa da coleta de dados restou infrutífera, uma vez que nenhum questionário retornou validamente preenchido.

Por opção da pesquisadora, após o prazo de 45 dias do envio dos questionários eletrônicos, sem o sucesso esperado, partiu-se para a preparação da visita pessoal às empresas da amostra, para coleta por meio de preenchimento do questionário estruturado. Foram estruturados cartões de resposta para facilitar a visualização das questões pelos entrevistados.

A visita pessoal foi realizada por entrevistadores profissionais, que atuam normalmente em empresas de Curitiba especializadas em pesquisas de mercado e de *marketing*. Os entrevistadores foram previamente instruídos em relação ao objetivo da pesquisa, as suas variáveis e construtos e suas definições. Para que as visitas fossem eficientes, considerando que a amostra se daria por adesão, a base de dados foi classificada por sua localização em bairros de Curitiba.

Os pesquisadores foram divididos em regiões, devendo visitar aleatoriamente as empresas da lista, mostrar a carta de apresentação da pesquisa e explicar o seu objetivo aos entrevistados. Em havendo a adesão, era preenchido o questionário. O único pré-requisito chave estabelecido foi de que o respondente deveria ter, no mínimo, cargos de gerente ou equivalentes, sendo preferencialmente sócios diretores ou proprietários. Esta exigência se fez necessária em função do objeto da pesquisa envolver questões estratégicas e de desempenho, que poderiam não ser tão perceptíveis a quem não participasse da gestão da empresa entrevistada.

A coleta de dados por meio da visita pessoal se deu nos meses Novembro a Dezembro de 2009. Foram visitadas cerca de 460 empresas da amostra inicialmente estabelecida, o que representa cerca de 45% das empresas da amostra inicial. Dessas 460 visitas, obteve-se uma adesão de 148 empresas dos diversos setores de indústrias constantes de base de dados amostral. Esse volume coletado representou a capacidade de coleta de dados frente às limitações de tempo e recursos a serem utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa.

Após a coleta dos questionários, em 30% das empresas participantes (43 empresas) foi realizada a validação junto ao respondente, confirmando, de fato, a participação na pesquisa e agradecendo pela contribuição e disponibilidade. Esta etapa teve a finalidade de garantir, mesmo que proporcionalmente, a fidedignidade da coleta dos dados junto às indústrias. Dos 148 questionários respondidos integral e validamente, mesmo resguardado o pré-requisito em relação ao cargo do respondente, foram descartados 44 por terem sido respondidos por cargos não elegíveis, restando 98 questionários válidos para os fins da análise quantitativa a seguir demonstrada.

A análise e tratamento dos dados se deu por meio da análise de frequências e de ferramentas quantitativas por meio da estatística, já que cada categoria de análise foi transformada em uma variável nominal. Após a modelagem estatística, os dados foram submetidos ao Teste do Qui Quadrado (χ^2), à correlação de postos de *Spearman*, às tabelas de contingência ou *Crosstabs* e à análise de Inércia por meio dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 17.0* e *XLSTAT 2010.2.03*, para que permitissem a utilização do modelo de Análise de Correspondência Múltipla (ACM), a fim de separar as possíveis configurações existentes, possibilitando melhor evidenciar as relações das variáveis de Contexto de Referência e Conteúdo da Estratégia com o Desempenho.

3.2.3.1 Análise de correspondência múltipla

A Análise de Correspondência Múltipla (ACM) é uma ferramenta de análise estatística, classificada dentre as técnicas de análise multivariada de dados, da qual também pertencem, por exemplo, as análises de Componentes Principais, a análise Fatorial e de Discriminantes, a Correlação Canônica e as análises de Agrupamentos (HAIR, 1998). Em geral, a análise multivariada de dados refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas de cada indivíduo ou objeto sob investigação. Qualquer análise simultânea de mais de duas variáveis pode ser considerada análise multivariada. Cada uma destas técnicas tem uma abordagem e finalidades específicas - por exemplo, enquanto a Análise de Agrupamentos é uma técnica para agrupar observações, indivíduos ou objetos em grupos, de modo que as observações de um mesmo grupo pareçam-se mais entre si do que com as observações de outros grupos, a Correlação Canônica busca entender as inter-relações entre dois conjuntos de dados, levando-se em conta que as variáveis tenham um agrupamento natural em dois conjuntos de variáveis que tenham o mesmo tipo de função no problema estudado (HAIR, 1998). Segundo Johnson e Wichern (1998), os objetivos das investigações científicas a que os métodos multivariados se aplicam são:

1. redução de dados ou simplificação estrutural: o fenômeno que está sendo estudado é representado da forma mais simples quanto possível, sem sacrificar a importância da informação. Espera-se que esta redução torne a interpretação mais fácil;
2. classificação e agrupamento: grupos de objetos “similares” ou variáveis são criados, baseados em características mensuráveis;
3. investigação da dependência entre variáveis: quando a natureza dos relacionamentos entre variáveis é do interesse da pesquisa. São todas as variáveis mutuamente independentes ou são uma ou mais variáveis dependentes umas das outras? Se forem, como?;
4. predição: os relacionamentos entre variáveis devem ser determinados com a finalidade de prever os valores de uma ou mais variáveis na base de observações nas outras variáveis;
5. construção e teste de hipótese: as hipóteses estatísticas específicas, formuladas nos termos dos parâmetros de populações multivariadas, são testadas. Isto pode ser feito para validar suposições ou para reforçar convicções prévias.

Para a análise de dados qualitativos, tais como os resultantes da coleta de dados desta pesquisa, a Análise de Correspondência Múltipla (ACM) é o método que permite analisar o possível arranjo das categorias de dados categóricos, ordinais e não lineares - ou seja - permite investigar a associação entre variáveis qualitativas e identificar padrões de associação em um conjunto de variáveis categóricas.

Esta técnica considerada relativamente recente, foi inicialmente desenvolvida por franceses, é mais popular na França, na Holanda e no Japão. De acordo Greenacre e Blasius (2006), nos idos de 1960 e 1970 esta técnica foi desenvolvida sob a forte influência de Jean-Paul Benzécri e quase simultaneamente despertou o interesse de pesquisadores holandeses, principalmente Jan de Leeuw, que desenvolveu os principais e mais importantes métodos de ACM utilizados até hoje. Sas (1989), citado por Piveta (2003), acrescenta que no Japão, a ACM ganhou importância e notoriedade sob a influência e defesa de Chikio Hayashi.

Segundo Carvalho (2004), a ACM permite analisar, através da disposição das categorias em planos, as combinações das propriedades envolvidas, cuja configuração reflete a presença de grupos de fatores relativamente homogêneos. A análise das distâncias entre esses grupos possibilita determinar a existência de relações de associação ou de oposição entre as variáveis.

A representação gráfica desta técnica de análise sugere um sistema de coordenadas projetadas num plano a partir de seu espaço multiplano original. A análise da relação entre duas variáveis nominais ou categóricas pode ser realizada especificamente pela análise do qui quadrado. No entanto, quando o número de dimensões envolvidas das análises for maior que três, é necessário usar de técnicas de redução de dimensionalidade, tal como a análise de componentes principais. Por conta disso, Pereira (1999) sugere certa familiaridade da ACM técnica com a técnica de análise fatorial, pois, em ambas as técnicas, sugere o autor que:

[...] a razão entre o valor singular de uma dimensão e a soma dos valores singulares de todas as dimensões, bem como a equivalente razão entre inércia de uma dimensão e a inércia total, informará quão bem o conjunto de dados está sendo representado numa dada dimensão, ou ainda, considerando-se todas as dimensões derivadas, qual é o ajuste do modelo derivado pela Análise de Correspondência [...].

Para aplicação da técnica pode-se utilizar da representação gráfica, analisando as relações de proximidade geométrica e identificação das dimensões a partir dos pontos do gráfico, ou pelos índices de qui quadrado (χ^2) demonstrados. Esta técnica, portanto, permite a expansão das oportunidades de análise de uma tabela de contingência (Pereira, 1999). O qui quadrado (χ^2) demonstrado na tabela de contingência é um teste que se baseia no total de

desvios entre o número de ocorrências observadas e o número de ocorrências esperadas, permitindo examinar sua probabilidade segundo o padrão de distribuição definido.

Para Pereira (1999), o exame simultâneo e conjunto dos dados das linhas ou colunas representativas da ACM pode evidenciar os relacionamentos entre as variáveis, seus agrupamentos, etc. propiciando enorme quantidade de informações, além dos relacionamentos simples de análise de frequências unidirecionais. A Análise de Correspondência Múltipla permite a representação da interdependência entre variáveis não-métricas que não é possível com outros métodos de análise multivariada (HAIR, 1998).

3.2.3.2 Dificuldades e Limitações do estudo

Como uma das contribuições deste trabalho para as pesquisas futuras, optou-se em destacar aqui algumas dificuldades e limitações apresentadas no desenvolvimento da pesquisa, a fim de que possam ser evitadas e administradas no delineamento de trabalhos futuros.

A primeira dificuldade diz respeito à base de dados utilizada para a seleção da amostra. O cadastro das indústrias do Paraná fornecido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) não se encontrava completamente atualizado. Assim sendo, utilizou-se um número de indústrias cadastradas em Curitiba-Pr, sendo que na realidade, muitas empresas já adotavam somente a atividade comercial e não mais a industrial, ou sequer existiam empresas no endereço citado. No entanto, apesar dessa limitação, para os objetivos desta pesquisa, a base de dados em questão significava a melhor alternativa - ou seja - não seria possível obter outras informações de contato e classificação, no tempo disponível para a pesquisa.

A segunda refere-se à coleta de dados. A tentativa frustrada de coleta eletrônica dos dados demonstra que a população alvo desta pesquisa ainda não tem a cultura de resposta aos *emails* de pesquisas - não sendo possível precisar aqui se a qualidade de pesquisa acadêmica foi um agravante ou não à resposta. Todos os cuidados em relação ao sigilo e segurança foram tomados: (1) foi criado um programa específico para que fosse gerado um *email* de cada vez para não configurar *spams* ou vírus; (2) foram geradas senhas de acesso ao questionário, a fim de que os respondentes pudessem, se preferissem, responder ao questionário em etapas de acordo com sua disponibilidade; (3) as respostas recebidas seriam alocadas em um servidor

específico, com toda a segurança para não expor as informações na internet; e, (4) os códigos criados para identificar os respondentes, atrelados ao endereço de *email* utilizado, foram devidamente criptografados. Desta forma seria possível ao pesquisador identificar e retornar o agradecimento a quem retornasse o questionário respondido, sem, no entanto, expor publicamente os dados e respostas.

Apesar desses cuidados e do reenvio dos *emails* vinte dias após o primeiro envio, os questionários não foram respondidos pelas indústrias. As informações foram então coletadas pessoalmente, mas mesmo assim sujeitaram-se às seguintes limitações: (1) o entendimento das questões pelo respondente; (2) ao controle sobre quem responde, se de fato ocupa o cargo necessário para o conhecimento da estratégia da empresa; (3) à qualidade da resposta - que pode conter inúmeros vieses e mesmo opiniões que podem não refletir exatamente a realidade organizacional; e, (4) à coleta realizada por terceiros, mesmo que experientes, limitando a percepção do pesquisador quanto aos fatos específicos que possam se relacionar à pesquisa em andamento.

Há que se mencionar também as limitações relacionadas à análise dos dados. Por tratar-se de uma análise quantitativa da amostra pesquisada e não de uma análise qualitativa, algumas dimensões envolvidas podem ter sido limitadas ou pouco exploradas, uma vez que não se dispunha do tempo necessário para um estudo qualitativo.

Outra limitação a considerar neste tipo de estudos é sempre a questão temporal. As conclusões referem-se ao período específico em que se deu a coleta de dados, sem considerar o ciclo de vida das organizações pesquisadas. Por conta disso, estudos posteriores podem chegar a resultados distintos quando expostos à opiniões dos dirigentes, já que a natureza humana pode variar, bem como o ambiente e as demais variáveis desse estudo.

Ciente destas dificuldades e limitações, parte-se para a descrição e análise dos resultados encontrados na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados primários coletados e resultados encontrados, que foram interpretados estatisticamente com a utilização de gráficos e tabelas numéricas, viabilizando a investigação do problema de pesquisa proposto. Para esta finalidade, utilizaram-se principalmente o auxílio dos *softwares Excel 2003*, do *SPSS 17.0* e do *XLSTAT 2010.2.03*. A fim de melhor facilitar a compreensão, optou-se por dividir este capítulo em cinco seções distintas: a primeira trata da apresentação e caracterização dos dados do perfil das empresas, seus respondentes e seu desempenho econômico; na segunda apresentam-se os resultados em relação ao contexto de referência pesquisado; na terceira aborda-se e analisam-se os resultados relativos ao conteúdo estratégico das empresas; em seguida analisam-se as múltiplas correspondências e correlações apresentadas entre as três variáveis principais e por último, na quinta seção, são traçadas as considerações finais sobre os resultados demonstrados.

As análises a seguir serão, sempre que possível, consideradas, sob o aspecto da abordagem das Configurações, dentro do contexto de relações multidimensionais, considerando que um fenômeno pode ser resultado da ação de diferentes variáveis e de sua exposição a diferentes situações de estado e de tempo e de estímulos diversos.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As noventa e oito empresas visitadas durante a fase de coleta de dados representam cerca de 10% da população alvo. No instrumento de pesquisa foram colocadas questões de qualificação dos respondentes e das empresas. Para um melhor entendimento da base de dados, pode-se considerar em relação aos respondentes da pesquisa que 57,1% deles é do gênero masculino e a maioria deles têm a escolaridade até o Superior completo, conforme disposto nos gráficos a seguir:

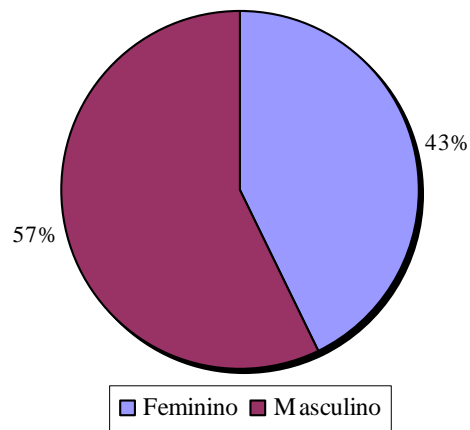


Gráfico 1 - Análise do gênero dos respondentes
Fonte: Dados coletados (2009).

