

Análise do Comportamento Estratégico de Pequenas Empresas no Brasil

Strategic Behavior Analysis of Small Business in Brazil



Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 3 N° 5 // enero - junio de 2014 // pp. 30-42

Peter Bent Hansen

Professor Titular e Pesquisador, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd, Pontifícia Universidade Católica do RS, Brasil.

E-mail: peter.hansen@pucrs.br

Júlia Doebber Herrman

Doutoranda, Pontifícia Universidade Católica do RS, Brasil.

E-mail: juliadoebber@hotmail.com

Grace Vieira Becker

Professora Titular e Pesquisadora, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd, Pontifícia Universidade Católica do RS – PUCRS, Brasil.

E-mail: grace.becker@pucrs.br

Jane Lucia Silva Santos

Pesquisadora, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd, Pontifícia Universidade Católica do RS – PUCRS, Brasil.

E-mail: jane.santos@pucrs.br

Fecha de recepción: 2014-01-30

Fecha de aprobación: 2014-05-30

Resumo

As pequenas empresas têm sido alvo de investimentos públicos e privados no Brasil devido ao reconhecimento do seu impacto econômico e social ao longo dos últimos anos. O crescimento destes pequenos negócios no Brasil vem incentivando uma demanda por novos conhecimentos e por um entendimento mais amplo sobre suas peculiaridades. Sob esta perspectiva, este artigo tem como objetivo propor uma estrutura de análise do comportamento estratégico para empresas de pequeno porte. Para verificar a adequabilidade desta estrutura analítica foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir de estudos de caso descritivo-exploratórios com três pequenas empresas do setor de construção civil no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados apontam que: (i) utilizando como apoio a estrutura de análise proposta foi possível identificar as idiosincrasias e os conflitos existentes entre estratégia, estrutura e processos destas empresas; (ii) o comportamento estratégico das empresas não é estável; as empresas demonstram a capacidade de alterar o comportamento estratégico preponderante a partir de decisões estratégicas que reforçam as tipologias estratégicas estudadas e; (iii) é possível identificar oportunidades para fortalecer determinados comportamentos estratégicos das empresas.

Palabras clave: *pequenas empresas, comportamento estratégico, estratégia empresarial, ciclo adaptativo, estrutura de análise.*

Abstract

Over recent years, small businesses have been the target of public and private investment in Brazil due to the appreciation of their economic and social impact. The growth of small businesses in Brazil has stimulated a demand for greater knowledge and a broader understanding of their peculiarities. Hence, this paper aims to propose a framework for analyzing the strategic behavior for small businesses. To test the suitability of this analytical framework, qualitative research was conducted based on descriptive and exploratory case studies involving three small companies in the construction sector in the Rio Grande do Sul state, Brazil. The results show that: (i) based on the proposed analytical structure it was possible to identify the idiosyncrasies and the conflicts between strategy, structure and processes in such firms; (ii) the strategic behavior of the firms is not stable, since they demonstrate the ability to change the prevailing strategic behavior based on strategic decisions that reinforce the strategic typologies studied and; (iii) it is possible to identify opportunities to strengthen certain strategic behavior of firms.

Keywords: *small businesses, strategic behavior, business strategy, adaptive cycle, structure analysis.*

1. Introdução

Pequenas e médias empresas vêm conquistando crescente representatividade em termos de investimentos públicos e privados no Brasil. Iniciativas privadas, por exemplo, representaram em 2011 dois terços de todos os investimentos realizados através de fundos relacionados à “*private equity*”, destinados ao financiamento da reestruturação, consolidação e/ou expansão de negócios de pequenas e médias empresas no Brasil (ABDI, 2012). Nas iniciativas públicas merecem destaque o papel desempenhado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, e pela Financiadora de Estudos e Projetos da Agência Brasileira de Inovação - FINEP, por meio dos quais ocorre o envolvimento do governo federal e é promovido o desenvolvimento de pequenas e médias empresas a partir da implementação de projetos com o escopo e subsídios definidos pelo “Plano Brasil Maior” (MDIC, 2011).

Além do grande potencial de atração de investimento, em 2010 as empresas de pequeno porte foram responsáveis por 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no Brasil, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas, quase 40% da massa de salários e geraram, aproximadamente, 20% do PIB – Produto Interno Bruto do País. Especificamente, no Estado do Rio Grande do Sul, as pequenas empresas são responsáveis por aproximadamente 12% do PIB do Estado, e tem significativa participação nos segmentos do comércio, indústria e serviços, representados por, respectivamente, 60%, 23% e 17% das empresas desses setores (Sebrae, 2011).

O crescimento dos pequenos negócios no Brasil (EMPEA, 2012; ABVCAP, 2013) vem incentivando uma demanda por novos conhecimentos e por um entendimento mais amplo sobre as peculiaridades destes tipos de empresas. Sob esta perspectiva, tendo em vista a análise do comportamento estratégico de organizações proposta por Miles *et al.* (1978), estudos desenvolvidos para caracterizar o comportamento estratégico de pequenas e médias empresas (Fagundes & Gimenez, 2009; Cancellier & Blageski Junior, 2009) demonstram uma tendência à classificação destas organizações como “*Defender*” (ou defensor de sua posição).

Miles *et al.* (1978) afirmam que as organizações desenvolvem um processo de contínuo ajustamento estratégico para adaptar os mecanismos internos e solucionar problemas relacionados ao domínio de mercado, à tecnologia e à administração. Os autores argumentam que este processo permite analisar e classificar as empresas em quatro diferentes tipologias de comportamento estratégico (“*Defender*”, “*Analyzer*”, “*Prospector*” e “*Reactor*” – ou defensor de posição, analisador de posição, prospector de mercado e que reage ao mercado). Contudo, percebe-se que existem características relacionadas ao perfil e à trajetória da empresa que também influenciam a análise do seu comportamento estratégico (Snow & Hambrick, 1980; Hambrick, 1983).

Neste contexto, a classificação do comportamento estratégico de empresas de pequeno porte suscita dúvidas em relação à forma como as empresas têm sido analisadas e/ou comparadas (Rossetto *et al.*, 2012). Frente a esta situação, este artigo apresenta uma proposta de estrutura de análise do comportamento estratégico de empresas de pequeno porte e a verificação da adequação da mesma.

Para tanto, na próxima seção deste artigo, apresentam-se os principais fundamentos teóricos nos quais está alicerçada a análise do comportamento estratégico a partir de Miles *et al.* (1978), as peculiaridades do estudo de pequenas e médias empresas proposto por Leone (1991; 1999) e alguns modelos de estruturas de análise propostos por vários autores (como Saaty, 1980; Conant *et al.*, 1990; Langfield-Smith, 1997; O’Regan & Ghobadian, 2006; Takala *et al.*, 2007; Si *et al.*, 2008; Diehl *et al.*, 2010). A partir da análise deste referencial teórico, delinear-se a formulação da estrutura de análise de comportamento estratégico voltada para pequenas empresas e os procedimentos metodológicos para a sua aplicação e verificação no contexto prático. Nas últimas seções deste artigo são apresentados os principais resultados do estudo empírico, seguidos pelas considerações finais.

