

# O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ (PUC-PR)  
SIMONE CRISTINA RAMOS (PUC-PR)  
JANE MENDES FERREIRA (PUC-PR)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes. O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 859-871.

## Resumo

Este artigo aborda o tema da formulação de estratégia em pequenas empresas. Mais especificamente, seu objetivo é perceber o impacto da análise da concorrência na formulação da estratégia competitiva em pequenas empresas do ramo metal-mecânico da cidade de Curitiba-PR. Para tal levantamento foi utilizada uma técnica proveniente da psicologia cognitiva, a grade de repertório de Kelly (1955). Por meio dela, os dirigentes das organizações participantes avaliaram suas características estratégicas atuais e as pretendidas, para um horizonte de tempo de cinco anos, em comparação com seus principais concorrentes. Os resultados apontam que, para 76% das organizações estudadas, as estratégias competitivas percebidas nos concorrentes formam um repertório de ações frente ao qual a empresa pode pretender se afastar (movimento de diferenciação) ou se aproximar (movimento de isomorfismo). Para os outros 24%, a análise da concorrência parece não ser uma das principais fontes de informação que sustentam a formulação da estratégia competitiva. Importante notar que, apesar de inseridas em um mesmo contexto competitivo, com produtos semelhantes e um espaço geográfico delimitado, cada estrategista atribuiu a seu ambiente competitivo características distintas. Talvez esta diferença cognitiva na percepção do espaço competitivo possa explicar, pelo menos em parte, as diferenças nas estratégias adotadas por estas organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

A turbulência ambiental tem crescido vertiginosamente nos últimos anos, e deriva do aumento da frequência de mudanças que atingem as organizações e da aceleração da velocidade de difusão delas (ANSOFF e McDONNEL, 1993). Outro elemento que incrementa a turbulência ambiental é a globalização, que consiste na intensificação da concorrência por meio da eliminação de barreiras a trocas comerciais e expõe as empresas a padrões inéditos de competição. Com a consolidação da globalização, intensificou-se o debate sobre quais características, competências e

estratégias são necessárias para o sucesso e longevidade das organizações produtoras de bens e serviços (BARBOSA, 2001).

Frente a este quadro, os estudos sobre estratégia organizacional tornaram-se mais freqüentes e multifacetados. A multiplicidade de visões sobre o fenômeno, apesar de não formar um consenso, indica que “não existem respostas corretas neste campo, mas existem orientações interessantes e construtivas” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20). De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), é possível classificar os estudos sobre estratégia em duas correntes, uma de natureza econômica e outra organizacional. A primeira entende a estratégia como resultado das escolhas racionais dos atores organizacionais, buscando maior eficácia e eficiência face à competição. Já a segunda, investiga a relação da estratégia com características organizacionais como estrutura e tecnologia.

Isto corrobora a visão de Gimenez (2000), de que há um esforço maior para a compreensão deste fenômeno, resultando em um aumento no número de estudos empíricos sobre comportamento estratégico em pequenas e médias empresas (PME's). Tal aumento parece refletir a importância das PME's para a economia nacional, já que elas constituem 99% do número de empresas formais do país, concentram cerca de 44% do valor bruto gerado pela atividade industrial e ocupam cerca de 65% da mão de obra nacional (RAMOS, 2001).

Para Gimenez (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico destas empresas, pelo desconhecimento das razões que levam os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas. O objetivo deste artigo é, conciliando referências provenientes das linhas cognitiva e institucional, investigar o papel da percepção das características da concorrência na elaboração da estratégia competitiva em pequenas empresas. Para a consecução de tal objetivo, este artigo está dividido em mais quatro seções, além desta introdução: i) referencial teórico onde estão contidos os principais conceitos abordados, ii) metodologia onde são descritos os procedimentos de amostragem, coleta e tratamento de dados, iii) resultados, onde são apresentados e discutidos as principais descobertas e iv) conclusão contendo os comentários finais e recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Várias escolas de pensamento têm abordado o tema estratégia e em torno delas são construídos repertórios teóricos e empíricos que refletem a multiplicidade do tema. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), elencam dez escolas distintas de pensamento sobre estratégia, agrupando-as em três categorias. A primeira é chamada de prescritiva, pois se preocupa mais em postular como a estratégia deve ser elaborada do que descrever como este processo realmente se apresenta nas organizações. Esta categoria reúne as escolas do *design* (que concebe a estratégia como visão mais influente para combinar forças internas e externas), do planejamento (que utiliza em modelos mais formais e burocráticos os conceitos da escola do *design*) e a do posicionamento (que concebe a estratégia como uma escolha entre posicionamentos limitados). As escolas associadas a esta categoria derivam predominantemente do que Gimenez *et al* (1999) chamam de perspectiva econômica, e que foi predominante nesta área de estudo até meados da década de 1980.