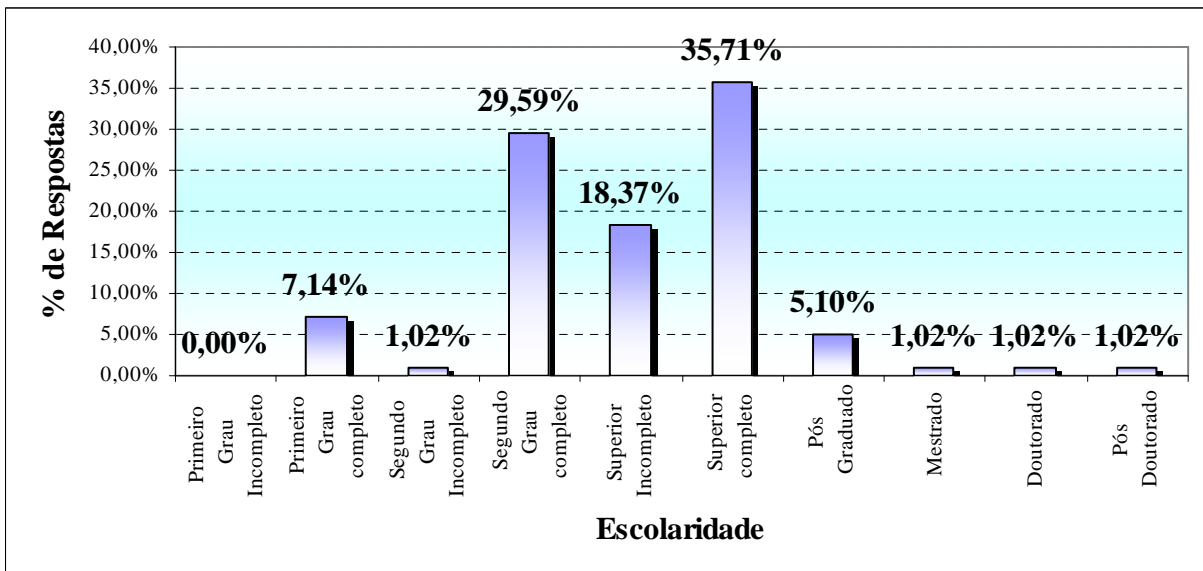


Gráfico 2 - Análise da escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados coletados (2009).

Esta informação é relevante, pois considerando que a maioria dos respondentes tem cargos de direção das empresas, o nível de escolaridade apresentado demonstra a preocupação com a qualificação e preparo mínimos para o exercício da função. Vale ainda ressaltar que 3 dos 98 respondentes possuem níveis de escolaridade entre mestrado e pós-doutorado, todos sócios diretores de pequenas empresas. Quando analisada a escolaridade em função do gênero, a maioria das mulheres respondentes, 38,1% possui somente o Segundo Grau completo, enquanto os homens possuem a sua maioria com o Superior completo, 39,3% dos respondentes masculinos.

Considerando a idade dos respondentes, 73,5% dos respondentes possuem entre 21 e

50 anos e 24,5% tem idades acima de 50 anos. Apenas 2% da base de respondentes possuem menos de 21 anos. Nesta mesma linha, considerando o tempo de trabalho na organização pesquisada, 25,5% dos respondentes possui menos de 5 anos de atuação, enquanto 67,4% possuem entre 6 e 30 anos de atuação e os restantes 7,1% têm mais de 30 anos de atuação na empresa.

A Tabela 1 a seguir demonstra a relação entre o tempo de trabalho na empresa e a idade dos respondentes:

Tabela 1 - Distribuição dos respondentes por idade e tempo de trabalho na empresa

Quantidades	Idade					Total geral	%
	Tempo de trabalho na empresa	Menos de 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50		
Até 3 anos	2	4	5	3		14	14,3%
Entre 4 e 5 anos		7	2		2	11	11,2%
Entre 6 e 10 anos		7	10	7	3	27	27,6%
Entre 11 e 20 anos		2	3	13	5	23	23,5%
Entre 21 e 30 anos			3	5	8	16	16,3%
Mais de 30 anos				1	6	7	7,1%
Total geral	2	20	23	29	24	98	100,0%
	2,0%	20,4%	23,5%	29,6%	24,5%	100,0%	

Fonte: Dados coletados (2009).

O cargo dos respondentes, conforme já mencionado anteriormente, foi o pré requisito básico para os respondentes da pesquisa. Dessa forma, os cargos encontrados foram em sua maioria de gerência, sendo apenas um supervisor que não fora descartado dos dados, mas mantido na base, devido ao fato de ter mais de 10 anos de atuação em uma empresa que possui cerca de 14 anos de existência, fato este que foi interpretado como justificativa de conhecimento do ramo, da atuação e da estratégia da empresa em questão. Sendo assim, obtém-se a seguinte distribuição dos cargos dos respondentes:

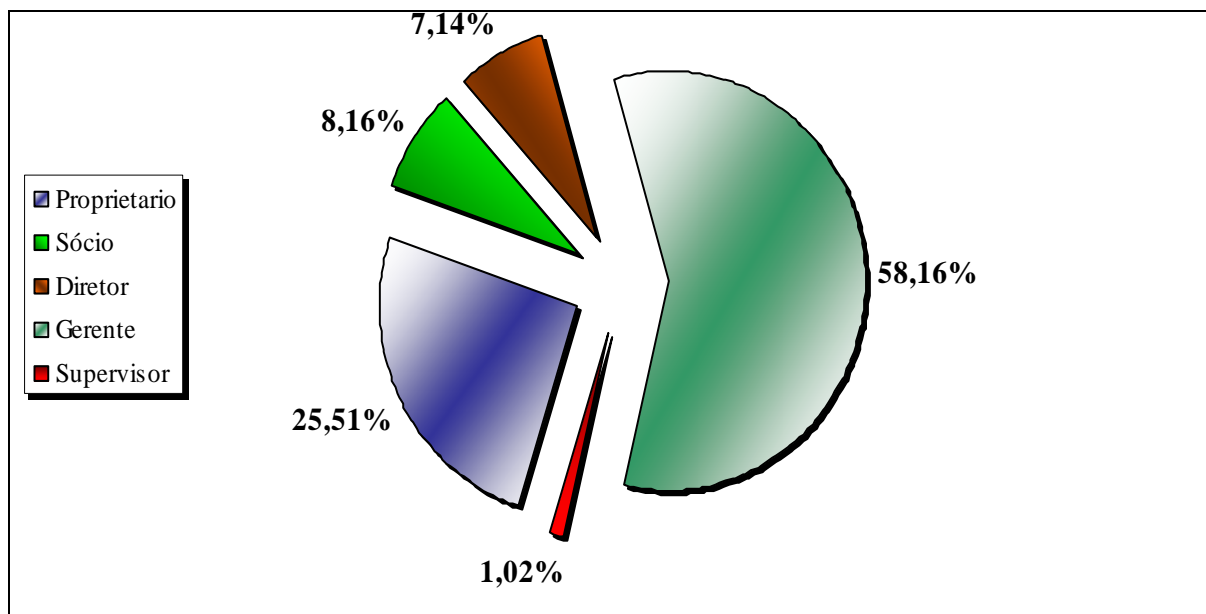


Gráfico 3 - Cargo dos respondentes

Fonte: Dados coletados (2009).

Em sua distribuição por setores da indústria, as empresas pesquisadas estão principalmente concentradas nos ramos Gráfico (20,4%), Metalúrgico (17,4%), de fabricação de Máquinas e Equipamentos diversos (15,3%) e de Alimentos (10,2%). Os outros setores apresentados nos questionários são: Ind. Plásticos (2,04%), Ind. Colchões (2,04%), Ind. Ótica (3,06%), Ind. Papel (4,08%), Ind. Móveis (5,10%), Ind. Roupas (5,10%), Ind. Química (6,12%) e Outros Setores (9,18%), sendo que foram classificados como “Outros Setores” os demais setores que se apresentaram em somente 1 empresa.

Quanto ao porte das empresas entrevistadas, de acordo com a classificação por número de empregado, segundo critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), aquelas com número de empregados menor que 99 são consideradas pequenas empresas, enquanto aquelas que possuem mais 99 e no máximo 499 empregados são consideradas de médio porte. Desta forma, as empresas entrevistadas são em sua maioria de pequeno porte (94,9%). A seguir a distribuição das empresas avaliadas em sua classificação por porte e setor:

Tabela 2 - Distribuição da amostra por setor e porte

SETOR	Porte		
	Média	Pequena	Total geral
Ind. Alimentícia	-	100,00%	100,00%
Ind. Colchões	-	100,00%	100,00%
Ind. Gráfica	-	100,00%	100,00%
Ind. Máq/Equip	-	100,00%	100,00%

	Porte		
Ind. Metalúrgica	23,53%	76,47%	100,00%
Ind. Móveis	-	100,00%	100,00%
Ind. Ótica	33,33%	66,67%	100,00%
Ind. Papel	-	100,00%	100,00%
Ind. Plásticos	-	100,00%	100,00%
Ind. Química	-	100,00%	100,00%
Ind. Roupas	-	100,00%	100,00%
Outros	-	100,00%	100,00%
% do Total	5,10%	94,90%	100,00%

Fonte: Dados coletados (2009).

4.2 CONTEXTO DE REFERÊNCIA

Considerando o conceito proposto por Machado-da-Silva e Fonseca (1999), que classifica o contexto de referência como local, regional, nacional ou internacional, determinando o foco da atenção organizacional, foram analisados os dados coletados. Uma vez que o instrumento de coleta de dados possuía 8 questões para identificação desta variável, a resposta mais freqüente foi considerada como o contexto de referência adotado. Dessa forma, é possível afirmar que a maioria das organizações avaliadas adota o contexto de referência Local, porém, sem grandes diferenças em relação à quantidade das que adotam os contextos Nacional e Regional, de acordo com a freqüência das respostas dadas pelas organizações entrevistadas, conforme exposto pela Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Freqüência do contexto de referencia adotado

Contexto de Referência		Quantidade	%
R	Regional	30	30,61%
L	Local	36	36,73%
N	Nacional	31	31,63%
I	Internacional	1	1,02%
Total		98	100%

Fonte: Dados coletados (2009).

Esse resultado corrobora com o apresentado na pesquisa de Ramos, Gimenez e Ferreira (2005), uma vez que as PMEs acabam adotando um contexto predominantemente

Local. Segundo os mesmos autores, essa opção pode limitar sua competitividade e sobrevivência - o que aparentemente não foi percebido na presente pesquisa, se considerarmos o resultado demonstrado na Tabela 4, conforme segue:

Tabela 4 - Relação entre idade da empresa e contexto de referência

CONTEXTO	Idade Empresa em Anos					Total
	Até 3	Entre 4 e 5	Entre 6 e 10	Entre 11 e 20	Mais que 21	
Regional			5,1%	7,1%	18,4%	30,6%
Local	1,0%		4%	10%	21,4%	36,7%
Nacional		1,0%	3%	9%	18,4%	31,6%
Internacional				1,0%		1,0%
Total	1,0%	1,0%	12,2%	27,6%	58,2%	98,00

Fonte: Dados coletados (2009).

Percebe-se que a maioria das empresas que adotam predominantemente o contexto de referência local possui mais de 21 anos de atuação, portanto, aparentemente sua sobrevivência não foi limitada pela opção do contexto de referência. Esta constatação, por sua vez, pode reforçar o exposto por Machado-da-Silva e Fonseca (1993) de que a estratégia é vista como a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, o que implicaria dizer que as estratégias por elas adotadas em razão do contexto Local, considerando as pressões exercidas por ele, têm sido bem sucedidas.

Desta forma, o contexto adotado pela empresa reflete os pressupostos do ambiente avaliado por ela para a elaboração de suas estratégias, que têm colaborado em seu desempenho - aquele considerado satisfatório para seus dirigentes - e sua sobrevivência ao longo dos anos. Nessa mesma linha de raciocínio, a maioria daquelas que adotam contextos Regionais ou Nacionais, considerados um pouco mais amplos, tem conseguido manter, por assim dizer, suas atividades por mais de 21 anos. Aplicando a correlação de *Spearman* às variáveis Desempenho e Contexto de Referência, o resultado é de 0,227, o que é considerado positivo e estatisticamente significativo ao nível de 0,05, demonstrando correlação entre as duas variáveis isoladamente e corroborando a afirmação de que as respostas que as organizações adotam às demandas e pressões do ambiente predominante colaboram em seu desempenho.

Portanto, respondendo à pergunta de pesquisa número um, proposta para o presente trabalho, o contexto de referência predominante nas empresas industriais de pequeno e médio porte analisadas é o Local, seguido pelo Nacional e Regional. Isoladamente, as médias empresas adotam predominantemente o contexto Nacional e as empresas de pequeno porte o

Local, conforme tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Relação entre Porte da empresa e contexto de referência

Contexto / Porte	Média	Pequena	Total
Regional	1,0%	29,6%	30,6%
Local	1,0%	35,7%	36,7%
Nacional	3,1%	28,6%	31,6%
Internacional	0,0%	1,0%	1,0%
Total	5,1%	94,9%	100,0%

Fonte: Dados coletados (2009).

4.3 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Embasando-se na taxonomia proposta por Miles & Snow (1978), o conteúdo estratégico das organizações pesquisadas foi avaliado pelo comportamento estratégico mais freqüentemente apresentado. A fim de melhor qualificar a apresentação dos dados a seguir, retoma-se a principais definições dos quatro tipos de comportamento esperados.

As duas categorias mais contrastantes são: a estratégia prospectora e a estratégia defensiva. A primeira caracteriza-se por extrema busca de mercado e inovação de produtos e processos. E a segunda, tem por característica o estreito domínio de produtos e mercados, além de ênfase muito grande em eficiência. As outras duas categorias são a analítica, que pode ser vista como híbrido de estratégia prospectora e defensiva, e a reativa, que parece não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, demonstrando uma não-estratégia por meio de reações impulsivas a eventos do ambiente.

No presente estudo, nenhuma das empresas abordadas escolheu a questão classificativa para o tipo Reativo. A ausência de empresas que escolhessem a opção de categoria Reativa pode ser talvez resultado do ambiente em que estas empresas estão inseridas: este tipo de estratégia pode ser mais adequado em ambientes com baixo grau de mudanças, já os ambientes mais dinâmicos favorecem a maior proporção de empresas que adotam uma estratégia prospectora, enquanto as empresas defensivas são predominantes em ambientes mais estáveis (GIMENEZ et al., 1999). Desta forma, pode se inferir que as indústrias de Curitiba-PR interpretam o ambiente em que atuam como dinâmico e cheio de mudanças.

Considerados esses aspectos, a freqüência encontrada para o Conteúdo Estratégico é

apresentado na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Conteúdo estratégico das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR

Conteúdo Estratégico		Quantidade	%
R	Reativo	0	0,00%
D	Defensivo	28	28,57%
A	Analítico	10	10,20%
P	Prospector	60	61,22%
Total		98	100%

Fonte: Dados coletados (2009).

Percebe-se que a maioria das empresas se classificou como prospectoras (61,22%), seguidas por aquelas que se classificaram como defensivas (28,57%) e analíticas (10,20%). Segundo Gimenez et al. (1999), esses três tipos foram considerados como formas estáveis de organização e se houver alinhamento entre a estratégia escolhida, os processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas três estratégias pode levar a empresa a ser um competidor eficaz. Atendeu-se, portanto, à questão número dois desta pesquisa.