2. A Visão sobre o Comportamento Estratégico das Empresas

No final da década de 60, Miles *et al.* (1978) começaram a analisar organizações de diferentes segmentos buscando entender a capacidade de resposta das empresas frente aos desafios e oportunidades dos ambientes nos quais estavam inseridas. Através do estudo, identificaram que as escolhas estratégicas feitas pela administração das empresas dão forma à estrutura e aos processos organizacionais (Mintzberg, 1987) e que processos e estrutura também condicionam a estratégia das mesmas (Ansoff, 1979). Estas considerações dão consistência ao que tem sido denominado como paradigma da escolha estratégica (Child, 1972) que, em essência, propõe que o sucesso da adaptação organizacional depende da percepção das condições ambientais e das decisões tomadas, tendo em vista a forma como a organização tratará estas condições (Miles *et al.*, 1978).

Endereçando soluções através das escolhas estratégicas para três tipos de problemas – de empreendedorismo, engenharia e administração – Miles *et al.* (1978) contextualizam o ciclo adaptativo e identificam a existência de três tipos de comportamentos estratégicos: “*Defender*”, “*Analyzer*” e “*Prospector*”. Cada tipo de comportamento desenvolve uma estratégia própria para a empresa se relacionar com o mercado, a qual estabelece uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo que seja consistente com a sua estratégia.

Miles *et al.* (1978) caracterizam as organizações da tipologia “*Defender*” como aquelas que buscam nichos de mercado

que a possibilitem atingir estabilidade operacional apropriada. As organizações “Defender”, segundo os autores mencionados, tendem a ignorar desenvolvimentos e mudanças na condição do mercado fora de seu domínio, escolhendo desenvolver de forma limitada o mercado e se diferenciar pelos elevados padrões de tecnologia aplicada aos seus produtos.

Localizadas no outro ponto extremo da linha de adaptação, as organizações “Prospector” agem em um ambiente que é mais dinâmico que o de outros tipos de organização no mesmo setor. De forma diferente do tipo “Defender”, as empresas da tipologia “Prospector” têm como principal capacidade a de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades. Para atuar neste amplo domínio com expansão contínua e diversificação é requerido que tenham flexibilidade nos seus sistemas de tecnologia e administração (Miles *et al.*, 1978).

Combinando as forças tanto do “Prospector” como do “Defender” em um único sistema, as organizações “Analyzer” minimizam o risco enquanto maximizam a oportunidade de lucro. Esta estratégia é difícil de perseguir, particularmente em um setor caracterizado por mudanças de mercado rápidas e tecnológicas. Miles *et al.* (1978) sugerem o “equilíbrio” como a palavra que melhor descreve o “Analyzer” na abordagem do ciclo adaptativo. Um quarto tipo de estratégia é o “Reactor”, que caracteriza o fracasso da estratégia ocasionado pela inconsistência que existe entre a estratégia, tecnologia, estrutura e processo da empresa (Miles *et al.*, 1978).

Em suma, o entendimento sobre como a empresa maximizou as suas chances de sobrevivência e como explorou nichos de mercado que permitiram preservar recursos, demonstram o comportamento estratégico que poderá suportar a caracterização mais adequada nas tipologias de “Defender”, “Analyzer”, “Prospector” ou “Reactor”. Neste sentido, a caracterização usual de pequenas empresas como “Defender”, pode não ser a mais adequada. Compreender que estas são características de pequenas empresas e não características específicas de um tipo de comportamento estratégico, torna-se fundamental para atender ao objetivo proposto por esta pesquisa.

2.1. Comportamento estratégico no contexto de pequenas empresas

Argumenta-se que a teoria do comportamento estratégico é válida para todo o tipo de organização, independentemente do porte ou do seu segmento de mercado (Miles *et al.*, 1978); entretanto, este argumento é questionado por alguns autores (Snow & Hambrick, 1980; Hambrick, 1983). Um dos focos do trabalho de Leone (1991, 1999), por exemplo, aponta que o porte das organizações revela seu comportamento econômico e social. Em suas obras, Leone (1991, 1999) destaca que a diversidade e as singularidades das pequenas empresas apresentam-se como alguns dos desafios para estudá-las. Destaca também a necessidade de propor teorias e conclu-

sões adequadas para esses tipos de empresas, diferentes daquelas aplicadas às grandes empresas.

Um estudo bibliométrico desenvolvido por Rossetto *et al.* (2012) sugere que a caracterização das tipologias de comportamento estratégico é obtida de forma variada e que algumas vezes não é aprofundada. A revisão de trabalhos sobre o tema constata que a orientação estratégica das empresas está sendo classificada a partir de uma análise parcial, enfocando a perspectiva do empreendedorismo e com pouca ou nenhuma análise das outras perspectivas relevantes. Além disso, em decorrência da falta de dados empíricos, a caracterização da empresa pode ocorrer com poucos critérios e com elevada heterogeneidade (Rossetto *et al.*, 2012).

Com o intuito de aprimorar os métodos de análise das pequenas empresas percebe-se a oportunidade de visualizar o alinhamento entre os elementos estratégicos (estrutura, tecnologia e processos) propostos por Leone (1999) e Miles *et al.* (1978) a fim de desenvolver uma análise descritiva-exploratória voltada para pequenas empresas. Desta forma acredita-se ser possível distinguir quais as características que são próprias de pequenas empresas e quais as que identificam o seu comportamento estratégico.

O estudo do comportamento estratégico de pequenas empresas requer uma estrutura de análise que considere as perspectivas de caracterização propostas por Miles *et al.* (1978), adequada às peculiaridades que caracterizam estes negócios e que podem ser observadas por meio dos critérios específicos apresentados por Leone (1991; 1999), conforme apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. Elementos estratégicos característicos de pequenas empresas

Nível de Especificação	Elementos Estratégicos
Organizacional	Estrutura organizacional simples e processos operacionais pouco formalizados
Decisional	Processo decisório baseado na experiência e intuição
Individual	Identidades da empresa e do dirigente são compartilhadas

Fonte: Elaboração própria, baseada em Leone (1999).

Na próxima seção são apresentados alguns modelos já testados e utilizados para analisar o comportamento estratégico de empresas. Também, são apontados alguns elementos relevantes para uma estrutura de análise voltada para caracterizar o comportamento estratégico de pequenas e médias empresas.

3. Modelos de Análise do Comportamento Estratégico de Empresas

Os modelos de análise existentes, aplicados e testados, representam a diversidade de formas de analisar o comportamento estratégico das empresas (Rossetto *et al.*, 2012). A análise destas estruturas permite verificar os aspectos que

parecem ser mais adequados para o estudo do comportamento estratégico de pequenas e médias empresas.

O modelo de “categorias agrupadas” proposto por Langfield-Smith (1997), propõem uma estrutura analítica das tipologias de estratégias organizacionais propostas por Miles *et al.* (1978) baseada na caracterização das perspectivas de empreendedorismo, da engenharia e administração e do posicionamento estratégico da empresa. A partir desta referência principal são estabelecidas as categorias, as quais são baseadas em variáveis que permitem identificar cada um dos diferentes grupos de estratégias.

Conant *et al.* (1990) propõem a estrutura de análise das tipologias estratégicas propostas por Miles *et al.* (1978) que considera as seguintes categorias e variáveis para caracterizar o comportamento estratégico das empresas: (a) Problema de empreendedorismo e soluções: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento; (b) Problema de engenharia e soluções: objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos e, (c) Problema de administração e soluções: coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. A partir desta estrutura de análise, Conant *et al.* (1990) sugerem que as variáveis apresentadas pode contribuir para a identificação das tipologias de comportamento estratégico propostas inicialmente por Miles *et al.*(1978).