A segunda categoria é descritiva, e estuda como as estratégias são, de fato, formuladas. São compreendidas neste grupo as escolas empreendedora (a estratégia como uma visão do empreendedor), cognitiva (a estratégia como um processo cognitivo), do aprendizado (onde formulação e implementação são processos dialeticamente influenciados e a estratégia é a relação entre intenções pré-determinadas e emergentes), do poder (a estratégia como resultante de jogos e negociações entre os ambientes internos e externos), cultural (a estratégia é mediada pela cultura organizacional e de seus personagens) e ambiental (estratégia como reação às forças dominantes do ambiente). As escolas empreendedora e cognitiva podem ser associadas a uma perspectiva mais recente na literatura, que Gimenez *et al* (1999) chamam de empreendedora, pois tentam associar as características pessoais do dirigente ao processo estratégico, especialmente em pequenas empresas. Já a terceira categoria busca a integração e é representada pela escola da configuração, que vê a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças e defende que a organização pode assumir características de qualquer das escolas anteriores, em função dos diferentes desafios enfrentados.

Apesar da diversidade das abordagens sobre o tema, parece predominar no estudo da estratégia um paradigma racionalista (LAROCHE e NIOCHE, 1994; CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003), que pressupõe a existência de um decisor bem identificado com consciência clara do histórico e do momento atual, e um momento delimitado para a tomada de decisão. Nas escolas que refletem este paradigma, a estratégia é entendida como sendo fruto da racionalidade dos atores, indicando um entendimento voluntarista sobre o processo estratégico.

Porém diversos estudos, que podem ser enquadrados como pertencentes à escola cognitiva, indicam que o processo estratégico é constrangido por e alinhado aos processos cognitivos dos dirigentes. Isto parece particularmente importante no que diz respeito a processos estratégicos em pequenas empresas onde a tomada de decisões é flexível, com alta concentração de poder e responsabilidade no executivo principal e o processo tende a ser intuitivo, refletindo a visão de mundo do decisor (MINTZBERG e QUINN, 2001). Neste caso, a personalidade do tomador de decisão poderá moldar a estratégia adotada pela sua empresa. Estudos anteriores (BOGNER e THOMAS, 1993; REGER e HUFF, 1993; GIMENEZ, 2000; GIMENEZ *et al* 2000; BARBOSA, 2001; GIMENEZ e GRAVE, 2002; CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2003) sugerem que a coleta, tratamento e interpretação da informação por estrategistas da pequena empresa podem impactar fortemente no processo estratégico destas organizações.

Neste entendimento, a avaliação da concorrência (REGER e HUFF, 1993; GIMENEZ *et al*, 2000) pode ser considerada não só como uma atividade de monitoramento visando a manutenção de um diferencial competitivo, mas sim um importante elemento de construção cognitiva do ambiente. Diferentes gestores tendem a perceber diferentes nuances do ambiente competitivo e da postura de seus concorrentes, implicando na construção de respostas estratégicas diversas. Isto poderia explicar, pelo menos parcialmente, o fato de que organizações submetidas às mesmas pressões ambientais apresentam respostas estratégicas diversas.

Uma ferramenta utilizada em estudos cognitivos (GIMENEZ, 1995; GIMENEZ e GRAVE, 2002; GIMENEZ *et al*, 2000) é a grade de repertório de Kelly (1955). A Psicologia dos Construtos Pessoais de Kelly (1955) pressupõe que o indivíduo entende seu ambiente pela categorização dos eventos. Estas categorias (construtos) são formadas pela percepção de similaridades e diferenças entre os eventos e elementos e são estáveis ao longo do tempo, constituindo um *frame* individual

de referência. Por meio da utilização da grade de repertório é possível elicitar os construtos existentes na mente do estrategista, e se aproximar das estruturas cognitivas que norteiam sua ação.