Quando se relaciona o conteúdo estratégico ao setor da indústria, observa-se que a indústria de plástico é essencialmente defensiva, enquanto a indústria ótica e a indústria de papel, por outro lado, são essencialmente prospectoras. O tipo analítico não foi observado nas indústrias de móveis e máquinas/equipamentos, assim como o comportamento prospector não foi observado no setor industrial de colchões. As indústrias químicas não se classificaram sob a postura defensiva. Todos os demais setores, por sua vez, apresentaram os três tipos de comportamento estratégico evidenciados na pesquisa. Essas análises se evidenciam de forma mais transparente no Gráfico 4 a seguir:

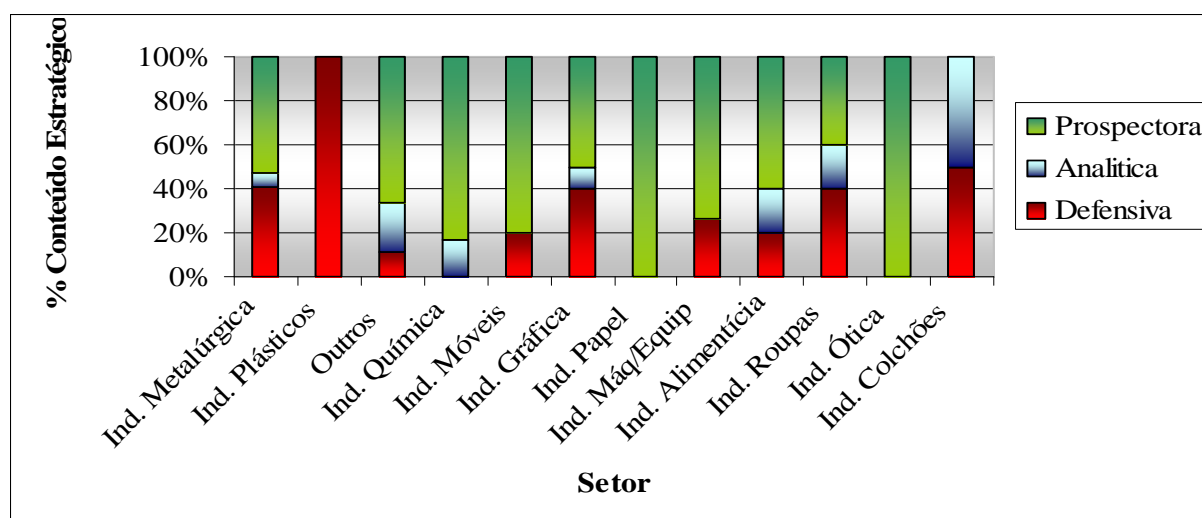


Gráfico 4 - Conteúdo estratégico por setor

Fonte: Dados coletados (2009).

Quanto ao desempenho, as comparações com o conteúdo estratégico adotado evidenciam que algumas das empresas que demonstraram comportamento estratégico dos tipos defensivo e prospector atingiram desempenho considerado muito bom, enquanto nenhuma empresa classificada como analítica atingiu esse nível de desempenho. A Tabela 7 a seguir evidencia essa situação:

Tabela 7 - Conteúdo estratégico e desempenho

Desempenho/ Conteúdo Estratégico	Defensivo		Analítico		Prospector		Total	
	%	n	%	n	%	n	%	n
Muito Fraco	7,1%	2	20,0%	2	5,0%	3	7,1%	7
Fraco	28,6%	8	10,0%	1	31,7%	19	28,6%	28
Médio	35,7%	10	40,0%	4	31,7%	19	33,7%	33
Bom	17,9%	5	30,0%	3	23,3%	14	22,4%	22
Muito bom	10,7%	3	0,0%	0	8,3%	5	8,2%	8
Total	100,0%	28	100,0%	10	100,0%	60	100,0%	98

Fonte: Dados coletados (2009).

A maior parte das empresas prospectoras apresentou desempenhos entre os tipos Fraco, Médio e Bom (86,7%), enquanto a participação mais relevante das empresas defensivas concentrou-se no desempenho médio, assim como nas empresas analíticas. Desta forma, considerando-se a soma dos desempenhos Bom e Muito Bom, as empresas prospectoras atingiram os melhores desempenhos (31,7% das empresas prospectoras), já que 28,6% das empresas defensivas e 30% das empresas analíticas atingiram esses mesmos desempenhos, sendo que nenhuma das analíticas apresentaram desempenho muito bom. Este resultado corrobora com os apresentados na pesquisa de Davig (1986), citada por Gimenez et al. (1999), cujos resultados indicaram que firmas com estratégias prospectoras e defensivas atingiram melhor desempenho em termos de crescimento de lucros e o desempenho de empresas analíticas se situou entre os resultados das reativas e os outros dois tipos (defensivas e prospectoras).

Desta forma, atendendo ao objetivo específico desta pesquisa de evidenciar o conteúdo estratégico das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba – PR, é possível evidenciar que aquelas de comportamento prospector demonstram melhor desempenho, de acordo com esta análise inicial dos dados.

4.4 DESEMPENHO ECONÔMICO

Em relação ao desempenho econômico das empresas, este foi avaliado por indicadores objetivos e subjetivos. Nos indicadores objetivos, os respondentes indicaram o número médio de empregados nos anos 2006, 2007 e 2008. Se o número de empregados aumentou, considera-se que a empresa cresceu e melhorou seu desempenho. Os respondentes classificaram ainda o Faturamento e Ativo Patrimonial de sua empresa em faixas de valores específicas para os anos de 2006, 2007 e 2008, a fim de poder avaliar também a evolução do desempenho nesses indicadores. Todas as questões relativas a esses dois últimos itens possuíam quatro faixas, e, para os fins da análise a seguir utilizou-se o seguinte critério: à primeira faixa atribui-se o conceito de baixo desempenho; às duas faixas intermediárias - médio desempenho e; à última faixa de valores, alto desempenho. As respostas relativas a faturamento e ativo para os três anos foram agrupadas pelo conceito preponderante nas respostas, ou seja, por exemplo, se a empresa apresentou dois anos de baixo faturamento e um ano de médio, obteve a classificação final como baixo desempenho. O Patrimônio Líquido (PL) das empresas foi avaliado qualitativamente, questionando ao entrevistado acerca do comportamento desde indicador nos três últimos anos, se aumentou, se manteve ou decresceu. Além do critério subjetivo acerca do PL, acrescentou-se a questão direta sobre a satisfação em relação ao faturamento apresentado nos últimos três anos. Considerando estes fatores, tem-se a seguinte distribuição de Empregados, Faturamento, Ativo e PL:

Tabela 8 - Evolução do número de empregados nos anos de 2006, 2007 e 2008

Nº Empregados	Quantidade	%
Aumentou	27	27,55%
Permaneceu	49	50,00%
Diminuiu	22	22,45%
Total	98	100,00%

Fonte: Dados coletados (2009).

Tabela 9 - Faturamento das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008

Faturamento		Quantidade	%
A	Alto	10	10,20%
M	Médio	69	70,41%
B	Baixo	19	19,39%
Total		98	100,00%

Fonte: Dados coletados (2009).

Tabela 10 - Ativo patrimonial das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008

Ativo		Quantidade	%
A	Alto	12	12,24%
M	Médio	62	63,27%
B	Baixo	24	24,49%
Total		98	100%

Fonte: Dados coletados (2009).

Tabela 11 - Evolução do patrimônio líquido das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008

PL		Quantidade	%
A	Aumentou	64	65,31%
P	Manteve-se	27	27,55%
D	Decresceu	7	7,14%
Total		98	100%

Fonte: Dados coletados (2009).

Tabela 12 - Satisfação do respondente com o faturamento da empresa

Satisfação Faturamento	Quantidade	%
SIM	52	53,06%
NÃO	46	46,94%
Total	98	100,00%

Fonte: Dados coletados (2009).

Percebe-se pelos dados apresentados que na maioria das empresas apresentou-se Faturamento e Ativo intermediários nas faixas propostas, sendo considerados, portanto, como médios nos anos em questão. Já quanto ao PL, apesar do Faturamento médio ser preponderante nas empresas, a maioria destas demonstrou nas respostas que obteve um aumento no seu PL. As causas deste aumento não foram aqui investigadas. Para os propósitos dessa pesquisa, se o PL aumentou infere-se o aumento do lucro e, portanto, desempenho positivo. Ainda percebe-se pelos dados apresentados que mesmo as empresas tendo um faturamento mediano de acordo com as faixas apresentadas, o respondente considera-se satisfeito a este respeito, já que 53,06% respondeu positivamente à esta questão. O número de empregados manteve-se constante em 50% das empresas analisadas.

O critério subjetivo de avaliação do PL foi analisado em conjunto com os três critérios objetivos de Faturamento e Ativo, a fim de determinar qual seria o desempenho da organização em questão. Dessa forma, por exemplo, uma empresa que obteve aumento consecutivo nos três anos para o Número de Empregados, Faturamento, Ativo e PL, obteve a

classificação de “Muito Bom Desempenho”, enquanto aquela que manteve o Número de Empregados, Faturamento, Ativo e PL foi classificada em “Médio Desempenho” e assim consecutivamente, de forma a classificar as empresas em cinco categorias: Muito bom, Bom, Médio, Fraco, Muito Fraco.

Considerando-se estas cinco categorias, em resposta à pergunta de pesquisa número 3 proposta para este trabalho, obteve-se o gráfico 5 a seguir, que é o indicativo do desempenho alcançado pelas pequenas e médias empresas de Curitiba-PR participantes da coleta de dados realizada.

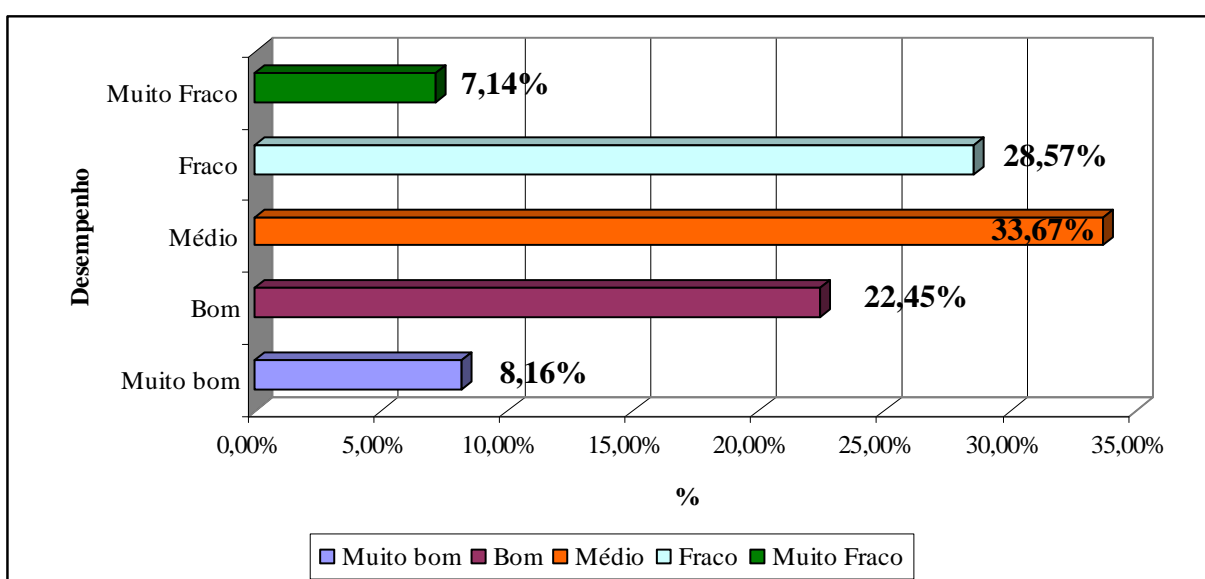


Gráfico 5 - Desempenho das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba-Pr
Fonte: Dados coletados, 2009.

Evidencia-se que 33,67% das empresas pesquisadas foram classificadas como tendo alcançado Médio desempenho, sendo seguidas por 28,57% de desempenho Fraco, e 7,14% como desempenho Muito Fraco. Como desempenho Bom e Muito Bom, as melhores categorias dentre as enumeradas, obteve-se 30,61% da base de dados. Para fins de melhorar esta análise, propõem-se as tabelas a seguir, que demonstram o desempenho segregado por setor e por porte das empresas.

Tabela 13 - Desempenho por Setor

Setor	Muito Fraco	Fraco	Médio	Bom	Muito bom	Total geral
Ind. Metalúrgica	1,02%	4,08%	1,02%	8,16%	3,06%	17,35%
Ind. Plásticos	1,02%	-	-	1,02%	-	2,04%
Outros	1,02%	2,04%	3,06%	1,02%	2,04%	9,18%
Ind. Química	-	1,02%	3,06%	1,02%	1,02%	6,12%
Ind. Móveis	1,02%	2,04%	1,02%	1,02%	-	5,10%

Setor	Muito Fraco	Fraco	Médio	Bom	Muito bom	Total geral
Ind. Gráfica	1,02%	8,16%	6,12%	3,06%	2,04%	20,41%
Ind. Papel	-	2,04%	2,04%	-	-	4,08%
Ind. Máq/Equip	-	4,08%	9,18%	2,04%	-	15,31%
Ind. Alimentícia	-	2,04%	5,10%	3,06%	-	10,20%
Ind. Roupas	1,02%	1,02%	2,04%	1,02%	-	5,10%
Ind. Ótica	-	2,04%	-	1,02%	-	3,06%
Ind. Colchões	1,02%	-	1,02%	-	-	2,04%
Total geral	7,14%	28,57%	33,67%	22,45%	8,16%	100,00%

Fonte: Dados coletados (2009).

Tabela 14 - Desempenho de acordo com o porte da empresa

Desempenho	Pequena	Média	Total
Muito bom	6,12%	2,04%	8,16%
Bom	21,43%	1,02%	22,45%
Médio	33,67%	0,00%	33,67%
Fraco	26,53%	2,04%	28,57%
Muito Fraco	7,14%	0,00%	7,14%
Total	94,90%	5,10%	100,00%

Fonte: Dados coletados, 2009.

Tabela 15 - Desempenho por setor e porte da empresa

Setor – Porte/ Desem- penho	Ind. Metalúrgica		Ind. Plásticos	Outros	Ind. Química	Ind. Móveis	Ind. Gráfica	Ind. Papel	Ind. Máq/ Equip	Ind. Alimen- tícia	Ind. Roupas	Ind. Ótica		Ind. Col- chões	Total
	Média	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Pequena	Média	Pequena	Pequena	
Muito bom	2,04%	1,02%	0,00%	2,04%	1,02%	0,00%	2,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,16%
Bom	1,02%	7,14%	1,02%	1,02%	1,02%	1,02%	3,06%	0,00%	2,04%	3,06%	1,02%	0,00%	1,02%	0,00%	22,45%
Médio	0,00%	1,02%	0,00%	3,06%	3,06%	1,02%	6,12%	2,04%	9,18%	5,10%	2,04%	0,00%	0,00%	1,02%	33,67%
Fraco	1,02%	3,06%	0,00%	2,04%	1,02%	2,04%	8,16%	2,04%	4,08%	2,04%	1,02%	1,02%	1,02%	0,00%	28,57%
Muito Fraco	0,00%	1,02%	1,02%	1,02%	0,00%	1,02%	1,02%	0,00%	0,00%	0,00%	1,02%	0,00%	0,00%	1,02%	7,14%
Total	4,08%	13,27%	2,04%	9,18%	6,12%	5,10%	20,41%	4,08%	15,31%	10,20%	5,10%	1,02%	2,04%	2,04%	100,00%

Fonte: Dados coletados (2009).

Analisando em conjunto as Tabelas 13, 14, 15 acima, evidencia-se que o desempenho Muito Fraco é apresentado por pequenas empresas de diversos setores, enquanto o desempenho Muito Bom se apresenta mais freqüentemente nas indústrias metalúrgicas de médio porte pesquisadas, enquanto se apresenta o Bom desempenho nas metalúrgicas de pequeno porte. Por sua vez, o desempenho Médio é mais freqüente nas indústrias de máquinas e equipamentos diversos, bem como nas gráficas e que são absolutamente de pequeno porte. Nos setores de Metalurgia e Ótica também se apresentaram indústrias com desempenho fraco, em ambos os portes médio e pequeno.