Complementarmente, o modelo proposto por Saaty (1980) é um instrumento de decisão multi-atributos que permite considerar medidas qualitativas, quantitativas e o balanceamento entre elas. O exemplo de utilização deste método para a análise das tipologias estratégicas foi citado por Si *et al.* (2008) em uma pesquisa sobre a competitividade de empresas chinesas de alta tecnologia, em um contexto global. A estrutura de análise permitiu lidar com a parte empírica, a qual inclui a validação de questionários e o cálculo de pesos dos principais critérios e subcritérios que posicionam as empresas estudadas em um *ranking* de competitividade operacional nos diferentes grupos considerados, os quais são “*Prospector*”, “*Analyzer*” e “*Defender*” (Si *et al.*, 2008). O objetivo deste método foi o de integrar diferentes medidas em um único resultado para um *ranking* de alternativas decisivas com a comparação dos atributos escolhidos. Para alcançar os multi-atributos necessários, o primeiro passo no estudo de Si *et al.* (2008) foi o de estabelecer um modelo de estrutura hierárquica para a competitividade operacional de acordo com o proposto por Takala *et al.* (2007). A partir da identificação de uma base de comparação, que demonstra cada uma das tipologias estratégicas, Si *et al.* (2008) analisaram as variáveis principais e secundárias apontadas na “hierarquia de prioridades competitivas”, do modelo proposto por Takala *et al.* (2007), e calcularam os resultados do cruzamento das variáveis principais e secundárias pelo método de Saaty (1980). Com base neste resultado, foram caracterizadas as empresas conforme as tipologias de comportamento estratégico de Miles *et al.* (1978).

Complementando os métodos apresentados, O’Regan e Ghobadian (2006) indicam o “*paragraph approach*” como um

método para classificar a orientação estratégica das empresas. Neste método os participantes descrevem o tipo de estratégia em resposta a um determinado contexto. O’Regan e Ghobadian (2006) pesquisaram a tipologia de Miles *et al.* (1978) de forma isolada, utilizando a percepção de executivos para caracterizar as diferentes opções estratégicas como principal variável de pesquisa (Diehl *et al.*, 2010).

No Quadro 2 é apresentada uma síntese das classificações e modelos de análise do comportamento estratégico de organizações.

Quadro 2: Modelos de análise do comportamento estratégico de organizações

Base do Modelo	Descrição	Autores
Categorias Agrupadas	Estrutura analítica das tipologias de estratégias organizacionais propostas por Miles <i>et al.</i> (1978) baseada na caracterização das perspectivas de empreendedorismo, engenharia e administração e do posicionamento estratégico da empresa frente a estas perspectivas.	Langfield-Smith (1997)
Variáveis de Caracterização	Estrutura elaborada a partir da caracterização de variáveis para a identificação das tipologias de comportamento estratégico propostas por Miles <i>et al.</i> (1978).	Conant et al. (1990)
Comparação de multi-atributos	Instrumento de decisão multi-atributos que permite considerar medidas qualitativas, quantitativas e o balanceamento entre elas para revelar tendências de comportamento estratégico.	Saaty (1980)
Hierarquia de Prioridades Competitivas	Estrutura considera o ranking de resultados do cruzamento das variáveis principais e secundárias para caracterizar as organizações nas tipologias de comportamento estratégico de Miles <i>et al.</i> (1978).	Takala et al. (2007)
Paragraph Approach	Estrutura utiliza a descrição dos participantes sobre o tipo de estratégia em resposta a um determinado contexto. Estes autores pesquisaram a tipologia de Miles <i>et al.</i> (1978) de forma isolada, utilizando a percepção de executivos para caracterizar as diferentes opções estratégicas como principal variável de pesquisa.	O’Regan & Ghobadian (2006)

Fonte: Elaboração própria.

A complexidade em analisar a empresa ao longo de um período, as sobreposições e interferências de amplas perspectivas de análise e a dificuldade em compará-las devido à ambiguidade causal (Dierickx & Cool, 1997), apontam a tendência de generalizações ou a classificação de uma empresa de forma parcial e superficial. Esta situação desafia o método a ser aplicado pelo pesquisador (Snow & Hambrick, 1980; Leone,1999; Rossetto *et al.*, 2012) e justifica a proposta de uma estrutura analítica que busque ser simples e abrangente.

3.1 Apresentação da estrutura proposta para analisar o comportamento estratégico de pequenas empresas

Considerando as características desenvolvidas por Miles *et al.* (1978), Leone (1991;1999) e os modelos de estrutura de análise propostos por outros autores (Saaty, 1980; Conant et

al., 1990; Langfield-Smith, 1997; O'regan & Ghobadian, 2006; Takala *et al.*, 2007; Si *et al.*, 2008; Diehl *et al.*, 2010), sugere-se neste trabalho uma estrutura de análise do comportamento estratégico para pequenas empresas.

A estrutura de análise aqui proposta foi formulada considerando a perspectiva dos três problemas e soluções (Empreendedorismo, Engenharia e Administração) e as categorias agrupadas propostas por Langfield-Smith (1997). Dezoito variáveis de análise foram categorizadas nesta estrutura, a partir de uma análise dos modelos propostos por Diehl, Souza e Hansen (2010) e Conant *et al.* (1990). Cada uma das variáveis de análise foi caracterizada para as tipologias de Miles *et al.* (1978). As variáveis de análise caracterizam as soluções das decisões estratégicas para os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Após este passo, indicou-se uma evidência sugerida para ser utilizada como contraprova da existência de cada característica utilizada, conforme sugerem O'Regan e Ghobadian (2006).

As informações que caracterizam o comportamento estratégico, ou seja, as respostas ou soluções conhecidas a partir da implementação de decisões estratégicas, foram classificadas em dois grupos, principais e secundárias, seguindo a proposta da "hierarquia de prioridades" desenvolvida por Takala *et al.* (2007). As variáveis principais consideram elementos vinculados à orientação predominante para prover soluções aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. As variáveis secundárias são utilizadas como variáveis de apoio para consistência da caracterização.

No Quadro 3 apresenta-se a estrutura de análise proposta, na qual estão descritas as variáveis principais e secundárias que permitem estudar os três tipos de comportamento estratégico: "Defender", "Analyzer", e "Prospector". Cada um destes tipos representa uma forma própria da empresa se relacionar com o mercado e estabelece uma configuração particular para as perspectivas de problemas e soluções de empreendedorismo, engenharia e administração. Parte-se da crença de que, provavelmente, as empresas que vierem a ser analisadas com esta estrutura de análise se enquadrarão em mais de uma das tipologias descritas, mesmo que haja uma predominante.

4. Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Com o objetivo de testar a adequação desta estrutura de análise, conduziu-se uma pesquisa qualitativa, através da estratégia de estudo de caso com enfoque descritivo-exploratório utilizando o corte transversal (Denzin & Lincoln, 1994). Este estudo teve como unidade de análise três pequenas empresas localizadas no Rio Grande do Sul, região sul do Brasil.

Essas empresas pertencem ao segmento da construção civil, sendo a empresa A uma indústria de impermeabilizantes, a empresa B uma pequena construtora e a empresa C uma prestadora de serviços para a construção civil.