Uma importante contribuição para o entendimento do impacto da cognição na estratégia tem sido realizada por pesquisadores da vertente cognitivista da teoria institucional. Para os institucionalistas as organizações são recompensadas pela intensidade com que refletem os valores e significados do meio social onde estão inseridas. Estas recompensas podem se dar tanto por elementos objetivos (vantagem na comercialização de produtos e serviços) quanto subjetivos (aumento da legitimidade). São conceitos centrais nesta teoria o contexto de referência e o isomorfismo. O contexto de referência pode ser definido como o nível do ambiente a que a organização se reporta para adotar suas concepções e valores, representando o foco da atenção da organização para a tomada de decisões estratégicas (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Já o isomorfismo pode ser caracterizado como a resposta organizacional às pressões existentes para a homogeneidade das características das organizações e suas formas de agir.

Em diversos estudos embasados na teoria institucional (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999; BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; ALVES, 2002) são associadas características objetivas da estratégia competitiva das organizações com o frame mental de seus estrategistas. Nestes estudos é demonstrado que o contexto de referência está altamente relacionado com o comportamento estratégico das organizações, e que cada uma delas, em maior ou menor grau, busca refletir os valores e significados de seu contexto social. Já os estudos sobre isomorfismo (ROSSETTO e ROSSETTO, 2002; COSER e MACHADO-DA-SILVA, 2004) têm demonstrado que a busca pela homogeneidade pode ser decisiva na concepção e implementação da estratégia em empresas produtoras de bens e serviços.

Buscando uma integração das abordagens cognitiva e institucionalista, desenhou-se o presente estudo para explorar o impacto da análise da concorrência sobre escolhas estratégicas de dirigentes de pequenas empresas. A próxima seção expõe os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desse estudo.

### 3 METODOLOGIA

Usando os critérios de classificação desenvolvidos por Cooper e Schindler (2003), pode-se classificar esta pesquisa como exploratória, pois seu propósito imediato é a exploração inicial de uma realidade, sem intenção de estabelecer relações de causalidade, visando subsidiar a formulação de hipóteses ou questionamentos para pesquisas futuras. Seu método de coleta de dados foi a interrogação/comunicação utilizando a técnica grade de repertório (KELLY, 1955). Nesta, o respondente indica os concorrentes significativos em seu ramo e seus nomes são apresentados ao dirigente em tríades, para que ele indique de que forma dois dos competidores se parecem e o terceiro se distingue, o que é conhecido como a forma do conteúdo mínimo para elicitação dos construtos (REGGER, 1990). Após a elicitação dos construtos, o dirigente foi convidado a avaliar por uma escala de 1 a 5, as características de seus concorrentes, bem como as características atuais de sua empresa e as pretendidas para ela em um horizonte de tempo de cinco anos. Também foi utilizado um questionário visando determinar o contexto de referência predominante em cada organização. Para a coleta de dados foram realizadas visitas às empresas participantes, e pode-se afirmar que este formato de interrogação/comunicação garante melhor

controle do pesquisador sobre as respostas, pois permite observar o preenchimento do questionário e garantir que o respondente desejado participe da pesquisa.

Em relação ao controle de variáveis, o estudo proposto pode ser considerado *ex post facto*, pela impossibilidade de manipulação destes elementos. Quanto ao propósito da pesquisa, pode-se enquadrá-la como descritiva, tendo-se em vista que o propósito estabelecido é conhecer o objeto sem buscar relações causais entre suas variáveis. Já no quesito dimensão de tempo, o trabalho propõe um corte transversal (*cros-section*) com coleta de dados única e sem acompanhamento das variáveis ao longo do tempo. No item ambiente, este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois os dados foram coletados no local de sua ocorrência e não em um ambiente artificialmente planejado. O nível de análise da pesquisa é organizacional, pois cada empresa foi tratada como uma unidade da amostra e a unidade de análise são os dirigentes das empresas estudadas. A população escolhida para este estudo foi a de pequenas empresas metal-mecânicas da cidade de Curitiba – PR. Como se trata de um estudo exploratório, não foi utilizado um método rigoroso de amostragem, sendo esta feita por adesão e contemplando um total de 17 empresas e seus principais concorrentes, o que resultou em um total de 109 concorrentes avaliados.