Por esta breve análise, é possível considerar como resposta à pergunta de pesquisa número 3 que o desempenho das Pequenas e Médias indústrias de Curitiba é preponderantemente considerado como Médio, de acordo com as categorias adotadas nesta pesquisa, bem como, que as pequenas indústrias situam-se mais freqüentemente entre os desempenhos Médio e Fraco, enquanto aquelas de médio porte apresentam com maior freqüência os desempenhos Muito Bom e Fraco.

Como a quantidade predominante das empresas analisadas é considerada de pequeno porte, esta constatação quanto ao desempenho alcançado por elas corrobora com o exposto anteriormente, de acordo com Ferreira (2007), quanto à afirmação de que uma empresa bem sucedida pode não necessariamente desejar crescer, até mesmo, em função do perfil e opção de seu empresário/gestor.

Ou seja, apesar do desempenho apresentado por elas nem sempre situar-se entre Bom ou Muito Bom, o resultado Médio já é satisfatório para a maioria delas, já que 52% dos respondentes manifestaram satisfação com seu faturamento, não almejando necessariamente o crescimento e a superação do atual nível de desempenho atingido. Uma segunda constatação, nesta mesma linha de pensamento, é possível em relação à afirmação de Birley (1982), de que é natural que os objetivos do dono sejam os objetivos da “empresa”, já que dificilmente se diferencia nessas empresas a propriedade e a administração. Essa segunda constatação, no entanto, reserva a limitação de que nem todos os respondentes eram sócios ou proprietários, o que não permite generalização diretamente. Porém, considerando o tamanho das empresas em questão, os cargos de gerente talvez sejam os que mais se aproximassem da opinião do proprietário daquelas organizações.

4.5 OS RELACIONAMENTOS ENTRE OS DADOS APRESENTADOS

A fim de responder à questão número quatro proposta a esta pesquisa, as análises seguintes foram realizadas utilizando-se de ferramentas estatísticas para análise da correlação de *Spearman* (r_s), do Qui quadrado (χ^2) e da Análise de Correspondência Múltipla (ACM), esta última buscou demonstrar as relações multidimensionais entre as categorias e variáveis aqui estudadas, de acordo com a proposta da Abordagem das Configurações.

4.4.1 Correlação de postos de *Spearman*

Considerando que os dados coletados são classificados como categóricos e as variáveis são ordinais, a ferramenta indicada para se determinar o grau de correlação entre as variáveis é o coeficiente de correlação de postos de *Spearman* (r_s) (LEVIN, 1987; MARTINS, 2009; FREUND, 2006).

De acordo com Freund (2006, p. 476), para calcular o coeficiente de *Spearman* primeiro deve-se ordenar x e y e calcular o quadrado da soma das diferenças (d) entre os postos, aplicando-se a fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 (\sum d^2)}{n (n^2 - 1)}$$

Onde: n : número de pares x e y

d: quadrado das diferenças entre x e y

Desta forma, com o auxílio do *software SPSS 17.0*, obteve-se o Quadro 5 que demonstra as correlações entre as variáveis Setor, Idade da Empresa, Faturamento, Ativo, Número de Empregados, Evolução do PL, Satisfação com o Faturamento, Contexto de Referência, Conteúdo Estratégico e Desempenho.

É possível perceber pela análise do Quadro 5, a seguir, que as associações são positivas e estatisticamente significativas ao nível de 0,05 entre as variáveis Número de

Empregados e Ativo. Já ao nível de significância 0,01, há associações positivas e significativas estatisticamente entre as variáveis: Idade da Empresa *versus* Satisfação com o Faturamento; Faturamento *versus* Ativo; Contexto de Referência *versus* Faturamento; Número de Empregados *versus* PL; Conteúdo Estratégico *versus* PL. Essas são as associações positivas diretas, ou seja, variam no mesmo sentido entre as categorias.

Apresentaram-se também associações negativas e estatisticamente significantes ao nível de 0,05 entre as variáveis Contexto de Referência e Setor, Número de Empregados e Setor, Satisfação com Faturamento e Número de Empregados e PL.

Correlações	Setor	Idade Empresa	Faturamento	Ativo	Nº Empregados	PL	Satisfação Faturamento	Contexto	Conteúdo
Setor	1,000								
	.								
Idade Empresa	,033	1,000							
	,747	.							
Faturamento	-,104	-,011	1,000						
	,306	,918	.						
Ativo	-,080	-,017	,705**	1,000					
	,436	,871	,000	.					
Nº Empregados	-,205*	-,175	,174	,236*	1,000				
	,043	,084	,086	,020	.				
PL	-,005	-,030	,150	,183	,275**	1,000			
	,961	,768	,141	,071	,006	.			
Satisfação Faturamento	,041	,295**	-,179	-,156	-,213*	-,223*	1,000		
	,687	,003	,079	,126	,036	,027	.		
Contexto	-,256*	-,021	,281**	,167	,104	-,017	,046	1,000	
	,011	,841	,005	,100	,307	,869	,650	.	
Conteúdo	,054	,104	,115	,108	-,031	,275**	-,154	-,050	1,000
	,596	,308	,261	,290	,765	,006	,130	,624	.

Quadro 5 - Correlações entre as variáveis, de acordo com o coeficiente de *Spearman*

Fonte: Dados coletados (2009).

Legenda: * estatisticamente significativo ao nível de 0,05

** estatisticamente significativo ao nível de 0,01

Interessante observar que a variável Conteúdo Estratégico não demonstrou associação estatisticamente significativa com as demais variáveis chaves desta pesquisa (Contexto de Referência e Desempenho, lembrando que esta última é resultado da combinação das variáveis Faturamento, Ativo, Número de Empregados, Satisfação com Faturamento e PL), exceto com a variável de evolução do PL. Por conta disso, pode-se afirmar empiricamente que, se estivesse em questão exclusivamente a análise de relações diretas e unidirecionais, a variável Conteúdo Estratégico não representaria influência na determinação do Desempenho e não teria relação com o Contexto de Referência, diferentemente do que se verificou na literatura revisada. Porém, considerando o conceito da Abordagem das Configurações, esta variável será mantida nas análises de múltipla correspondência a seguir, a fim de determinar se há relação desta com as demais variáveis em alguma das possíveis dimensões e arranjos encontrados.

Por outro lado, o Contexto de referência tem associações positivas e significativas com o Faturamento, isoladamente, enquanto o relacionamento é negativo com o Setor. Portanto, Setor e Faturamento refletem opostamente na escolha do Contexto de Referência.

Outra observação interessante a explorar é a correlação negativa apresentada pelas variáveis de Satisfação com Faturamento *versus* PL *versus* Número de Empregados. Isso significaria dizer que quanto maior a satisfação com o faturamento da empresa, menor o número de empregados apresentados e que quanto maior a evolução do PL, menor a satisfação com o Faturamento. Esses relacionamentos aparentam ser dúbios num primeiro momento, já que a relação entre a evolução do PL e a Satisfação com Faturamento teoricamente seria direta e positiva.

Considerando que a variável Desempenho é resultado da combinação das variáveis Faturamento, Ativo, Número de Empregados, Satisfação com Faturamento e PL, optou-se por reproduzir o Quadro 6, que demonstra as correlações de *Spearman* entre as variáveis chave deste estudo, a idade das empresas e o setor de atuação. Por meio da análise da tabela a seguir, confirmam-se as associações significativas ao nível de significância de 0,05 entre as variáveis Contexto de Referência e Setor e Desempenho e Contexto de Referência, sendo que a primeira é em sentido contrário (negativa). A idade da empresa, por sua vez, não é estatisticamente significativa nas relações com as demais variáveis de Contexto de Referência, Conteúdo Estratégico e Desempenho.

Correlações		Contexto	Conteúdo	Desempenho	Setor	Idade Empresa
Contexto	Correlation	1,000				
	Sig. (2-tailed)	.				
Conteúdo	Correlation	-,050	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,624	.			
Desempenho	Correlation	,227	,014	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,025	,889	.		
Setor	Correlation	-,256*	,054	-,184	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,011	,596	,070	.	
Idade Empresa	Correlation	-,021	,104	-,149	,033	1,000
	Sig. (2-tailed)	,841	,308	,142	,747	.

Quadro 6 - Correlações entre as variáveis agrupadas - coeficiente de Spearman
Fonte: Dados coletados (2009).

4.4.2 O teste do qui quadrado (χ^2)

Antes de executar as análises de correspondência múltipla, se faz necessário verificar os resultados do χ^2 para a amostra coletada, a fim de verificar a independência entre as variáveis estudadas. Esta etapa se faz necessária para determinar a qualidade e a máxima homogeneidade dos grupos a serem evidenciados na ACM, além disso, segundo Figueira (2004), quando as variáveis possuem mais de dois níveis, como é o caso aqui, aconselha-se a utilização da dualidade dos procedimentos qui quadrado e ACM. Segundo a autora, enquanto o qui quadrado demonstra a intensidade da relação entre as variáveis, a ACM permite visualizar graficamente a natureza das relações existentes.

Segundo Bruni (2009), o teste do qui quadrado analisa de modo geral a hipótese nula de não existir discrepância entre as frequências observadas e as frequências esperadas. A estimativa das frequências esperadas é realizada pela definição das variáveis aleatórias independentes: duas variáveis são independentes se o produto das distribuições marginais for igual à soma de suas distribuições. Se o nível de significância é maior ou igual a 0,05, as variáveis são independentes.

Com o auxílio do *software* SPSS 17.0 e do XLSTAT 2010.2.03, realizou-se a análise da *Crosstabs* e do χ^2 das variáveis: Setor, Idade da Empresa, Contexto de Referência e Conteúdo Estratégico em face da variável Desempenho. Os resultados foram os mesmos entre os dois

softwares utilizados.

As variáveis que se mostraram dependentes, rejeitando-se a hipótese nula do teste, aceitando-se a presença de associação entre si foram unicamente Desempenho e Idade da Empresa. As demais composições (Desempenho x Setor; Desempenho x Contexto de Referência; Desempenho x Conteúdo Estratégico) não evidenciaram associação significativa ao nível de 0,05, ou seja, não se pode rejeitar a hipótese de que as variáveis são independentes, conforme os Quadros a seguir demonstram:

Desempenho x Setor	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,066a	44	,277
Likelihood Ratio	51,395	44	,207
Linear-by-Linear Association	4,476	1	,034
N of Valid Cases	98		
a. 56 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.			

Quadro 7 - Teste do Qui quadrado: desempenho x setor
Fonte: Dados coletados (2009).

Desempenho x Idade da Empresa	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,442a	16	,037
Likelihood Ratio	22,298	16	,134
Linear-by-Linear Association	,941	1	,332
N of Valid Cases	98		
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.			

Quadro 8 - Teste do Qui quadrado: desempenho x idade da empresa
Fonte: Dados coletados (2009).

Desempenho x Contexto	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,618 ^a	12	,128
Likelihood Ratio	18,222	12	,109
Linear-by-Linear Association	4,975	1	,026
N of Valid Cases	98		
a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.			

Quadro 9 - Teste do Qui quadrado: desempenho x contexto de referência
Fonte: Dados coletados (2009).

Desempenho x Conteúdo Estratégico	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,913 ^a	8	,657
Likelihood Ratio	6,378	8	,605
Linear-by-Linear Association	,019	1	,889
N of Valid Cases	98		
a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.			

Quadro 10 - Teste do Qui quadrado: desempenho x conteúdo estratégico
Fonte: Dados coletados (2009).

O pressuposto defendido por este trabalho considera que o conteúdo estratégico e o contexto de referência influenciam multidirecionalmente no desempenho da empresa. Isso aconteceria porque nas pequenas e médias indústrias a exposição ao ambiente é maior e a forma como a empresa absorve e responde aos estímulos poderia impactar diretamente no seu desempenho e sobrevivência. Como uma organização define seu relacionamento com seu ambiente na busca do alcance de seus objetivos e como se reporta a esse ambiente influencia o processo de formação da estratégia (AUGUSTO, 2007; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999), aqui considerado sob a ótica do tipo estratégico predominante (MILES; SNOW, 1978), ressalta-se a influência que o fator ambiente exerce sobre o processo de formação da estratégia e ambos impactando o desempenho organizacional.

Em linha com este pensamento, as pesquisas realizadas neste campo das pequenas e médias empresas têm, de forma geral, confirmado o pressuposto deste estudo. Gimenez et al. (1999), por exemplo, identificou que o conteúdo estratégico determinou melhor desempenho para as organizações que adotaram posturas defensivas, analíticas e prospectoras.

Embora neste trabalho a definição de desempenho tenha se dado por questões objetivas e subjetivas, dada a limitação de tempo e acesso, as informações objetivas não foram validadas frente à, por exemplo, demonstrativos contábeis das organizações. Optou-se por questionar diretamente aos entrevistados acerca do Ativo, Faturamento e número de empregados da empresa, dispostos em faixas de valores e dispostos ao longo dos anos 2007, 2008 e 2009, bem como foram questionados subjetivamente acerca da evolução do PL e da satisfação quanto ao faturamento obtido no mesmo período. Todas as questões que poderiam denotar o desempenho da organização foram realizadas, sem, no entanto, serem validadas quanto aos demonstrativos contábeis ou outros documentos internos da organização.

No entanto, considerando que a análise de correspondência múltipla evidencia além das associações os prováveis agrupamentos existentes entre as variáveis, de acordo com

Figueira (2004), o fato das variáveis não estarem associadas de forma significativa pela análise do qui quadrado não significa que não se possa analisar os dados pela aplicação da ACM. Ao contrário, a ACM pode evidenciar as demais dimensões implícitas entre as variáveis. Segundo a autora, a análise de correspondência permite a análise minuciosa entre os diversos níveis das variáveis uma a uma, ou de forma associada, "... hierarquiza a informação por ordem decrescente do grau de explicação do fenômeno em estudo, através dos valores singulares ou valores próprios, que medem a contribuição de cada dimensão para a explicação dos dados" (FIGUEIRA, 2004). Sendo assim, passa-se para a análise das múltiplas correspondências propriamente dita, conforme as etapas a seguir.

4.4.3 Análise de correspondência múltipla

De acordo com Carvalho (2004), os fatores decisivos para a escolha pelo método da análise de correspondência múltipla (ACM) são: a multidimensionalidade do espaço em análise, a abordagem estrutural dessa multidimensionalidade e a utilização de indicadores categoriais. Os três fatores se adéquam à presente pesquisa, dado o enfoque multidimensional buscado sob a ótica da Abordagem das Configurações.

Para a realização da ACM, todas as variáveis a serem analisadas foram convertidas em códigos seqüenciais numéricos para *input* no *software SPSS*, tal como sugere Carvalho (2004, pag. 121). Este procedimento foi executado para a variável Desempenho, bem como para o Contexto de Referência e o Conteúdo Estratégico. As próximas etapas seriam, então, a análise das medidas de discriminação e quantificação das dimensões, variáveis e categorias, a fim de selecionar quais as dimensões serão detalhadas e analisadas em suas representações gráficas. Procede-se estes passos nos tópicos a seguir.