Os critérios de pesquisa adotados foram os seguintes: (i) o porte da empresa, segundo o critério de faturamento estabelecido pelo SEBRAE-RS, (ii) a localização no Estado do Rio Grande do Sul, (iii) a diversidade de atuação (indústria, construção civil e prestação de serviços) e (iv) o exercício pleno da gestão do negócio pelo proprietário. A estrutura de análise proposta foi previamente verificada, de forma teórica, por dois especialistas responsáveis pelas linhas de pesquisa de estratégia e de pequenas empresas na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

4.1 Procedimentos adotados para aplicação da estrutura de análise do comportamento estratégico de pequenas empresas

Esta etapa envolveu a adaptação da estrutura de análise proposta em um formulário com o objetivo de coletar os dados da pesquisa. Considerando os pressupostos apresentados por Miles *et al.* (1978), que revelam o elevado grau de consistência das soluções dos três problemas de adaptação característicos das tipologias do comportamento estratégico e, o fato de que as empresas de comportamento "Prospector" responderem ao mercado escolhido de forma oposta à maneira proposta por empresas de comportamento "Defender", convencionou-se que o formulário de coleta de dados apresentaria apenas a descrição das tipologias propostas pelos autores, "Defender" e "Prospector", cuja caracterização foi apresentada na estrutura de análise proposta na seção anterior.

A partir disso, definiu-se que a característica "Defender" seria o limite mínimo de uma escala de 3 pontos para classificação de intensidade referente à variável identificada na etapa anterior, e a característica "Prospector" o limite máximo. Considerando a necessidade de contraprova para esta classificação foi proposta a inserção do registro da evidência que demonstra o grau de intensidade identificado na escala utilizada. O formulário de coleta de dados também foi submetido à verificação pelos especialistas anteriormente citados.

Após a realização destes passos, os proprietários das empresas selecionadas foram entrevistados individual e pessoalmente com o objetivo de conhecer-se o contexto das empresas, num total de quatro entrevistados (um da empresa A; dois da empresa B; e um da empresa C). Depois das entrevistas, cada um deles foi convidado à: (i) preencher o formulário de coleta de dados onde escolheram a pontuação que melhor descrevesse a intensidade da empresa nas variáveis de caracterização do comportamento estratégico, sendo 1 ("Defender") e 3 ("Prospector"), e (ii) apresentar uma evidência que refletisse tal escolha.

Esta etapa foi concluída com a aplicação da estrutura de análise para a caracterização das três empresas selecionadas para o estudo em todas as perspectivas propostas (Empreendedorismo, Engenharia e Administração) e em todas as 18 (dezoito) variáveis, compostas por 3 (três) variáveis principais e 15 (quinze) variáveis secundárias.

Quadro 3: Estrutura de análise das tipologias de comportamento estratégico para pequenas empresas

Ciclo Adaptativo	Variáveis de Análise		Caracterização das Tipologias de Comportamento Estratégico			Evidência a ser observada
	Variável Principal	Variáveis Secundárias	Prospector	Defender	Analyzer	
Problemas e Soluções de Empreendedorismo	<i>Orientação do Resultado (OR)</i>		<i>Inovação gerada pela aplicação de múltiplas tecnologias que possibilitam a expansão para novos mercados/produtos</i>	<i>Lucratividade gerada pela alta eficiência operacional e pela aplicação de uma tecnologia única</i>	<i>Equilíbrio entre inovação e lucratividade, entre o dinamismo e a estabilidade</i>	<i>Como é a medição da performance do negócio</i>
	Variáveis Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> * Nicho ou segmento de mercado * Mix de produtos * Posição de mercado * Participação de mercado * Posição em relação à concorrência * Análise de posicionamento 	<ul style="list-style-type: none"> * Dinâmico * Diversificado e favorável a adição de novos produtos * Reconhecido como inovador pela contínua exploração de novos produtos e oportunidades de mercado * Amplo e em expansão contínua * Variável, dependendo da constituição do mercado ou expertise do produto * Orientado para o mercado e ambiente, com capacidade agressiva de buscar novas oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> * Estável * Limitado, com poucas condições de ser alterado * Reconhecida como proeminente em seu mercado pela elevada qualidade e tecnologia aplicada no seu produto * Restrito e cuidadosamente focado * Dominante, possui ações agressivas para prevenir a entrada de concorrentes * Orientado para a organização e foco no domínio do seu nicho de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> * Relativamente estável, equilibrado * Limitado, mas com condições de ser alterado * Reconhecido como seguidor cauteloso de mudanças, busca maximizar a lucratividade com o mínimo de risco * Segmentado e cuidadosamente ajustado * Ineficaz, porém segue o Prospecto baseado na imitação tecnológica, mantendo uma eficiência operacional. * Orientado para o ambiente e para a organização, busca analisar a viabilidade do novo mercado/produto já existente 	<ul style="list-style-type: none"> * Como revisão/reorganiza a entrada de novos produtos/serviços e modifica o portfólio de produtos/serviços do negócio * Como faço a composição do mix de produtos do negócio * Como os clientes e fornecedores identificam o negócio * Como acompanho a participação no mercado que identifica o negócio * Como protejo as práticas de negócios frente à concorrência * Como obtenho as informações do mercado sobre a necessidade de clientes e novos produtos/produtos substitutos/novas aplicações para o produto que comercializo no negócio
Problemas e Soluções de Engenharia	<i>Orientação Tecnológica (OT)</i>		<i>Ter flexibilidade para manter a tecnologia atual e inovar</i>	<i>Produzir e distribuir com a maior eficiência operacional possível</i>	<i>Lidar com a dualidade tecnológica, proteger o equilíbrio entre as demandas conflitantes de flexibilidade e estabilidade tecnológica</i>	<i>Como é o resultado esperado da tecnologia que invisto nos negócios</i>
	Variáveis Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> * Perspectiva de Crescimento * Eficiência do Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> * Criação de novos produtos e mercados a partir da mudança * Produto e Mercado, baseada na capacidade de mudança e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> * Penetração em mercado já existente de forma cuidadosa e a partir de avanços de produtividade * Operacional, baseada em tecnologia, custo e qualidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> * Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados * Produto/Mercado e operacional, baseada na capacidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> * Como pretendo suportar o crescimento do negócio * Como é a eficiência que busco para o negócio
Problemas e Soluções de Administração	<i>Orientação Gerencial (OG)</i>		<i>Facilitar operações organizacionais</i>	<i>Ter Controle rígido e centralizado</i>	<i>Gerir a dualidade de estruturas e processos organizacionais, uma dinâmica e outra estável</i>	<i>Como é a Hierarquia do processo decisório</i>
	Variáveis Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> * Estrutura Organizacional * Subordinação * Coalizão dominante * Planejamento * Orçamento 	<ul style="list-style-type: none"> * Orgânica * Divisional, podendo ter autoridade matricial de vendas e operação * Foco nas áreas de Marketing e P&D * Orientado para o mercado, com desdobramento e coordenação de recursos entre as unidades de negócio e/ou projetos * Descentralizado, informal baseado no desempenho do produto no mercado/volume de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> * Mecanicista * Funcional, autoridade de Linha e detalhada divisão do trabalho * Foco nas áreas de Finanças e Produção * Orientado para a operação, limitado, com fragilidade em prever o comportamento do mercado no longo prazo * Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> * Mistá - Orgânica e Mecanicista * Matriciais, com intensivo planejamento entre as divisões de marketing, produção e engenharia aplicada * Foco no equilíbrio, com influência de áreas de engenharia de produto, produção e planejamento * Orientado para a produção e para o mercado, é complexo deve considerar mudanças incrementais promovidas pelas oportunidades de mercado * Métodos múltiplos, cálculos de riscos cuidadosos, contribuição de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> * Como é a aplicação da tecnologia no negócio voltada para a produção de produtos e serviços * Como é a cadeia de fornecimento do negócio * Como é a divisão do trabalho * Como é a organização da empresa * Como dividido o orçamento * Como planejo o investimento para o negócio * Como defino o orçamento

Fonte: elaboração própria, baseado em Miles et al. (1978), Diehl et al. (2010) e Conant et al. (1990).