Para identificação do contexto de referência as empresas foram agrupadas em acordo com as respostas do questionário, buscando identificar o nível do contexto a que a organização se mantém atenta ao fazer a análise de tendências, mapeamento de oportunidades e ameaças, acompanhamento da concorrência, etc. O agrupamento foi feito por análise de cluster, utilizando o método de Ward, que gerou dois grupos distintos. Já o tratamento dos dados resultantes da aplicação da grade de repertório foi realizado por dois procedimentos distintos:

- i) Análise dos componentes principais: que permitiu o desenho do espaço competitivo de cada empresa participante com a determinação da posição atual dos concorrentes e as posições atual e futura da empresa respondente;
- ii) Tabela de correlação: que permitiu verificar a proximidade da empresa respondente e seus concorrentes, no momento atual e futuro;

A seguir, demonstra-se os resultados obtidos nesse estudo exploratório.

#### 4 RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados abordará três tópicos: caracterização da amostra, natureza dos construtos elicitados e movimento estratégico encontrado nas empresas estudadas.

A idade das empresas participantes do estudo foi, de certa forma, diferente da esperada. Como os estudos sobre longevidade de pequenas empresas (RAMOS, 2001) apontam que a grande maioria delas (cerca de 70%) não supera a marca de cinco anos, a expectativa no decorrer da pesquisa era de contemplar uma maioria de empresas com idade inferior a esta marca. Porém, das empresas participantes apenas duas possuíam menos de cinco anos, o que resultou em uma média de idade de 21 anos na amostra estudada. O número médio de funcionários é de 22 e em todas as empresas respondentes este contingente é distribuído nas áreas administrativa e operacional, ficando as funções estratégicas a cargo do gerente-proprietário ou algum familiar. Do total de respondentes cinco são fundadores, e os demais compraram uma empresa já existente ou herdaram um negócio familiar. Do total de 17 empresas, oito distribuem seus produtos para todo o território nacional e

nove delas competem pelo mercado regional (PR e estados vizinhos) ou local (Curitiba e cidades vizinhas). Apenas duas organizações são exportadoras, mas em ambas tal atividade é esporádica, não constituindo um importante acréscimo ao faturamento. Como o presente artigo discute a percepção do dirigente em relação a seu espaço competitivo e o impacto desta percepção na elaboração da estratégia competitiva, fez-se necessário levantar qual o contexto de referência predominante para cada organização.

Para a maioria destas empresas (13), predominou um contexto de referência nacional, o que indica que elas inserem em seu monitoramento do ambiente os elementos presentes nas fronteiras nacionais, e não estaduais ou municipais. Estas organizações estão atentas a ação de concorrentes que disputam recursos (tecnologia, mercado e legitimidade) no país. Os componentes deste grupo atribuem ao governo federal o principal papel regulador de seu mercado e acreditam que precisam estar atentos a mudanças e tendências do mercado brasileiro. Buscam trocas com competidores de campos não delimitados por proximidade geográfica, o que pode ser uma fonte de diferenciação nas formas de competir. Tal contexto de referência pode refletir estratégias competitivas coerentes com o cenário atual do país, mas não exclui a possibilidade de não percepção de movimentações importantes no mercado internacional. Para Farah Jr. (2004), a pequena empresa paranaense, ao deixar de aprender com experiências internacionais, pode dificultar o processo de consolidação de modernas formas de gestão e organização produtiva, o que limitaria sua competitividade e expressividade no mercado internacional. Já para as outras quatro participantes do estudo predomina um contexto de referência local ou regional, indicando que a atenção da organização é principalmente limitada às fronteiras municipais ou estaduais. Esta restrição no contexto de referência pode representar um risco para a competitividade destas empresas, pois segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1995), o foco em um contexto menos amplo pode levar o estrategista da pequena empresa a não perceber ameaças provenientes de um contexto mais abrangente.

Dada a técnica utilizada (grade de repertório), o próprio levantamento dos construtos utilizados pelos dirigentes de pequenas empresas já se constitui como um resultado relevante. A utilidade deste levantamento pode ser indicada se associada a duas possibilidades: i) estes construtos podem auxiliar na elaboração de instrumentos de pesquisa em futuros trabalhos com embasamento cognitivo, ii) o conhecimento dos construtos que subsidiam o pensamento estratégico pode auxiliar na compreensão da mente do estrategista. Foram encontrados um total de 35 construtos, com média de 6,7 para cada empresa. Pode-se especular que os construtos elicitados em cada entrevista se relacionam de maneira dinâmica com atributos pessoais, tais como estilo cognitivo e personalidade do respondente. Neste contexto, “dinâmico” deve ser entendido como proveniente de mútua influência, onde características de personalidade influenciarão maneiras de perceber e mapear o ambiente e, de certa forma, esta leitura do ambiente contribuirá para manter estas características da personalidade.