4.4.3.1 Análise das dimensões

O primeiro passo a realizar seria então a análise das dimensões possíveis de serem encontradas, a fim de determinar quais dimensões deveriam ser retidas para análise. Para tanto, determina-se o número máximo de dimensões possíveis para as variáveis analisadas,

considerando-se que nenhuma das variáveis apresenta não-respostas (respostas em branco, não respondidas) conforme a seguinte fórmula (CARVALHO, 2004):

$$r_{\max} = p - m$$

Onde: p = número de categorias ativas

m = número de variáveis sem não respostas

Portanto:

$$r_{\max} = 12 - 3 = 9$$

Onde: $p = 12$ (Conteúdo Estratégico: Defensivo, Prospectador, Analítico) + 4 (Contexto de Referência: Regional, Local, Nacional, Internacional) + 5 (Desempenho: Muito Bom, Bom, Médio, Fraco, Muito Fraco)

$m = 3$ (variáveis: Desempenho, Conteúdo Estratégico e Contexto de Referência)

O número máximo de dimensões seria nove. Dividindo-se o número máximo de dimensões pela quantidade de variáveis analisadas obtém-se a variância total da análise, no caso, três ($9/3=3$). Estas informações são confirmadas pela execução da ACM no *software SPSS 17.0*, como se evidencia no Quadro 11:

Dimension	Variance Accounted For		
	Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	1,402	,467	46,721
2	1,238	,413	41,266
3	1,153	,384	38,450
4	1,102	,367	36,750
5	1,053	,351	35,087
6	,898	,299	29,943
7	,845	,282	28,179
8	,722	,241	24,058
9	,586	,195	19,548
Total	9,000	3,000	
Mean	1,000	,333	33,333

Quadro 11 - Máximo de dimensões extraídas, valores próprios e variância
Fonte: Dados coletados (2009).

Analisando o quadro 11 é possível perceber que das nove dimensões possíveis, os valores próprios (*eigenvalue*) são maiores nas cinco primeiras dimensões, o que pode sugerir

a necessidade de se contemplar estas cinco dimensões na ACM, a fim de encontrar resultados ótimos. O gráfico 5 demonstrado evidencia a supremacia das cinco primeiras dimensões em relação às demais:

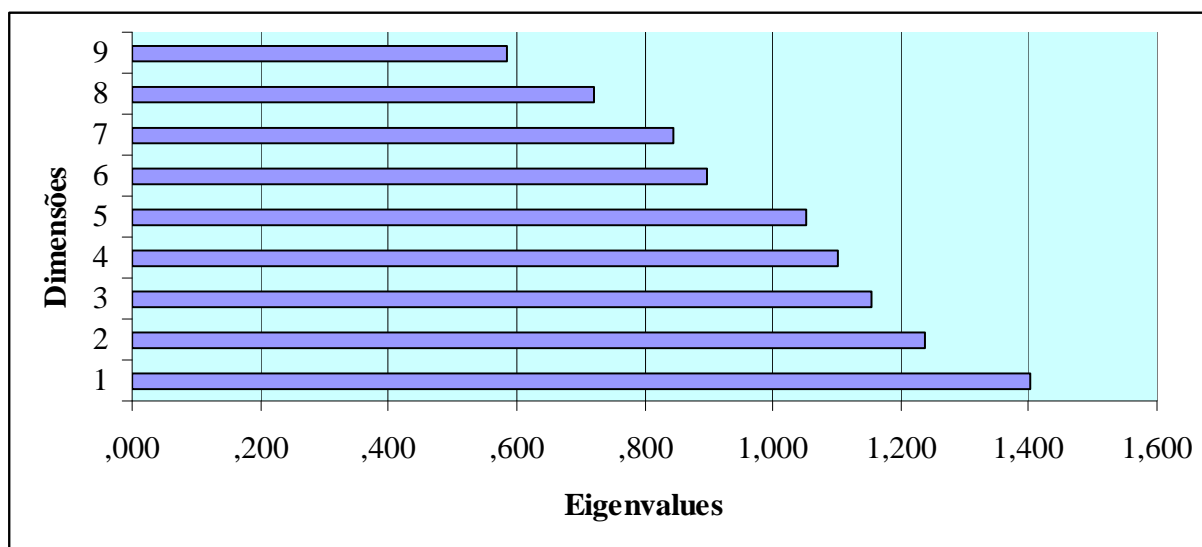


Gráfico 6 - Distribuição dos valores próprios pelas dimensões da ACM
Fonte: Dados coletados (2009).

Avaliando ainda o Quadro 11, quanto às medidas de discriminação apresentadas pelas variâncias de cada dimensão, pode-se avaliar o quanto cada dimensão contribui com a explicação das variáveis estudadas. A variância para a ACM é obtida por meio do quociente do valor próprio de cada dimensão pela variância total encontrada, nesse caso 3, conforme exposto anteriormente. Observa-se que as dimensões um e dois possuem maior variância individual o que significa que estas duas dimensões contribuem mais isoladamente com a explicação das relações analisadas entre as variáveis, o que já seria considerado satisfatório. Porém, dado o enfoque multidimensional proposto para esta pesquisa e as análises até aqui realizadas, o ideal seria, de fato, analisar ao menos as cinco dimensões relevantes, conforme demonstrado até aqui.

4.4.3.2 Análise das variáveis

No entanto, a fim de refinar a qualidade das dimensões a serem escolhidas para análise e concordando com o proposto por Carvalho (2004), procedeu-se à análise da variância de cada uma das variáveis propostas. Segundo a autora, a variância é uma medida de qualidade

dos resultados seja das dimensões, através de seus valores próprios, seja das variáveis, por via das suas medidas de discriminação (Carvalho, 2001, pag. 57).

Assim, analisando-se o Quadro 12 obtido com o auxílio do SPSS 17.0, é possível afirmar que os valores das medidas de discriminação variam entre 0 e 1, portanto, quanto mais perto de 1, mais a variável influencia (discrimina) na dimensão em questão. Sendo assim, a variável Contexto de Referência discrimina mais nas dimensões 1 e 3, enquanto a variável Conteúdo estratégico é mais influente nas dimensões 2 e 5, porém, ambas discriminam mais nas primeiras dimensões em que são relevantes, ou seja, dimensões 1 e 2. A variável desempenho discrimina de forma mais relevante a dimensão 4, porém influencia consideravelmente também as dimensões 1, 2, 3 e 6.

Dessa forma, as três variáveis em questão são relevantes para a descrição das empresas em análise, dentre as principais dimensões possíveis, sendo mais relevantes nas três primeiras dimensões.

	Dimension									Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Contexto	,699	,082	,531	,377	,325	,242	,334	,125	,286	,333
Conteúdo	,066	,617	,059	,077	,602	,089	,147	,302	,041	,222
Desempenho	,637	,539	,564	,649	,125	,567	,364	,295	,259	,444
Active Total	1,402	1,238	1,153	1,102	1,053	,898	,845	,722	,586	1,000
% of Variance	46,721	41,266	38,450	36,750	35,087	29,943	28,179	24,058	19,548	33,333

Quadro 12 - Medidas de discriminação das variáveis
Fonte: Dados coletados (2009).

Por estas análises, optou-se por detalhar o entendimento das três primeiras dimensões elencadas, por serem as de maior representatividade na variância explicada para as variáveis chave desta pesquisa. Assim sendo, as próximas análises serão realizadas contemplando os detalhes e planos gráficos relativos a essas 3 dimensões, buscando evidenciar as configurações possíveis para o Desempenho, Contexto de Referência e Conteúdo estratégico. Isso não significa dizer que as demais dimensões não são importantes, sob o aspecto da Abordagem das Configurações, mas ao contrário, apesar da possibilidade dos relacionamentos destas variáveis nas demais dimensões demonstrarem aspectos interessantes para o campo de estudos da abordagem das configurações, por limitações de tempo impostas há que se optar pela análise das 3 principais dimensões.

4.4.3.3 Análise das categorias

Feita esta opção, a fim de aprofundar o detalhamento das dimensões, procede-se à análise das categorias de cada variável considerada, quanto à sua variância e nível de discriminação na amostra. O objetivo desta análise é identificar efetivamente quais as categorias geram maior nível de diferenciação entre as empresas avaliadas, o que significa que valores próximos de zero não são considerados, uma vez que diferenciam muito pouco os objetos (empresas) analisados. Tomando como referência o sinal das quantificações obtidas para cada categoria, é possível aferir o tipo de associação ou oposição existente entre elas. De acordo com Carvalho (2004), esta análise das categorias permite verificar a composição interna das dimensões e pode oferecer vantagens para a interpretação dos dados além da leitura gráfica dos planos. As oposições são representadas por sinais contrários, enquanto as associações possuem o mesmo sinal, e a análise de sua composição em cada uma das dimensões pode colaborar na análise qualitativa das dimensões observadas.

A quantificação das categorias obtida com o auxílio do *SPSS 17.0* é representada pelos Quadros 13, 14 e 15 a seguir, onde as categorias que mais discriminam foram negritadas em cada variável e dimensão para facilitar a análise.

Contexto de Referência	Frequência	Dimensões		
		1	2	3
Regional	30	,129	,352	-,369
Local	36	,852	-,129	,417
Nacional	31	-1,147	-,236	,084
Internacional	1	1,040	1,415	-6,524

Quadro 13 - Quantificação das categorias da variável contexto de referência

Fonte: Dados coletados (2009).

Conteúdo Estratégico	Frequência	Dimensões		
		1	2	3
Defensivo	28	-,364	,067	,348
Analítico	10	,476	-2,299	-,253
Prospector	60	,091	,352	-,120

Quadro 14 - Quantificação das categorias da variável conteúdo estratégico

Fonte: Dados coletados (2009).

Desempenho	Frequência	Dimensões		
		1	2	3
Muito Fraco	7	1,071	-2,076	,782
Fraco	28	,590	,765	,750
Médio	33	,327	-,016	-,865
Bom	22	-1,068	-,457	-,280
Muito Bom	8	-1,414	,459	1,032

Quadro 15 - Quantificação das categorias da variável desempenho
Fonte: Dados coletados (2009).

É possível perceber que a dimensão um é melhor caracterizada pelo contexto de referência adotado pela organização, onde o contexto Nacional está melhor associado aos desempenhos bom e muito bom e em escala bem menor ao conteúdo defensivo. A dimensão dois se discrimina pelo conteúdo estratégico, predominantemente pela postura analítica, bem como pelo desempenho muito fraco. A terceira dimensão, por sua vez, é bastante discriminada pelo contexto de referência internacional, dada a baixa frequência apresentada por esta variável. Com o mesmo sinal, na terceira dimensão se discrimina o desempenho médio e em oposição o desempenho muito bom. Para melhor ilustrar essas características procedeu-se à Figura 3 para a dimensão um, conforme segue.

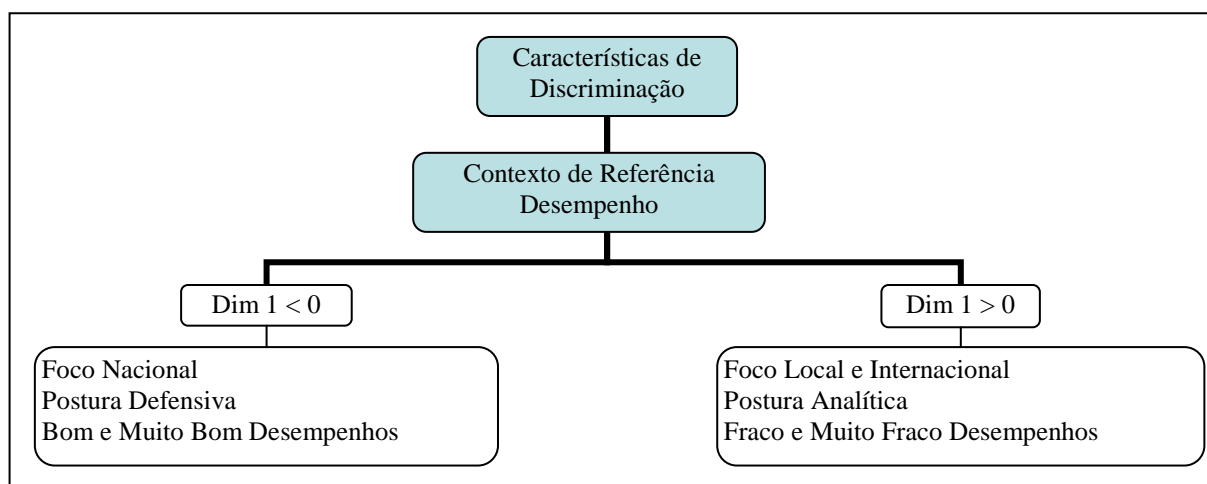


Figura 3 - Descrição da dimensão 1
Fonte: Dados coletados (2009).

A dimensão um reflete uma associação entre categorias que sugerem a não adoção de posturas prospectoras nem analíticas e categorias que representam o contexto Nacional e melhores desempenhos. Em oposição, verifica-se a associação das categorias que focam predominantemente o contexto Local e Internacional, são analíticas e com desempenhos mais

fracos. Estas associações e oposições serão melhor detalhadas pela análise gráfica dos planos, a ser realizada mais adiante. Por ora, o foco é a qualificação das dimensões em suas variáveis e categorias mais relevantes. De forma semelhante, a Figura 4 a seguir detalha a dimensão dois em questão.

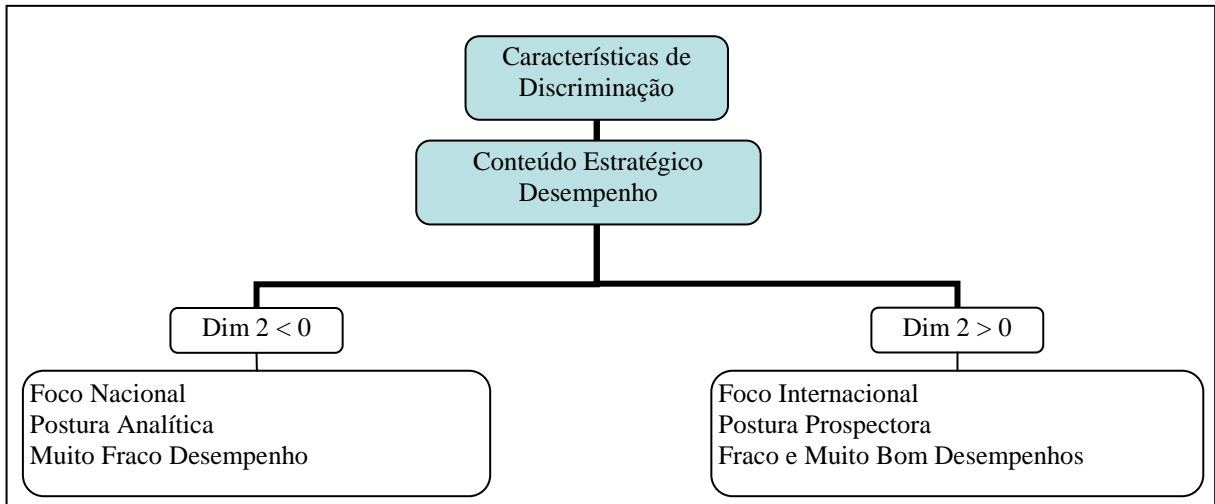


Figura 4 - Descrição da dimensão 2
Fonte: Dados Coletados (2009).

A segunda dimensão é caracterizada por Conteúdo estratégico e Desempenho, tendo uma associação de categoria fortemente analítica, com foco nacional e desempenho muito fraco. Em oposição, associam-se as categorias com foco internacional, postura prospectora e a dualidade de desempenhos fracos e muito bons. Da mesma forma, a Figura 5 descreve a dimensão três. Nesta terceira dimensão associam-se as categorias de contexto de referência Internacional, postura analítica e médio desempenho. Na oposição evidenciam-se as categorias de contexto de referência local, postura defensiva e desempenho muito bom.