4.2. Procedimentos para caracterização das tipologias de comportamento estratégico nas pequenas empresas

Para minimizar o grau de subjetividade da avaliação do comportamento estratégico, a partir da percepção do seu principal executivo, utilizou-se o exemplo do “*paragraph approach*” de O’Regan e Ghobadian (2006) e buscou-se identificar a tipologia estratégica a partir das informações contidas na estrutura de análise: (i) pelas variáveis principais e, (ii) pelas variáveis secundárias.

Na etapa de análise de variáveis principais verificou-se a pontuação obtida para as variáveis principais a partir da aplicação da estrutura proposta para analisar o comportamento estratégico das empresas. Utilizou-se uma matriz com três eixos - “*Defender*”, “*Analyzer*” e “*Prospector*”, para localizar a combinação das variáveis principais nos nove quadrantes de localização. Os quadrantes “*Prospector*” e “*Defender*” estão posicionados nas extremidades dos eixos, e o “*Analyzer*” na posição intermediária, conforme definido para a aplicação da escala de medição utilizada. As variáveis principais foram definidas como Orientação do Resultado (OR) para representar a perspectiva de empreendedorismo, Orientação Tecnológica (OT) para a perspectiva de Engenharia, e Orientação Gerencial (OG) para a perspectiva de Administração. Além da análise das variáveis principais, utilizou-se o gráfico radar (Figura 1) para indicar a intensidade das perspectivas de análise dominantes e o comportamento das 15 variáveis secundárias em relação à tipologia de comportamento estratégico identificada na etapa anterior.

Figura 1. Análise das variáveis secundárias do comportamento estratégico das empresas A, B, C



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, considera-se ser possível realizar uma leitura aprofundada sobre as características do comportamento estratégico de cada uma das empresas analisadas neste estudo, evidenciando as diferenças das tipologias propostas por Miles *et al.* (1978).

Também foi considerada a possibilidade de uma empresa apresentar características preponderantes de uma tipologia e/ou a mescla de várias tipologias. Na próxima seção são apresentados os principais resultados deste estudo.

5. Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Nas próximas seções são descritos e discutidos cada um dos casos estudados e, na última parte, discute-se a adequação da estrutura proposta para analisar o comportamento estratégico de das três empresas estudadas.

5.1 Análise do comportamento estratégico da empresa A

A empresa A é uma indústria de impermeabilizantes com 13 anos de atuação no mercado da região da Grande Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil, que conta com 16 funcionários, uma carteira de aproximadamente 600 clientes e faturamento anual acima de R\$ 699.501,00 (US\$ 349.750) - média das empresas da região (Sebrae, 2011).

Identificou-se que a empresa tem um modelo de negócio voltado à produção, venda e distribuição de produtos de impermeabilização. O entrevistado apontou que o segmento de atuação é o da construção civil, e mencionou que este setor é caracterizado pela forte concorrência entre pequenas e grandes empresas. Neste contexto, os clientes optam pela compra de produtos de boa qualidade, que apresentem o menor preço, e buscam a disponibilidade do produto para pronta entrega. Para atuar neste nicho de mercado, o entrevistado citou que a “Orientação de Resultado” é focada na lucratividade da operação e na qualidade do produto. O proprietário está continuamente investindo no negócio, mas informa que mantém os processos da operação simples, com rotinas de trabalho de baixa complexidade para que todos possam ver o que está acontecendo e possam contribuir para o crescimento da empresa: a) a estrutura organizacional foi iniciada com a divisão do trabalho entre duas pessoas, uma na área de produção e outra na área de vendas; na medida em que a empresa se desenvolveu, a estrutura foi organizada em níveis hierárquicos, com a formalização da área de administração; b) a tecnologia iniciou no desenvolvimento do produto, e à medida que a produção exigiu maior escala, a tecnologia foi sendo modificada por meio do investimento em maquinário e da qualificação profissional; c) a produção em escala

permitiu a disponibilidade de produtos para a pronta entrega e houve expansão do mercado a partir da atuação de novos representantes em áreas que antes não eram atendidas.

Verificou-se que as variáveis principais de Orientação do Resultado (OR), Orientação Tecnológica (OT), e Orientação Gerencial (OG) demonstraram a mescla do comportamento estratégico de “Defender” e de “Analyzer”. A empresa A, para Orientação do Resultado (OR) destacou-se pela permanente busca de eficiência operacional para atingir a lucratividade e o equilíbrio entre custos operacionais e investimento como forma de viabilizar o seu crescimento. As evidências apresentadas referentes ao forte controle sobre os insumos de produção (compra de matéria-prima e embalagem), para redução de despesas e o interesse pelo desenvolvimento tecnológico aplicado na base dos processos produtivos fortalecem a característica de “Defender” para esta variável de análise. A Orientação Tecnológica (OT) demonstra o esforço do proprietário na busca por novas máquinas para elevar a produtividade e modificar a organização dos processos internos para se tornar mais competitivo, reforçando as características de “Analyzer”.

Para a variável de Orientação Gerencial (OG), o proprietário informa que não realiza uma maior descentralização do processo de tomada de decisão por restrições de qualificação profissional da equipe de funcionários e instabilidade de processos internos de produção e vendas, características próprias de “Analyzer”. As variáveis principais apontam para a caracterização do comportamento estratégico do tipo “Defender” para a Orientação de Resultado (OR) e “Analyzer”, tanto para a Orientação Tecnológica (OT) como para a Orientação Gerencial (OG).

As variáveis secundárias apresentadas na Figura 2 demonstram que a perspectiva de empreendedorismo aponta o direcionamento de escolhas estratégicas da empresa A voltadas para a exploração do mercado.

O proprietário da empresa A afirmou que desenvolveu o conhecimento de mercado a partir do relacionamento com outros atores (fornecedores, clientes e mentores). A partir deste relacionamento, ele definiu a formulação de produtos e o investimento para aumentar o seu portfólio, buscando fabricar produtos com qualidade e se responsabilizar pela entrega ao cliente. Esta característica demonstra o alinhamento entre o modelo de negócios da empresa (embasado por decisões estratégicas que viabilizam a produção, comercialização e a entrega de produtos de impermeabilização) e a forma de responder às demandas do mercado (que são constantemente monitoradas através da sua rede de relacionamentos).

Figura 2. Análise das variáveis secundárias do comportamento estratégico da “empresa A”



Fonte: Elaboração própria.

As variáveis secundárias da perspectiva de tecnologia, por outro lado, apontam o foco dado à eficiência operacional - a minimização de desperdícios (financeiros e materiais) e o foco em uma tecnologia de expertise básica já possuída pela empresa, que caracterizam o comportamento “Defender”. Decisões centralizadas no proprietário e baseadas na sua experiência e intuição são aspectos característicos da empresa A, os quais foram observados a partir da análise das variáveis secundárias de administração e estão alinhadas com o apontado por Leone (1991; 1999). Estes resultados também apontam para a atenção dada ao atendimento ao cliente, de forma a absorver as oportunidades do mercado (foco em estruturar vendas e produção) e reforçam o comportamento “Analyzer” da empresa A.