Mesmo estando contidas nesta amostra empresas com porte, região geográfica de atuação e ramo de atividade semelhantes, não foram encontrados conjuntos iguais de construtos. Isto poderia explicar, pelo menos em parte, o fato de que organizações sujeitas às mesmas pressões ambientais possuem características estratégicas diferenciadas. Apesar de cada conjunto de construtos ser único, algumas constâncias puderam ser observadas. Na tabela 01 são apresentados os construtos mais freqüentes.

Esta relação de construtos pode ser associada a outro estudo sobre estratégia, onde Gimenez *et al* (2000) aplicaram a técnica de grade de repertório em uma amostra de 109 dirigentes de pequenas empresas de ramos diversos. Aquele estudo gerou uma listagem de 33 construtos mais freqüentes, e todos os 17 construtos indicados na tabela 01 também apareceram entre os mais utilizados na amostra de Gimenez *et al* (2000). Tal similaridade parece indicar que, apesar de provenientes de uma técnica que pressupõe a diferenciação cognitiva do ambiente, algumas categorias mentais para sua avaliação são bastante comuns para os dirigentes de pequenas empresas.

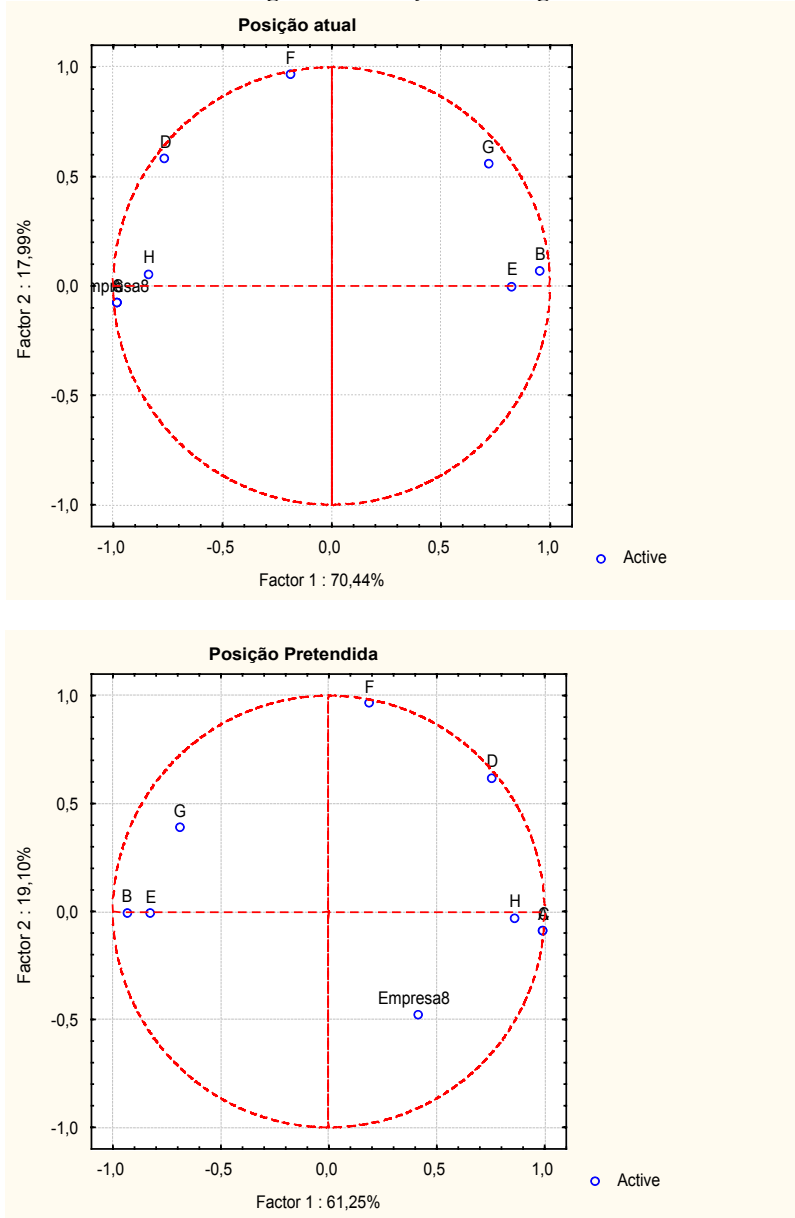
Nesse estudo pode ser observado, ainda, que seis tipos de construtos estão presentes nos modelos mentais de mais de 50% dos respondentes: porte, preço, linha, qualidade, atendimento e tecnologia. Este fato, pode ser visto como uma indicação de compartilhamento social de dimensões significativas na construção do espaço competitivo por dirigentes de pequenas empresas.