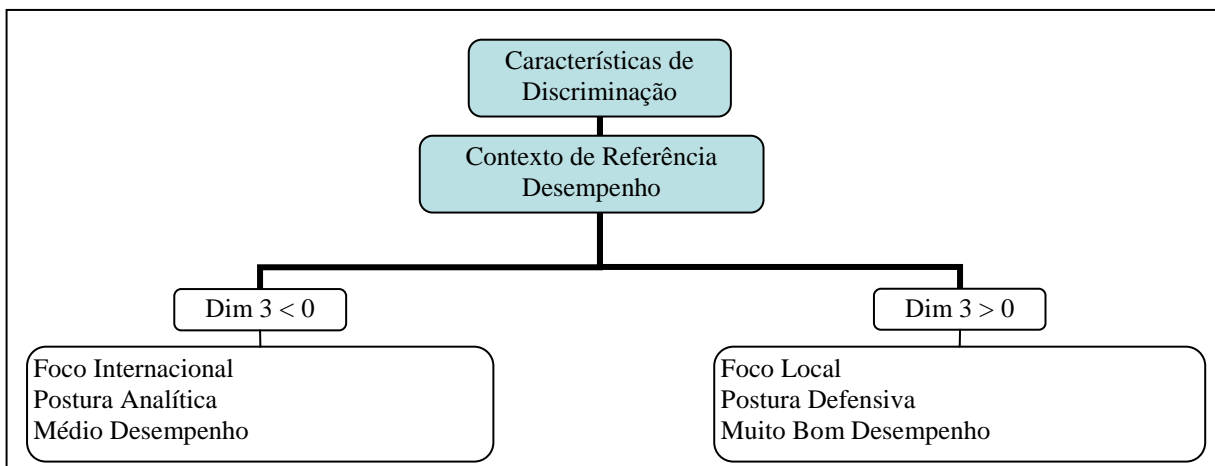


Figura 5 - Descrição da dimensão 3
Fonte: Dados Coletados (2009).

Com esta interpretação conclui-se a análise da composição interna das dimensões, que passou pela leitura das medidas de discriminação das variáveis, seguida da análise específica de suas categorias, por meio de sua quantificação. Foram identificados os principais eixos das configurações dos espaços em análise e, ao mesmo tempo, quais as variáveis e categorias devem orientar de forma mais privilegiada a leitura dos planos gráficos, definidos pelas dimensões já escolhidas e interpretadas.

4.4.3.4 Análise das representações gráficas: leitura dos planos

De acordo com Fávero et al. (2009), a potencialidade das representações gráficas da ACM deve ser ressaltada, pois permite - mesmo sendo uma simplificação da complexidade dos dados - “identificar relações que seriam muito difíceis abstrair só com base nas matrizes” ou tabelas. Esta importância é ressaltada por outros autores, já que a representação gráfica da ACM torna possível representar os dados originais em um espaço de menor dimensão, através da redução da dimensionalidade do espaço, permitindo a leitura de uma estrutura multidimensional (CARVALHO, 2004; FIGUEIRA, 2004; HAIR, 1998).

A representação dos dados no plano, combinando todas as categorias de acordo com suas quantificações, permite identificar aquelas com maior potencial de associação, dada a sua proximidade, demonstrando as diferentes configurações coexistentes num mesmo espaço (CARVALHO, 2004). As configurações definidas no gráfico evidenciam as diferentes combinações das categorias, permitindo identificar os grupos homogêneos ou opostos - a homogeneidade é garantida pela proximidade dos pontos representativos das categorias e pela sua distribuição nos quadrantes. Dessa forma, os planos devem ser lidos observando-se os quadrantes e sua descrição. A localização de configurações em quadrantes opostos ou adjacentes evidencia o tipo de relação estabelecida entre os grupos de configurações. Já a localização em quadrantes adjacentes pode significar configurações bem definidas quantos os pontos estiverem próximos, ou, quando distantes, podem denotar grupos distintos, porém, não opostos, partilhando características análogas. Se há disposição das categorias muito próxima ou sobrepondo-se com uma das dimensões, de forma que estejam dispostos entre dois quadrantes, apesar disso, se estiverem próximos, podem ser considerados como uma única configuração. Os quadrantes estão distribuídos no plano de acordo com a Figura 6, que serve de base para a análise da relação dos grupos evidenciados.

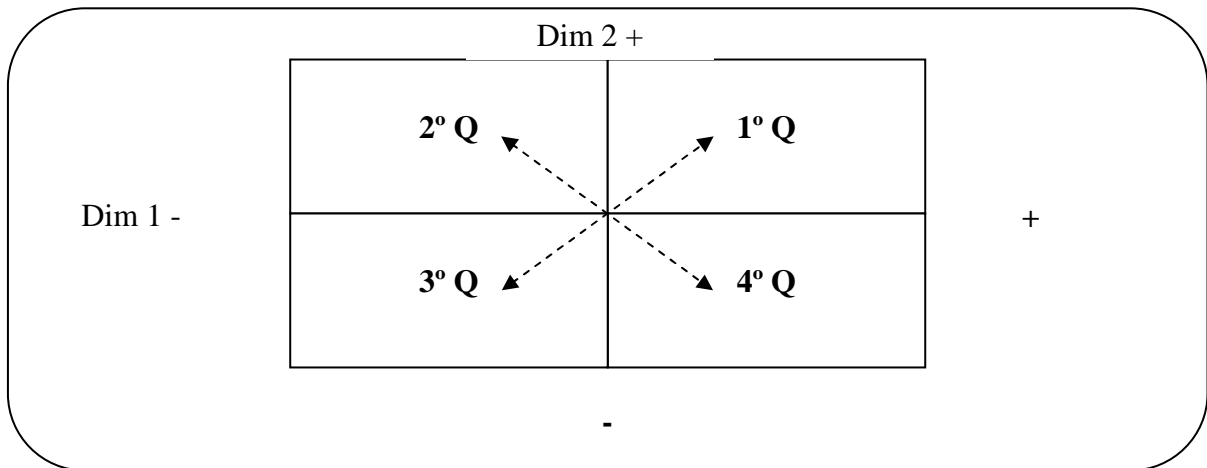


Figura 6 - Localização dos quadrantes no plano
 Fonte: Carvalho (2004, p. 98).

Essas considerações estão bem em linha com a proposta da Abordagem das Configurações. Conforme evidenciado anteriormente, uma configuração representa um arranjo comum, estável e consistente de relacionamento entre os atributos ou categorias. Desta forma, parte-se do pressuposto de que não há unicamente uma relação unidirecional e causal entre um e outro atributo ou variável pesquisada, mas cada atributo pode influenciar no outro, bidirecional e multivariadamente (MILLER; MINTZBERG, 1983; MILLER, 1987; MEYER; TSUI; HININGS, 1993). Daí a utilização da ACM permitir evidenciar diferentes configurações, arranjos de categorias homogêneas entre si, por meio da análise das diferentes dimensões. No entanto, de acordo com Meyer, Tsui e Hinings (1993), somente uma porção das configurações possíveis teoricamente são passíveis de serem observadas empiricamente, devido à necessidade de atendimento aos princípios de coerência e de natureza holística, já devidamente definidos neste trabalho. A abordagem das Configurações em conjunto com a ACM, analisando as diferentes dimensões possíveis pode, portanto, ampliar a gama de análises e interpretações possíveis, aumentando a precisão e a profundidade dos estudos, quando analisados os padrões globais dos possíveis arranjos das variáveis analisadas. Como já dito anteriormente, esse tipo de análise pode também aumentar a variância explicada, uma vez que não se atém somente às relações mais relevantes ou unidirecionais e diretamente causais.

Tais constatações nos permitem analisar o Gráfico 7, resultante da aplicação da Análise de Correspondência Múltipla através do *SPSS 17.0*, disposto a seguir, onde são analisadas as dimensões 1 e 2, representadas pela expressão 1*2.

Analisando as duas primeiras dimensões, pode ser afirmar que esta representação gráfica é a que melhor discrimina as configurações, dentre as demais dimensões a serem

demonstradas nessa análise. Esta afirmação se baseia no exposto por Carvalho (2004), de que quanto maior a distância entre a projeção dos pontos, maior a garantia de que sejam definidos grupos de objetos de fato distintos (Carvalho, 2004, pag. 68).

Neste íterim, percebe-se no gráfico 7 duas configurações bem definidas de desempenho, contexto de referência e conteúdo estratégico, com pontos bastante distintos entre suas distâncias de projeção, bem como uma configuração parcial de desempenho e comportamento estratégico. Esses três grupos se posicionam da seguinte forma perante o desempenho: Medianos, Bons e Muito Fracos.

A configuração de desempenhos Medianos, posicionada no primeiro quadrante, é composta pelas empresas prospectoras, que adotam o contexto de referência local e regional. Interessante observar que a proximidade do contexto de referência regional para o comportamento prospector é muito mais evidente, estando quase sobrepostos. Já o contexto de referência local, apesar de localizado no quarto quadrante (que é adjacente ao primeiro), dada a nítida proximidade dos pontos, é possível afirmar que faz parte da configuração das empresas com desempenho mediano.

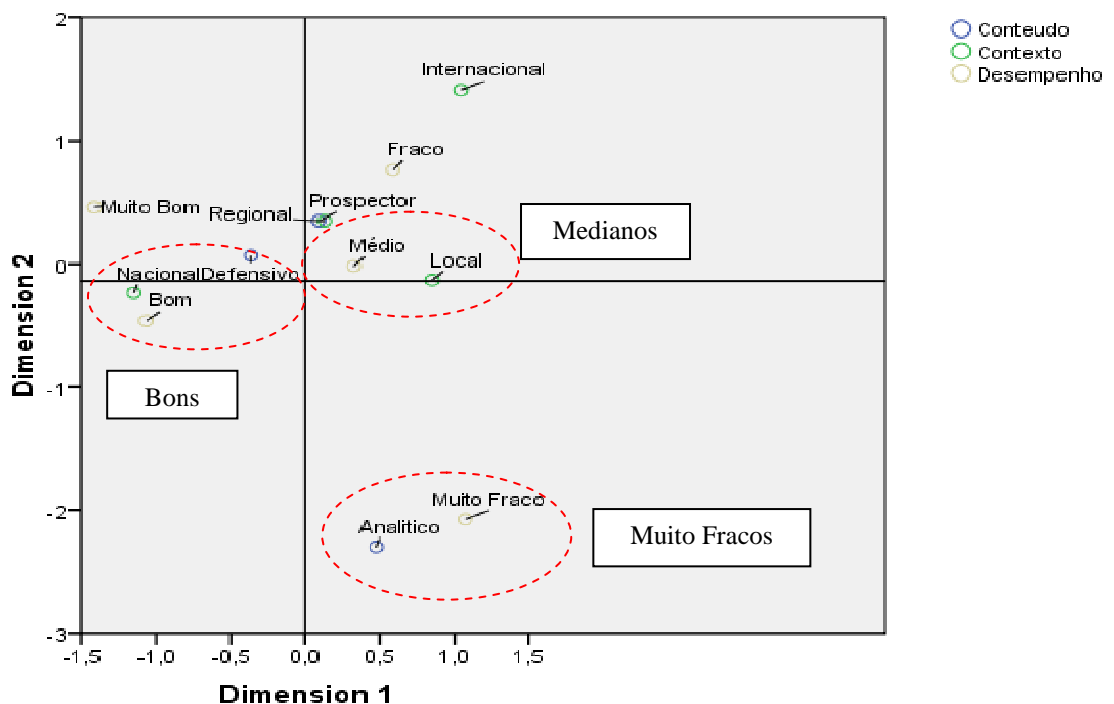


Gráfico 7 - Dimensão 1*2: configuração dos contextos de referência, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR

Fonte: Dados coletados (2009).

A configuração nomeada de Bons desempenhos, localizada no segundo e terceiro quadrantes, é composta pelas empresas que adotam a postura defensiva, e foca o contexto de referência Nacional. Apesar da localização destes pontos estar dispersa nos quadrantes dois e três, a proximidade entre eles permite estabelecer uma configuração distinta, já que os quadrantes em questão são adjacentes. Enquanto a dimensão um os afasta uns dos outros, por representarem posturas estratégicas e contextos de referência distintos, a dimensão dois os aproxima por apresentarem bom desempenho.

No quadrante oposto ao segundo, ou seja, o quarto quadrante situa-se uma “meia configuração” do modelo pretendido, já que visualiza-se claramente a proximidade do desempenho muito fraco e a postura estratégica analítica, porém, sem nenhum contexto de referência evidente. Por sua vez, no plano das dimensões um e dois, o desempenho muito bom ou fraco e o contexto de referência internacional não configuraram nenhum arranjo entre si.

A segunda análise, que implica as dimensões 1 e 3 (1*3), representada no gráfico 8 a seguir, permite evidenciar grupos de configurações cujas categorias estão bem mais próximas umas das outras. Novamente, é possível identificar três configurações, apesar da maior proximidade dos pontos no plano, além das concentrações se darem mais uma vez entre os quadrantes um e quatro e dois e três, nestes últimos, compartilhadamente. O primeiro quadrante identifica as empresas que estão mais preocupadas com o Contexto de Referência local, sem evidenciar um conteúdo estratégico nesta configuração, denotando desempenhos menos privilegiados, ou seja, desempenhos fracos ou muito fracos.

Por sua vez, o segundo quadrante, concomitantemente ao terceiro quadrante, concentra o arranjo das empresas com Bons desempenhos. Esse arranjo se configura pelas de postura estratégica Defensiva, bem como pelo foco no contexto Nacional. Apesar da dispersão dos pontos entre os dois quadrantes, sendo estes adjacentes e observados em relação à concentração e à proximidade dos pontos, permite-se considerar este arranjo como uma configuração distinta.

Em complemento, o quarto quadrante permite visualizar a configuração do desempenho Mediano, caracterizado nestas dimensões pelas empresas que optam pelo comportamento estratégico analítico e prospector. O contexto de referência predominante nesta configuração é o Regional.

A categoria de desempenho muito bom não configurou nenhum arranjo sob estas dimensões (1*3), bem como o contexto de referência Internacional, apesar de discriminar muito evidentemente, não compuseram nenhum dos grupos observados.

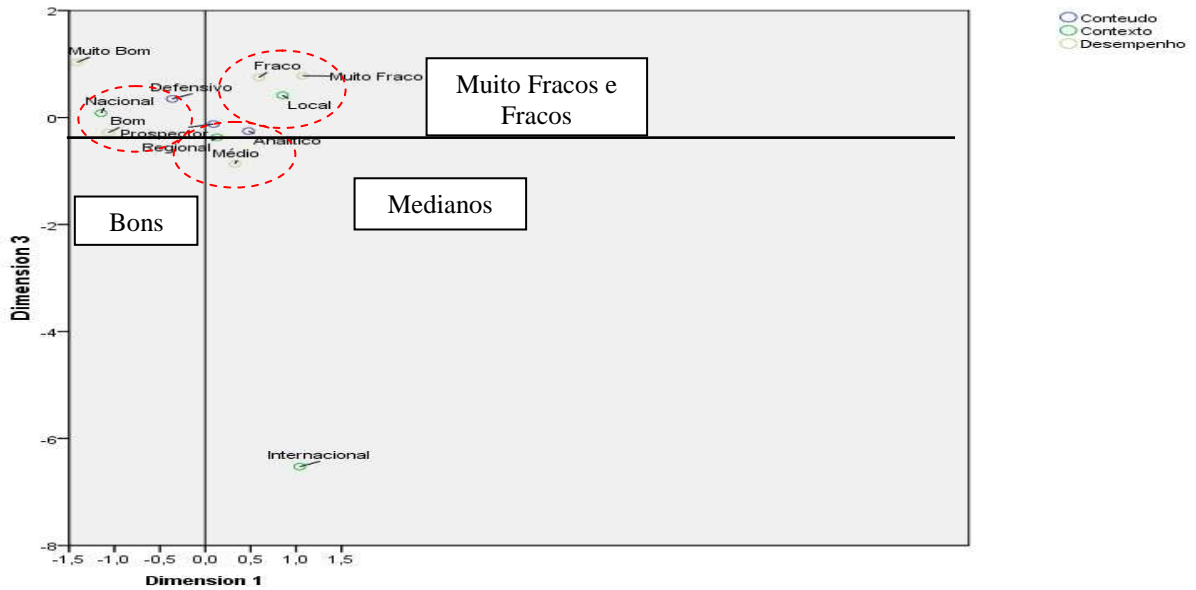


Gráfico 8 - Dimensão 1*3: configuração dos contextos de referência, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR
Fonte: Dados coletados (2009).