5.2. Análise do comportamento estratégico da empresa B

A empresa B é uma empresa de engenharia voltada para a realização de empreendimentos imobiliários na cidade de Porto Alegre e região metropolitana. A empresa tem 8 anos de atuação no mercado da construção civil, emprega em torno de 20 funcionários diretos e trabalha em parceria com fornecedores responsáveis pelos projetos arquitetônicos e pela execução das obras. A empresa é administrada por dois sócios fundadores que idealizaram o modelo de negócio fundamentado na captação de investimentos e na realização de empreendimentos para a construção de moradias familiares.

Conforme análise dos dados das entrevistas, os dois entrevistados sinalizaram que o negócio é orientado para a inovação e que a sua estrutura está baseada nos processos e na mensuração de indicadores de resultado, como o retorno do investimento, o volume de vendas, o tempo de execução das obras e os prazos de entrega. Foi explicitado pelos entrevistados que o mercado imobiliário está em franco crescimento na região e que a concorrência é “muito agressiva”. Além disso, demonstram que o custo da matéria-prima e a disponibilidade de mão-de-obra para a execução dos projetos são fatores que interferem diretamente no sucesso do negócio e que são difíceis de gerenciar. Eles caracterizaram a forma de trabalho como orientada para a multifuncionalidade, com o mínimo grau de autoridade e de subordinação. Esta característica revela uma estrutura de trabalho com posições amplas e o esforço em direcionar os indicadores de desempenho para resultados coletivos, e não individuais. A construção de parcerias estratégicas de longo prazo foi citada como uma forma de promover a velocidade de crescimento esperada para a empresa e a capacidade de aplicação de tecnologias inovadoras. Os entrevistados ressaltaram a importância de estabelecer uma identidade forte que possibilite o reconhecimento por parte dos seus clientes potenciais, sendo que esta seria uma diferença competitiva frente à concorrência. Para atuar no segmento de mercado escolhido, a empresa estabelece que: a) o mix de produtos é determinado pela lucratividade do negócio; b) o resultado do investimento em tecnologia deve refletir a diminuição contínua de homens-hora aplicados e de processos adicionais não planejados e; c) a gestão descentralizada, para que as pessoas assumam a responsabilidade e o risco pela tomada de decisões.

Verificou-se que as variáveis de Orientação do Resultado (OR), Orientação Tecnológica (OT), e Orientação Gerencial (OG) evidenciaram o comportamento estratégico característico de “*Prospector*”. Neste sentido, a empresa destaca-se pela capacidade de explorar as oportunidades de mercado a partir da forma com que estabelece parcerias que visam o desenvolvimento de novos negócios, da aplicação de novas tecnologias para atingir melhorias em produtividade e da gestão descentralizada numa equipe multifuncional reconhecida por resultados coletivos. Os dois sócios fundadores afirmaram que, para estabelecer o direcionamento de novos investimentos analisam a capacidade interna, mas que, sobretudo, avaliam as condições do mercado. Além disso, os entrevistados argumentaram que não consideram apenas a medida da participação no mercado para demonstrar o crescimento da empresa e destacaram que o sucesso do negócio está pautado na capacidade de realizar os empreendimentos planejados e da empresa ser reconhecida como inovadora. A Figura 3 apresenta a análise das variáveis secundárias do comportamento deste caso.

Figura 3. Análise das variáveis secundárias do comportamento estratégico da “empresa B”



Fonte: Elaboração própria.

As variáveis secundárias apresentadas na Figura 3 também reforçam a caracterização da empresa B na tipologia “*Prospector*”. Na perspectiva de empreendedorismo, os entrevistados apontaram a constância em analisar as oportunidades de entrada e saída de mercados. Foi destacado também que a capacidade de aprender com as experiências são as formas de avaliar o nicho de mercado a ser perseguido, que podem propiciar o reconhecimento da empresa como inovadora. A análise da variável mix de produtos aponta o enfoque para a diversificação, tendo os indicadores financeiros e de lucratividade para o suporte de decisões. Os entrevistados citaram a possibilidade de escolher um negócio menos lucrativo, em detrimento do fluxo de caixa positivo imediato que ele possa gerar.

Estas variáveis demonstram a disponibilidade de assumir risco, característico de comportamento “*Prospector*”. As variáveis de posicionamento de mercado e de participação de mercado evidenciam uma tendência ao comportamento “*Analyzer*”. Os entrevistados indicam a busca do equilíbrio entre ser reconhecido como inovador e como tendo um produto de qualidade. Em relação à participação do mercado, afirmam que a empresa atua em um mercado restrito e cuidadosamente focado. Na perspectiva de engenharia, a abertura para estabelecer parcerias com fornecedores para a aplicação de novas tecnologias é uma forma estratégica de promover a inovação. Os entrevistados indicam a procura constante de tecnologias que apoiem a mudança e argumentam que o custo com tecnologia é válido, quando

refletido na produtividade e redução de desperdícios em processos. Estas variáveis caracterizam o “Prospector”, que minimiza o risco de absorver altos custos de inovação através da exploração de novas formas de fazer negócios. A perspectiva de administração é caracterizada por um estilo gerencial que valoriza as iniciativas coletivas como forma de obter resultados, ao mesmo tempo em que o trabalho é organizado em cargos amplos, níveis hierárquicos reduzidos e multifuncionalidade. Estas características demonstram tentativas de minimizar a divisão do trabalho e de prover flexibilidade, para que a empresa possa explorar novas oportunidades.

5.3. Análise do comportamento estratégico da empresa C

A empresa C é uma empresa de serviços de engenharia fundada em 1976, localizada também na cidade de Porto Alegre. A empresa oferece serviços de impermeabilização, isolamento térmico e revestimento para a construção civil na região sul do Brasil. A empresa é administrada pelo seu proprietário e está na segunda geração de uma linha de sucessão familiar. É reconhecida por ser a primeira empresa da região a adotar o sistema de mantas asfálticas para impermeabilização de edificações residenciais, comerciais e industriais.

De acordo com o proprietário da empresa C o negócio é orientado para atingir um elevado padrão de qualidade e manter a referência de *expertise* técnica que a empresa conquistou. Quanto à forma de trabalho, o entrevistado indicou que a empresa tem uma estrutura típica de empresa familiar, que para ele significa simplicidade, sobreposição de funções e centralização de decisões em pessoas-chave. A preocupação com a qualidade do serviço realizado é a marca que diferencia a empresa da concorrência e reforça a imagem de ser pioneira e especializada nos serviços de impermeabilização. Para o entrevistado, este mercado é caracterizado pela instabilidade gerada pela concorrência com outras empresas de pequeno porte, que contratam serviços profissionais sem qualificação e por esta razão conseguem praticar menores preços.

O proprietário afirmou que participa ativamente do mercado, através de eventos técnicos onde busca atualizar as tecnologias utilizadas e compartilha a experiência obtida na prestação dos serviços. A partir da proximidade do relacionamento com seus clientes e concorrentes, a empresa observa as novas oportunidades de negócios e atua como uma referência técnica e como um parceiro estratégico para outras empresas da região sul do Brasil. Como características da empresa, o proprietário aponta: a) a maturidade do modelo de negócios, que persiste desde a fundação da empresa; b) a adaptação frente às constantes oscilações do mercado que garantem a sobrevivência da empresa e; c) a experiência dos funcionários, o treinamento exercido pela supervisão no posto de trabalho e a relação de confiança que define a divisão das decisões com a equipe.

Verificou-se por meio da análise das variáveis de Orientação do Resultado (OR), Orientação Tecnológica (OT) e Orientação

Gerencial (OG) que o comportamento estratégico característico da empresa C é de “Analyzer”. Assim, a empresa C apresenta a capacidade de explorar as oportunidades de mercado a partir da *expertise* técnica que está embasada pelo reconhecimento de pioneirismo e qualidade, a iniciativa para a aplicação de novas tecnologias e a preparação da equipe técnica, através de treinamento e do trabalho supervisionado. O proprietário afirmou que as oportunidades de negócios são analisadas com o objetivo de identificar os serviços que apresentam o potencial de lucratividade e/ou a testagem de novas técnicas e novos produtos. Este equilíbrio, de acordo com o entrevistado, é muito difícil de ser conquistado e representa o desafio entre a manutenção do posicionamento no mercado e o reconhecimento de ser pioneiro.

Os resultados advindos das variáveis secundárias do modelo de análise (Figura 4) reforçam a caracterização da empresa C na tipologia “Analyzer”.

Na perspectiva de empreendedorismo foi identificada a dualidade entre permanecer com serviços que já atingiram os resultados de lucratividade e qualidade esperados pela empresa, ou investir em novas técnicas que possibilitem reforçar a imagem do pioneirismo que é uma característica da empresa.

Figura 4. Análise das variáveis secundárias do comportamento estratégico da “empresa C”



Fonte: Elaboração própria.

Conforme modelo de análise, a empresa C também foi classificada na tipologia “Defender” (voltada à segurança e controle do seu posicionamento de mercado) e de “Analyzer” (busca pela inovação e novas oportunidades de negócio para ampliar o mix de produtos e obter mais dinamismo no nicho de mercado escolhido para atuar). Na perspectiva de

engenharia, os resultados de análise das variáveis revelam o comportamento típico de *"Prospector"*, tais como investir, testar e avaliar novas técnicas para a aplicação de produtos e o interesse em desenvolver melhorias de processo que permitam o controle de qualidade da operação. Na perspectiva de administração identificou-se que a empresa C é caracterizada por um estilo gerencial centrado no controle, na supervisão e no desenvolvimento técnico da equipe. Em suma, a empresa C caracteriza-se como *"Analyzer"* na forma com que estabelece seus processos de trabalho e centraliza as decisões com forte intervenção da diretoria, que monitora o mercado e está presente na rotina do negócio.

5.4. Síntese da análise do comportamento estratégico das empresas

A análise das empresas pesquisadas fornece subsídios para a identificação de variáveis que podem influenciar a classificação do comportamento estratégico de pequenas empresas. A estrutura de análise proposta revela a possibilidade de comparar as classificações obtidas para as empresas A, B e C nas três perspectivas do ciclo adaptativo de decisões estratégicas, e de apontar a tipologia de comportamento estratégico preponderante para cada uma delas. A partir das comparações, verifica-se que a estrutura de análise proposta propicia uma forma de aprofundar o estudo do comportamento estratégico de pequenas empresas.

Coerentemente com o referencial teórico apresentado, a análise dos casos apontou evidências para a tendência de pequenas empresas serem classificadas na tipologia *"Defender"* (Fagundes & Gimenez, 2009; Cancellier & Blageski Junior, 2009). Entretanto, o estudo demonstrou que quando as características das empresas são analisadas na totalidade das variáveis propostas, não existe a predominância da tipologia *"Defender"*, tal como proposto pelos autores citados.

Tendo em vista os resultados encontrados, a caracterização do comportamento estratégico de pequenas empresas revela que: (i) a estrutura pouco formalizada e os processos de trabalho simples das empresas A, B e C podem propiciar o movimento de mudança e adaptação das características que identificam a perspectiva de empreendedorismo, especificamente nas decisões que envolvem a dualidade entre explorar as oportunidades de mercado ou assegurar um domínio estável para a sua operação; (ii) as decisões frente à forma como as empresas A, B e C operacionalizam a decisão de empreendedorismo parece ser influenciada pela experiência e pela intuição dos proprietários que utilizam a rede de relacionamentos de confiança para aconselhamento e para estabelecer parcerias estratégicas. Tal rede foi construída pelas empresas A e B para desenvolver uma tecnologia própria ou múltiplas tecnologias por meio de parceiros estratégicos; (iii) as diferentes maneiras com que os proprietários das empresas A, B e C imprimem as suas características individuais na forma de gerir a empresa,

demonstram a forte influência do estilo pessoal na gestão da empresa, conforme Leone (1991, 1999).

Ao se analisar os casos sob as perspectivas de Empreendedorismo, Engenharia e Administração (considerando o relacionamento entre as variáveis principais e as secundárias do modelo de análise) percebe-se algumas semelhanças e diferenças entre as pequenas empresas estudadas. Na Perspectiva do Empreendedorismo, por exemplo, observa-se em todas as empresas estudadas a partir da variável Orientação do Resultado (OR) o enfoque para a lucratividade, característico de empresas *"Defender"*. Percebe-se também que existem formas de manter o enfoque de lucratividade como resultado do negócio nas tipologias de comportamento estratégico *"Prospector"* e *"Analyzer"*. Observa-se a predominância de características *"Analyzer"* para as empresas A e C, enquanto que para a empresa B a característica preponderante é de comportamento *"Prospector"*.

Uma característica que diferencia as empresas e reforça a caracterização dos comportamentos estratégicos nas três tipologias é a posição em relação à concorrência. Enquanto a empresa A, predominantemente *"Analyser"*, busca a referência de empresas "líderes de mercado", a empresa B, *"Prospector"*, demonstra foco na exploração de oportunidades de mercado e na presença da inovação em seus elementos de estrutura, tecnologia e processos, e a empresa C apresenta características de *"Defender"* quando busca garantir a sua posição com base na segurança e seu posicionamento de mercado.

Na Perspectiva de Engenharia, as características presentes na variável principal Orientação Tecnológica (OT) e nas variáveis secundárias revelam a mescla de diferentes comportamentos estratégicos para as empresas pesquisadas. Este aspecto reflete o fato de que há mesclas de diferentes tipos de comportamentos estratégicos nas pequenas empresas estudadas.

Na Perspectiva de Administração, percebe-se que a Orientação Gerencial (OG) preponderante para as empresas A e C revela as suas características de *"Analyzer"* e para a empresa B as características de *"Prospector"*. Os comportamentos estratégicos das empresas A e C são reforçados pela dualidade existente entre o dinamismo provocado por instabilidades do mercado, e a estabilidade necessária para manter a estrutura e os processos organizacionais capazes de garantir a eficiência operacional e a qualidade.

A partir destas análises verificou-se que: (i) nenhuma das três empresas apresenta todas as características em uma única tipologia de comportamento estratégico; (ii) as empresas tendem a apresentar as tipologias mescladas, sendo que uma destas tipologias demonstra ser preponderante em relação às demais; e (iii) as empresas aparentemente são capazes de alterar o seu comportamento estratégico

preponderante a partir de decisões estratégicas que permitem reforçar as características atuais que revelam tipologias mescladas.