A análise das dimensões 2*3 demonstra tanta concentração dos pontos quanto as dimensões 1*3, onde os pontos estão bastante concentrado no plano, junto aos eixos, tal como exposto no Gráfico 9, demonstrado na seqüência. Aqui, pela primeira vez, se evidenciam três grupos de arranjos completos, com características de contexto de referência, conteúdo estratégico e desempenho.

O primeiro desses arranjos, situado principalmente no quadrante um e parcialmente no quadrante adjacente dois, evidencia as empresas defensivas que atuam no contexto Local de referência. Essas empresas caracterizam-se pelos desempenhos Muito Bons e Fracos.

O segundo e terceiro quadrantes concentram a configuração de Bons desempenhos, composto pelas empresas que se focam no contexto Nacional e cujo comportamento estratégico preponderante é o Analítico.

Em oposição ao segundo, o quarto quadrante concentra novamente o desempenho mediano. Essa terceira configuração compõe-se pelas empresas prospectoras e com foco no contexto de referência Regional.

O desempenho Muito Fraco, apesar da proximidade com a segunda configuração, não compôs nenhum arranjo, assim como o contexto de referência internacional.

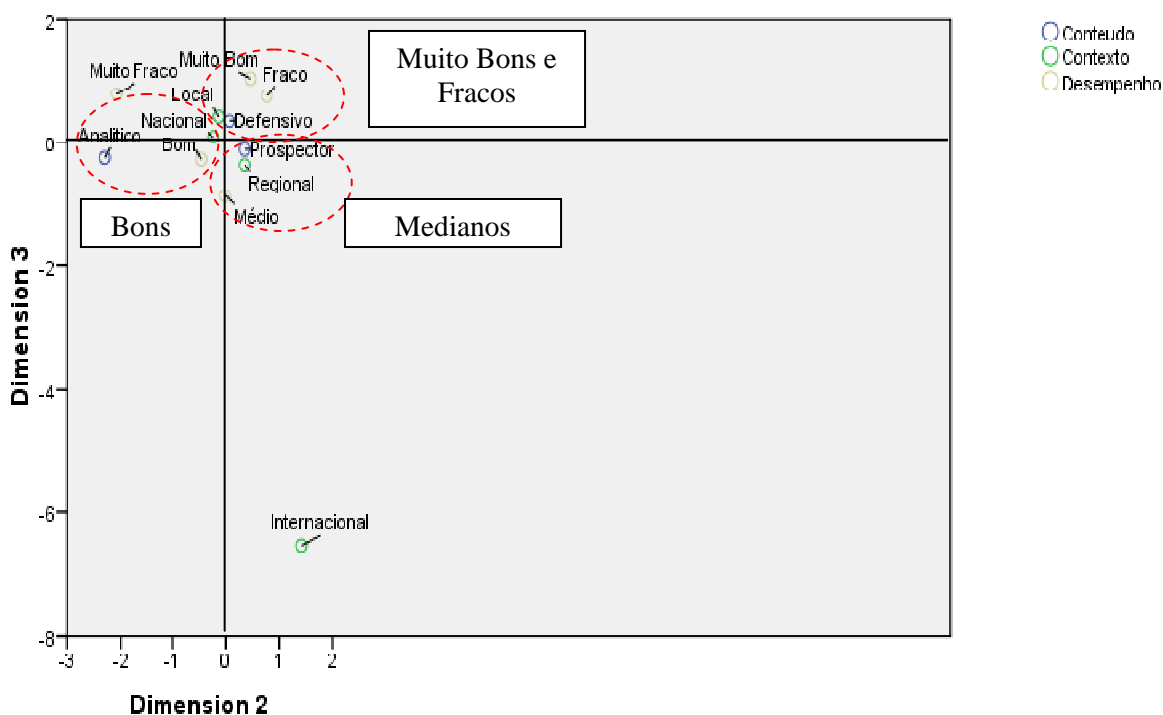


Gráfico 9 - Dimensão 2*3: configuração dos contextos de referência, conteúdo estratégico e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba – PR
Fonte: Dados Coletados (2009).

O Quadro a seguir evidencia as configurações encontradas na análise das dimensões 1, 2 e 3 relacionadas entre si, a fim de melhor explicitar os arranjos encontrados e facilitar a análise a ser desenvolvida na sequência:

Desempenho/ Dimensões	Muito Fraco	Fraco	Médio	Bom	Muito Bom
1*2	Análítico		Prospector Regional – Local	Defensivo Nacional	
1*3	Local	Local	Prospector – Análítico Regional	Defensivo Nacional	
2*3		Defensivo Local	Prospector Regional	Análítico Nacional	Defensivo Local

Quadro 16 - Configurações encontradas
Fonte: Dados coletados (2009).

Percebe-se no Quadro 16 que há 8 configurações definidas, resultantes da análise das dimensões 1*2, 1*3 e 2*3, em função do desempenho apresentado, sendo três configurações de comportamento estratégico prospector, quatro de comportamento defensivo e uma de

comportamento analítico. Três configurações se compuseram pelo desempenho Médio, três configurações pelo desempenho bom, uma pelo desempenho Fraco e uma pelo desempenho Muito bom. O desempenho Muito Fraco não constituiu nenhum arranjo de conteúdo estratégico e contexto de referencia, ou seja, não foi possível perceber na análise dos planos bidimensionais nenhuma configuração completa que tenha relação com esse desempenho.

Assim, as organizações que apresentaram desempenhos medianos, são as classificadas como prospectoras, com foco no ambiente Regional e Local. As empresas defensivas atingiram desempenhos bons, quando associadas ao contexto ambiental Nacional e desempenho muito bom quando o contexto principal foi o Local. Interessante perceber que a configuração Defensivo-Local (comportamento estratégico Defensivo e contexto de referencia Local) oscila entre o desempenho Fraco e Muito bom, conforme pode ser visto no plano das dimensões 2*3, exposto no Gráfico 9 apresentado anteriormente, o que parece ser uma situação a ser melhor explorada em estudos posteriores. As organizações analíticas, bem definidas em apenas uma das oito configurações observadas, ficam no ponto intermediário entre as empresas prospectoras e defensivas, com o bom desempenho associado ao contexto Nacional.

Conforme visto na base teórica, os resultados mais comuns encontrados na literatura, para os estudos que utilizaram como base a tipologia de Miles e Snow (1978), sugerem que as empresas prospectoras em geral atingem melhores desempenhos que as analíticas e defensivas, e que as defensivas têm demonstrado em geral melhores desempenhos que as analíticas (DAVIG, 1986; GIMENEZ et al., 1999; ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; O'REGAN; GHOBADIAN, 2006). Considerando que na presente pesquisa não foram localizadas empresas consideradas reativas, os três tipos de comportamento estratégico que normalmente sugerem melhor desempenho (prospector, defensivo e analítico) foram soberanos, portanto.

O que diferencia os resultados apresentados dos demais estudos citados é que no caso das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba-Pr, aqui analisadas, o melhor desempenho, o muito bom, foi apresentado pelas empresas defensivas e não pelas prospectoras, como a literatura inicial poderia induzir. As empresas defensivas, aquelas que buscam localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, focando-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que de seus concorrentes, tentando proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um (MILES; SNOW, 1978) no seu contexto ambiental nacional ou local são aquelas

que atingiram os melhores desempenhos apresentados, seja pela configuração 1*2 (aquela melhor discriminada), pela configuração 1*3 ou pela configuração 2*3. Ou seja, no âmbito das pequenas e médias indústrias de Curitiba-PR, a combinação mais eficiente de estratégia - ambiente - desempenho foi atingida pelas empresas defensivas – locais ou nacionais.

Isso é justificável pela explicação de que o contexto de referência muitas vezes pode servir como amortecedor, dificultando a apreensão de práticas e valores em um contexto mais amplo e interferindo na competitividade das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999), já que as organizações que focam num ambiente Local limitam suas atenções a este contexto, direcionando suas ações especificamente neste ambiente, buscando a especialização naquilo que sabe fazer melhor que seus concorrentes diretos no mesmo contexto ou de contextos de referência mais amplos. Enquanto esta restrição do contexto ambiental ao contexto local poderia afetar negativamente a competitividade e desempenho das empresas (RAMOS; GIMENEZ; FERREIRA, 2005), as pequenas e médias indústrias curitubanas parecem ter atingido o alinhamento ideal entre a estratégia escolhida e os processos e as estruturas organizacionais - pois, nesta condição qualquer uma das estratégias pode transformar a organização em um competidor eficaz em uma indústria (GIMENEZ, 1998).

Sendo assim, em resposta à pergunta de pesquisa número quatro proposta neste trabalho (que configurações das variáveis estudadas melhor se relacionam com o desempenho das empresas?), as configurações que melhor se relacionam com o desempenho são aquelas que atingiram os desempenhos mais elevados, ou seja, conforme o Quadro 16: Defensivo - Nacional e Analítico - Nacional resultaram em Bons Desempenhos e Defensivo - Local em desempenhos Muito Bons. As empresas prospectoras se apresentaram apenas com desempenho Médio, nos contextos local e regional.

Estas configurações demonstram que a relação estratégia - ambiente - desempenho é de fato relevante no estudo das pequenas e médias empresas, pois pode demonstrar detalhes importantes e específicos desta categoria de empresas que não se aplicam às grandes empresas. O contexto local, por exemplo, que determina uma maior preocupação pelas empresas com o custo e preço dos seus produtos, dada a dinamicidade do ambiente em que se situam, associou-se eficientemente à postura defensiva, que denota a manutenção de uma linha de produtos e serviços relativamente estável, focando-se em uma gama mais limitada do que de seus concorrentes e tentando proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade e menores preços, demonstrando que qualquer um dos três comportamentos encontrados na pesquisa pode ser eficiente e levar a níveis interessantes de desempenho,

desde que estratégia escolhida esteja alinhada com os processos e as estruturas organizacionais.

Apresenta-se o quadro 17 a seguir, que procura sintetizar de forma objetiva e clara as respostas encontradas aos objetivos específicos e às perguntas desta pesquisa, evidenciados por meio dos resultados das análises aqui expostas.

Variáveis	Categorias	%	Dimensões	Configurações
Desempenho	Muito bom	8,16%	2*3	Defensivo, Local
	Bom	22,45%	1*2, 1*3, 2*3	Defensivo, Nacional* Analítico, Nacional
	Médio	33,67%	1*2, 1*3, 2*3	Prospector-analítico, Regional-Local*
	Fraco	28,57%	2*3	Defensivo, Local
	Muito Fraco	7,14%	-	-
Contexto Referencia	R	30,61%	1*2, 1*3, 2*3	Prospector - Analítico, Médio
	L	36,73%	1*2, 2*3	Prospector , Médio* Defensivo, Fraco - Muito Bom
	N	31,63%	1*2, 1*3, 2*3	Defensivo, Bom* Analítico, Bom
	I	1,02%	-	-
Conteúdo Estratégia	R	0,00%	-	-
	D	28,57%	1*2, 1*3, 2*3	Nacional, Bom* Local, Fraco - Muito Bom
	A	10,20%	1*3, 2*3	Regional, Médio Nacional, Bom
	P	61,22%	1*2, 1*3, 2*3	Regional-Local, Médio*

Quadro 17 - Resumo dos Resultados da Pesquisa

Fonte: Dados coletados (2009).

* Configuração 1*2, que melhor discrimina as variáveis.

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais a este trabalho acrescentando-se algumas recomendações para futuros trabalhos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais referentes à relação entre comportamento estratégico, contexto de referência e desempenho das pequenas e médias indústrias de Curitiba - PR. As conclusões apresentadas iniciam-se com as respostas aos objetivos específicos do trabalho, finalizando com a resposta ao objetivo geral da pesquisa e suas implicações nos estudos correntes sobre o campo da administração estratégica das pequenas e médias empresas. Também se apresentam neste capítulo algumas recomendações para futuros trabalhos sobre o tema.

A realização desta pesquisa foi motivada por verificar que o estudo da estratégia nas pequenas e médias empresas é um campo crescente da Administração como campo de estudos sociais, porém, nota-se que a realidade destas empresas consiste em ter suas estratégias preponderantemente norteadas pelo perfil do seu empreendedor-dirigente, suas percepções e traduções do ambiente, suas crenças e valores pessoais. Apesar do perfil do empreendedor não ser foco principal aqui, a motivação se deu pela curiosidade em perceber quais dos fatores decorrentes de sua interpretação do ambiente e de suas escolhas estratégicas mais influenciavam no desempenho alcançado pela empresa industrial. Esta lacuna entre os potenciais relacionamentos do ambiente, da estratégia e do desempenho das pequenas e médias empresas foi o princípio deste trabalho.

Considerando, porém, que a análise sob o enfoque contingencialista dos relacionamentos entre ambiente, conteúdo estratégico e desempenho poderia incorrer no risco de deixar de capturar aspectos interessantes destas variáveis e de suas combinações, que fossem relevantes para os empreendedores ou aqueles que desejam empreender, optou-se por empregar a abordagem das configurações. Sendo este um estudo exploratório, pois pretendeu-se encontrar os elementos necessários que permitissem, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para estudos posteriores, a utilização da abordagem das configurações, um tanto pouco utilizada em estudos no campo das pequenas empresas no Brasil, compreendeu um desafio por si só.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou avaliar, a partir da tipologia proposta por Miles e Snow (1978) e da classificação de ambiente organizacional (contexto de referência) sugerida pelos autores visitados neste estudo, as multi relações entre o comportamento estratégico e o contexto de referência apreendido pelo dirigente e suas combinações com o desempenho de pequenas e médias empresas da indústria, localizadas em Curitiba-Pr, através de um estudo

estatístico transversal em 98 empresas de diversos setores industriais.

Em relação ao primeiro objetivo específico proposto, que foi identificar qual o contexto de referência predominante nas empresas industriais de pequeno e médio porte analisadas, os resultados demonstraram ser o contexto Local. Esse resultado demonstra que as PMEs acabam adotando um contexto predominantemente local.

O segundo objetivo específico proposto foi verificar qual o conteúdo estratégico das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba-PR, determinado pelo seu comportamento estratégico mais freqüente, de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978). Os resultados demonstraram que as empresas pesquisadas adotaram três dos quatro comportamentos para o desenvolvimento de seus negócios, sendo a postura defensiva, a analítica e a prospectora, porém, o mais freqüente é o comportamento prospector, seguido pelo defensivo. Esse resultado comprova que o processo de adaptação estratégica organizacional exige das empresas um constante aprendizado de como relacionar-se melhor com o ambiente organizacional, bem como que um comportamento estratégico bem definido pode ser determinante no atingimento de melhores níveis de desempenho, de acordo com o proposto em estudos anteriores considerados neste trabalho.