6. Considerações Finais

Este estudo destaca a importância da análise do comportamento estratégico de pequenas empresas por meio de uma estrutura analítica desenhada especificamente para esta finalidade. Os resultados revelaram que a identificação do comportamento estratégico de pequenas empresas pressupõe um processo analítico que envolve a caracterização e o relacionamento das variáveis presentes nas perspectivas apontadas por Miles *et al.* (1978). A metodologia aplicada permite a compreensão detalhada das características estratégicas, de seus conflitos e de suas dualidades em vez de uma visão genérica proposta por diversos autores (Fagundes & Gimenez, 2009; Cancellier & Blageski Junior, 2009). Além disso, verifica-se que o processo de análise não é trivial e que a ambigüidade causal (Dierickx & Cool, 1997) pode interferir no diagnóstico produzido. Os resultados obtidos demonstram que a classificação genérica de pequenas empresas na tipologia “Defender” (Fagundes & Gimenez, 2009; Cancellier & Blageski Junior, 2009) pode ser equivocada.

Neste sentido, a contribuição acadêmica deste estudo está associada ao fato de identificar a necessidade de adequação das estruturas de análise genéricas (geralmente aplicadas em grandes empresas) para a realidade de empresas de pequeno porte. Além disso, demonstra-se a importância de caracterizar o comportamento estratégico por meio de variáveis de análise que permitem identificar dualidades, *trade-offs* críticos e conflitos entre decisões estratégicas, que podem colocar em risco o desempenho e a sobrevivência das pequenas empresas. A partir das empresas analisadas, foi possível revelar que existem contradições naturais e características das empresas de pequeno porte, as quais podem ser geridas para promover um maior alinhamento entre as perspectivas de empreendedorismo, engenharia e administração e provocar impacto no desempenho destas empresas.

Como contribuição gerencial, o diagnóstico realizado em um dado momento oportuniza a fotografia do cenário atual que representa as pequenas empresas pesquisadas e que pode instrumentalizar o(s) executivo(s) das mesmas para o entendimento mais profundo sobre o seu comportamento estratégico, bem como orientar o movimento de adaptação para outros tipos de comportamento estratégico. Este processo favorece o entendimento sobre o potencial de desenvolvimento estratégico das empresas.

As limitações observadas na realização deste trabalho estão relacionadas ao método, à quantidade de empresas participantes e ao tempo em que elas foram observadas, aspectos que podem afetar a extensão ou generalização dos resultados encontrados. A partir da participação de um

número maior de empresas deste mesmo porte, aponta-se a oportunidade para realização de futuras pesquisas e análises setorial e/ou regional.

Estudos futuros sobre o comportamento estratégico de pequenas empresas são sugeridos para subsidiar os pesquisadores e os gestores destas empresas sobre o processo de formulação estratégica e a sua implementação. Verifica-se a possibilidade de se estudar um segmento de mercado ou de porte de empresas, visando uma análise comparativa de tipologias e a identificação de tendências, padrões parciais ou mesmo referências de comportamento estratégico. Sugere-se também o desenvolvimento de pesquisas que relacionem, por meio de estudos empíricos quantitativos, o comportamento estratégico de pequenas empresas no processo de ajustamento estratégico. Verifica-se que estudos como estes podem ser oportunos para desenvolver análises que acompanhem o processo de transformação estratégica de pequenas empresas e a identificação de elementos que podem interferir neste processo.

7. Referências

- Ansoff, H.I. (1979). *Strategic Management*. London, UK: Macmillan.
- ABDI. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. (2012). *A Indústria de Private Equity e Venture Capital 2º Censo Brasileiro*. Acesso em 18/06/2014 http://www.abdi.com.br/Estudo/Private_Equity_e_Venture_Censo.pdf?bcsi_scan_63157efb730a3e36=PYn9QM1ILB en2GfecxWq6lcWwltAAAAvnebnA==&bcsi_scan_filename=Private_Equity_e_Venture_Censo.pdf
- ABVCAP. Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital. (2013). *Consolidação de Dados da Indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil*. Acesso em: 16/04/2014 <http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/2716.pdf>
- Cancellier, E., & Blageski-Junior, E. (2009). Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. *Trabalho apresentado na Encontro da ANPAD, 27. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, setembro 19 – 23 de 2009. São Paulo, Brasil.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment, and Performance. The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1-22. <http://dx.doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110504>

- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks - (CA), USA: Sage Publications.
- Diehl, C., Souza, M., & Hansen, P. (2010). Estrutura analítica para identificação da estratégia praticada: um estudo em duas empresas de serviços. *Revista Universo Contábil*, 6 (3), 6-28. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2010319>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1997). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in N.J. Foss. *Resources, Firms and Strategies* (pp. 161-172). Oxford, UK: Oxford University Press.
- EMPEA. Emerging Markets Private Equity Association. (2012). *Dynamic Growth: Value Creation in Latin America*. Acesso em: 16/04/2014. http://www.empea.org/_files/listing_pages/13676_EY_Latin_Study_v2_USLETTER_Singles_5pm.pdf
- Fagundes, F., & Gimenez, F. (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2 (2), 133-146.
- Hambrick, D. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26. <http://dx.doi.org/10.2307/256132>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), 207-232. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Leone, N. (1991). A Dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (2), 53-59. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000200005>
- Leone, N. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 34 (2), 91-94.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562. <http://dx.doi.org/10.2307/257544>
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. MDIC. (2011). *Planejamento Estratégico Integrado do Sistema MDIC 2011-2014*. Acesso em 16/04/2014 http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1365529692.pdf
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30 (1), 25-32. <http://dx.doi.org/10.2307/41165264>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (5), 603-620. <http://dx.doi.org/10.1108/17410380610668540>
- Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York (NY), USA: McGraw-Hill.
- Si, S., Takala, J., & Liu, Y. (2009). Competitiveness of Chinese high-tech manufacturing companies in global context. *Industrial Management and Data Systems*, 109 (3), 404-424. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570910939416>
- Rossetto, R., Brey, N., & Machado, R. (2012). Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11 (2), 70-90.
- Saporta, B. (1990). *Stratégie des petites et moyennes entreprises*. *Encyclopédie de Gestion*. Paris, France: Éditions Economica, (pp. 2730-2754).
- Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011). *As Pequenas Empresas do Simples Nacional*. Acesso em 29/10/2012 [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9BB59A59F0E2E04583257957004777CE/\\$File/NT000470DE.pdf?bcsi_scan_63157efb730a3e36=0&bcsi_scan_filename=NT000470DE.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9BB59A59F0E2E04583257957004777CE/$File/NT000470DE.pdf?bcsi_scan_63157efb730a3e36=0&bcsi_scan_filename=NT000470DE.pdf)
- Snow, C., & Hambrick, D. (1980). Measuring organizational strategies: some theoretical and methodologic problems. *Academy of Management Review*, (5), 527-538. <http://dx.doi.org/10.2307/257458>
- Takala, J., Kamdee, T., Hirvela, J., & Kyllonen, S. (2007). Analytic calculation of global operative competitiveness. *Proceedings 16th International Conference on Management of Technology. Management of Technology for Service Economy*. Florida, USA: International Association for Management of Technology, Merrifield.



Licencia de Creative Commons. Esta obra está - si no se indica lo contrario - bajo una "Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional".

La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>