Quanto ao terceiro objetivo (mensurar qual o desempenho alcançado pelas empresas estudadas, de acordo com indicadores objetivos e subjetivos), obteve-se o seguinte resultado: as pequenas e médias indústrias de Curitiba apresentaram desempenhos predominantemente médios, seguidos pelo desempenho fraco.

O quarto e último objetivo específico, que se referia à avaliação de quais as configurações encontradas possuem relação positiva com o desempenho organizacional, determinou que sete das oito configurações encontradas relacionam-se com os desempenhos médio, bom e muito bom. A configuração que demonstrou o melhor desempenho, o classificado como Muito Bom, foi a de comportamento estratégico Defensivo e contexto de referência Local.

Desta forma, o objetivo geral de identificar as relações existentes entre o grau de desempenho das pequenas e médias empresas industriais de Curitiba-PR e as diferentes configurações de contexto de referência e conteúdo da estratégia dessas empresas, foi atingido plenamente. Enquanto a maioria dos estudos demonstra que as empresas prospectoras são favorecidas por desempenhos melhores que aquelas que adotam os demais comportamentos estratégicos do modelo de Miles e Snow (1978), neste estudo as empresas que adotaram postura defensiva obtiveram o desempenho Muito bom, o mais eficiente da escala adotada na análise dos dados.

Além disso, enquanto a literatura sugere que o contexto ambiental local limita a atuação da empresa, podendo limitar sua competitividade e sobrevivência, enquanto um contexto de referência mais amplo poderia ser mais eficiente, as empresas industriais de pequeno e médio porte de Curitiba que apresentaram o desempenho muito bom se configuraram no contexto de referencia local, de acordo com a análise de correspondência múltipla (ACM). Essa configuração Local - Defensivo foi exatamente a que obteve o desempenho Muito Bom dentre as demais.

O desempenho Bom, segundo melhor na escala adotada na análise dos dados, associou-se às configurações Nacional - Defensivo e Nacional - Analítico. As configurações de empresas prospectoras variam entre o contexto Local e Regional, predominantemente este último, associando-se somente ao desempenho Médio.

Apesar de considerar pequeno o número de respondentes em cada ramo de atividade, o que impede generalização ou afirmações categóricas, os resultados deste estudo parecem indicar que a escolha dos tipos estratégicos e sua proporção podem variar com o dinamismo do ambiente. Muito embora não se tenha utilizado nenhuma medida de dinamismo ambiental nesta pesquisa e de não ter sido esse o foco direcionador dos estudos, o fato de não ter sido encontrada nenhuma empresa reativa, em nenhum dos setores participantes, permite inferir a classificação do ambiente industrial de Curitiba-PR como dinâmico e parece indicar que os resultados encontrados estão na mesma direção de outros estudos que incluíram a questão do dinamismo ambiental em seus pressupostos.

Enfim, atingidos os objetivos propostos e com a experiência oportunizada pelo desenvolvimento desta pesquisa, delibera-se ao pesquisador a proposição de algumas recomendações para a realização de trabalhos futuros, que venham a desenvolver estudos similares. As limitações impostas pela qualidade da base de dados e pela dificuldade de respostas mais acessíveis e de forma eletrônica, devidamente já explanadas anteriormente, devem também servir como aprendizado e, de certa forma, orientação às outras iniciativas.

A primeira recomendação, diz respeito à essencialidade de entrevistar os proprietários e/ou diretores principais quando se tratarem de pesquisas que busquem evidenciar as escolhas estratégicas e a percepção ambiental.

Outra recomendação recai na possibilidade de que se aprofundem estudos deste tipo em outras cidades ou estados, e ainda em outros setores, inclusive além do industrial, a fim de permitir comparações ou mesmo discriminantes entre as configurações com melhor desempenho, resultantes das variáveis conteúdo estratégico e ambiente. Estudos que considerem o relacionamento entre o ciclo adaptativo e os problemas administrativo, de

engenharia e empreendedor, propostos no modelo de Miles e Snow (1978), associados às demais variáveis dessa pesquisa também seriam bastante enriquecedores.

Uma terceira recomendação deriva dos resultados apresentados na análise de correspondência múltipla aqui realizada, para que se aprofundem os estudos acerca da configuração Defensivo-Local (comportamento estratégico Defensivo e contexto de referencia Local) que oscilou entre o desempenho Fraco e Muito bom ao mesmo tempo, conforme exposto no Gráfico 8 apresentado anteriormente. Necessário será envolver mais variáveis no estudo, de forma que se possa compreender e explicar tal fenômeno.

A utilização e aprofundamento da Abordagem das Configurações no campo de pesquisas do empreendedorismo e estratégia em pequenas empresas também é uma recomendação que se deixa.

Sugere-se ainda testar os resultados levantados neste estudo em outros momentos, já que a observação transversal pode refletir uma limitação, uma composição momentânea das variáveis analisadas e das empresas pesquisadas.

Finalmente, espera-se de fato que este trabalho venha constituir um material para reflexão e ampliação dos estudos da área da Administração e atinja seus anseios teóricos e práticos inicialmente propostos, que possa assim servir de base para outras investigações relacionadas às escolhas estratégicas e percepções do empreendedor acerca do ambiente, consideradas fundamentais para alavancar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I. **The new corporate strategy**. New York: Harper and Roll, 1978.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- AUGUSTO, P. O. M. Estratégia e ambiente: contribuições da teoria institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 11. ed. California: Wadsworth, 2006.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.
- BATISTA, A.; CAULLIRAUX, H. Estudo de fatores relacionados ao desempenho de micro e pequenas empresas (MPE). 5., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, EGEP, 2008.
- BIRLEY, S. Corporate strategy and the small firm. **Journal of General Management**, v. 8, n. 2: p. 82-86, 1982.
- BRETHERTON, P.; CHASTON, I. Resource dependency and SME strategy: an empirical study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 2, 2005.
- BRUNALDI, K. R. **Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BRUNI, A. L. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, H. **Análise multivariada de dados qualitativos**. Utilização da HOMALS com o SPSS. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 2004.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1960.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 01-22, 1972.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 11-35, edição especial, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMINGS, S. **Strategy**: process, content, context: an international perspective. St. Paul: West Publishing, 1994.

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. 6, n. 6, 1993.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados multivariada, para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, J. J. Operacionalização do conceito de orientação estratégica empreendedora e a sua influência no desempenho das pequenas e médias empresas (PMEs): evidências empíricas. In: CONGRESSO HISPANO FRANCÉS DE ASOCIACIÓN EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMIA DE EMPRESA. 20., 2007, Salamanca. **Anais...** Salamanca: AEDEM, 2007, v. 1, p. 36.

FIGUEIRA, A. P. C. Faça você mesmo... Procedimento ANACOR. Passo a passo. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 33, n. 8, 2004.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada**: economia, administração e contabilidade. 11. ed., Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, out. 2000.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Científica**, v.3 n. 2, p. 53-74, 1999.

GREENACRE, M.; BLASIUS, J. **Multiple correspondence analysis and related methods**, Boca Raton: Chapman & Hall, 2006.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

HAIR J.R., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, 1998.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 687-707, 1983.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8º, **Anais**. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1995.

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, p. 401-412, 1988.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KETCHEN, D. J.; THOMAS, J. B.; SNOW, C. C. Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. **Academy of Management Journal**, 1993.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed., São Paulo: Harbra, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

MACHADO-DA-SILVA, C.L; FONSECA, V.S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M; OLIVEIRA, L. M. (Orgs.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 1999. p. 29-39.

_____. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. de (Orgs.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARANTO-VARGAS, D.; RANGEL, R. G. Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: a field study in Mexico. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 1, p. 90-99, 2007.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processo. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. M. L. S.; CORDEIRO, A. T. O Sujeito como centro da ação empreendedora: concepção e verificação empírica de um arcabouço conceitual-analítico. **O&S**, v. 14, n. 41, abr./jun., 2007.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, 1993.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILLER, D. The Genesis of Configuration. **Academy of Management Review**, n. 4, p. 686-702, 1987.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. The Case for configuration. In: MORGAN, G. Beyond method: strategies for social research. **SAGE**, 1983.

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

MINTZBERG, H. Generic strategies: towards a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 1-67, 1988.

_____. The effective organization: forces and forms. **Sloan Management Review**, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURRAY, A.I. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, p.390-400, jul., 1988.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 17, n. 5, 2006.

OSTROFF, C.; SCHMITT, N. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. **Academy of Management Journal**, 1993.

PEREIRA, J. C. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da

saúde, humanas e sociais. 2. ed. Edusp: São Paulo, 1999.

PÉROLA, A. C.; GIMENEZ F. A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

PETERAF, M. A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PIVETA, J. **Módulo para Ensino-Aprendizagem em Análise de Correspondência Múltipla Integrado ao Sestat.Net**. 2003. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

PONGELUPPE, P. C.; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO. 31., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA J. M. 2005. Cognição, instituições e estratégia em pequenas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

BATISTA, A.; CAULLIRAUX, H. Estudo de fatores relacionados ao desempenho de micro e pequenas empresas (MPE). 5., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, EGEP, 2008.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, v. 4, n.4 OUT./DEZ. 2007

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. 3. ed. London: Sage Publications, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae: um agente do desenvolvimento. 2009. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/exibeBia?id=1129&searchterm=geração+de+empregos>>. Acesso em: 03 maio 2009.

SEFA. Secretaria de Estado da Fazenda. 2009. Disponível em: <<http://www.fazenda.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=70>>. Acesso em: 11 set. 2009.

SILVA, S. J. T.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Um Estudo sobre sua Influência no Desempenho dos Empreendimentos do Setor de Base Tecnológica de São Carlos. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 1 p. 29 – 45, Blumenau, Janeiro/Março 2009.

SILVER, M. Estatística para administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v.15, n. 3, mar. 1994.

SOKOLOSKI, P. K. M., **O Relacionamento entre incerteza ambiental percebida, Estratégia Organizacional, Grupos Estratégicos e Desempenho**. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR, Curitiba. 2007.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis - Sc. **Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica**, v. 11, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, p.93-101, 1987.

ZAHRA, S.; PEARCE II, J. Research evidence on the Miles & Snow typology. **Journal of Management**, v.16, n. 4, p.751-768, dec. 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Questionário Proposto

Etapa 1: Perfil e Desempenho

Perfil da empresa e do dirigente da mesma

1 - Em relação à Empresa

1.1 - Nome da empresa?

1.2 - *Descrição do ramo de atividade

Ex.: Calçados, Confeções, metalurgia e Mecânica, Transportes, etc.

1.3 - *Idade da empresa

Número de anos

e meses

1.4 - *Número de empregados

Neste campo só são aceitos números

2006 _____

2007 _____

2008 _____

2 - Em relação ao dirigente

2.1 - *Cargo

2.2 - *Tempo de trabalho na empresa

Número de anos

e meses

2.3 - *Gênero

()Feminino ()Masculino

2.4 - *Idade

Neste campo só são aceitos números

2.5 - *Nível máximo de escolaridade

() Primeiro Grau Incompleto

() Primeiro Grau Completo

() Segundo Grau Incompleto

() Segundo Grau Completo

() Superior Incompleto

() Superior Completo

() Pós Graduado (Lato Sensu)

() Mestrado

() Doutorado

() Pós Doutorado

3 – Em relação ao Desempenho

3.1 - Faturamento

Ano 2006

- Até R\$ 30.000 por mês
- De R\$ 30.001 a 66.000 por mês
- De R\$ 66.001 a 190.000 por mês
- Mais de R\$ 190.000 por mês

Ano 2007

- Até R\$ 30.000 por mês
- De R\$ 30.001 a 66.000 por mês
- De R\$ 66.001 a 190.000 por mês
- Mais de R\$ 190.000 por mês

Ano 2008

- Até R\$ 30.000 por mês
- De R\$ 30.001 a 66.000 por mês
- De R\$ 66.001 a 190.000 por mês
- Mais de R\$ 190.000 por mês

3.2 - Ativo (Estoques, edifícios, veículos, contas em banco, aplicações, etc)

2006

- Até R\$ 90.000,00
- De R\$ 90.001 a 198.000
- De R\$ 198.001 a R\$ 570.000
- Acima de R\$ 570.001,00

2007

- Até R\$ 90.000,00
- De R\$ 90.001 a 198.000
- De R\$ 198.001 a R\$ 570.000
- Acima de R\$ 570.001,00

2008

- Até R\$ 90.000,00
- De R\$ 90.001 a 198.000
- De R\$ 198.001 a R\$ 570.000
- Acima de R\$ 570.001,00

3.3 - Patrimônio Líquido: Em relação ao Patrimônio líquido de sua empresa, nos últimos três anos, você diria que:

- aumentou significativamente
- aumentou levemente
- permaneceu nos mesmos patamares
- decresceu levemente
- decresceu significativamente

3.4 - Está satisfeito com o faturamento da empresa? Sim Não

Etapa 2: Contexto de Referência

Escolha a afirmativa que melhor caracteriza a sua empresa. As alternativas não são excludentes entre si, porém é muito importante escolher uma única resposta (aquela que melhor representa as características da sua empresa).

2.1 - *Nos últimos anos a empresa tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado

- Internacional
- Nacional
- Regional (Paraná e estados vizinhos)
- Local

2.2 - *Para a empresa tem sido mais importante manter-se atenta

- Às regulações (conjunto de normas e leis) e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional
- À política econômica nacional e às flutuações da economia brasileira
- Aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região
- Aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais

2.3 - *Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de

- Empresas que concorrem pelo mercado internacional
- Empresas que concorrem pelo mercado nacional
- Empresas que concorrem pelo mercado regional (Paraná e estados vizinhos)
- Empresas que concorrem pelo mercado local

2.4 - *Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em

- Promover políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais
- Reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica do país
- Estimular a competitividade da indústria regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região
- Estimular a competitividade da indústria local, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento municipal

2.5 - *Os investimentos realizados para melhoria de seu processo e dos produtos visam principalmente sua consolidação ou expansão para o mercado

- Internacional
- Nacional
- Regional (Paraná e estados vizinhos)
- Local

2.6 - *A empresa costuma freqüentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível

- Internacional
- Nacional
- Regional (Paraná e estados vizinhos)
- Local

2.7 - *Nos últimos anos tem sido importante para a empresa organizar-se de acordo com tendências do mercado:

- Internacional
- Nacional
- Regional (Paraná e estados vizinhos)
- Local

2.8 - *Pode-se dizer que causa maior impacto na sua empresa mudanças ou tendências do mercado:

- Internacional
- Nacional
- Regional (Paraná e estados vizinhos)
- Local

Etapa 3: Conteúdo da Estratégia

Assinale qual das quatro descrições mais se parece com a sua empresa

3.1 - *Conteúdo da estratégia

- Minha empresa está continuamente ampliando a linha de produtos/serviços. Enfatizo a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valorizo ser um dos primeiros a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
- Minha empresa procura oferecer e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Meu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que meus concorrentes, ofertando produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procuro estar entre os líderes do ramo, restringindo-me àquilo que sei fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
- Minha empresa 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. Dou importância ao acompanhamento de novidades bem-sucedidas no setor.
- Minha empresa não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. Minha abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando as pressões competitivas exigirem para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.