**Tabela 01: Construtos utilizados e Freqüência**

Construto	Escala	Freq.
Porte	pequena - grande	10
Preço	alto - baixo	10
Linha	ampla - restrita	10
Qualidade	boa - ruim	9
Atendimento	bom/ágil - ruim/lento	9
Tecnologia	atrasada - avançada	8
Mercado	local - internacional	6
Atividade	indústria - ind e comércio	5
Produto	padrão - customizado	4
Matéria prima	boa - ruim	3
Número de clientes	maior - menor	3
Poder	maior - menor	3
Ética	ética - não ética	3
Idade	nova - antiga	3
Postura comercial	agressiva - passiva	2
Localização	boa - ruim	2
Mercado	genérico - por nicho	2
Outros	Diversas	18

Após a elicitação dos construtos, os dirigentes foram convidados a atribuir notas de 1 a 5 para caracterizar seus concorrentes, a estratégia atual de sua empresa e a estratégia pretendida para ela em um horizonte de cinco anos. As pontuações resultantes foram tratadas pela técnica de análise de componentes principais, que permitiu a visualização do espaço competitivo de cada organização e as posições ocupadas por ela e seus concorrentes. A figura 01 demonstra a representação encontrada para uma das empresas. Na indicação da estratégia atual a empresa respondente (identificada como empresa 08), ocupa posição muito semelhante a três concorrentes (indicados pelas letras A, C e H). Já no quadro representativo da estratégia pretendida, a empresa respondente se encontra distante de todos os seus concorrentes. A indicação de quais concorrentes estão significativamente próximos das empresas respondentes foi avaliada em acordo com a matriz de correlação, considerando uma similaridade significativa a um erro de 10%.

**Figura 01: Posição Estratégica Atual e Pretendida pela Empresa 08**





A relação destes dois dados, posição na figura representativa do espaço competitivo e matriz de correlação entre a empresa e seus concorrentes, permitiu a identificação de dois resultados: i) se a estratégia pretendida alterava a quantidade de concorrentes significativamente próximos, ii) se o movimento encontrado tinha um sentido de diferenciação ou isomorfismo. Tais resultados são apresentados na tabela 02.

Para 13 (3/4) das empresas estudadas, a avaliação da concorrência aparece como um importante fator no momento de definição da estratégia pretendida para a organização. O estrategista destas empresas, no momento de elaboração da estratégia, avalia seu espaço competitivo e define quais as características predominantes nos concorrentes e escolhe um movimento de aproximação (isomorfismo) ou de afastamento (diferenciação) em relação a eles.

**Tabela 02: Movimentos Estratégicos Encontrados**

<b>Empresa</b>	<b>A*</b>	<b>B*</b>	<b>Movimento</b>
01	0	1	Isomorfismo
02	1	2	Isomorfismo
03	0	1	Isomorfismo
04	0	1	Isomorfismo
05	0	1	Isomorfismo
06	0	1	Isomorfismo
07	0	1	Isomorfismo
08	3	0	Diferenciação
09	2	0	Diferenciação
10	2	1	Diferenciação
11	3	0	Diferenciação
12	1	0	Diferenciação
13	1	0	Diferenciação
14	0	0	Nenhum
15	0	0	Nenhum
16	0	0	Nenhum
17	0	0	Nenhum

\*A = N° concorrentes significativamente próximos na posição atual

\*B = N° concorrentes significativamente próximos na posição pretendida

Neste grupo houve predominância do isomorfismo pois sete empresas, ao definirem sua estratégia pretendida, buscaram uma similaridade maior com os concorrentes. Estudos anteriores (DIMAGGIO e POWELL, 1983; GALASKIEWICZ e WASSERMAN, 1989; HAUNSCHILD, 1993; DEEHOUSE, 1996; ROSSETTO e ROSSETTO, 2002; COSER e MACHADO-DA-SILVA, 2004) sugerem que o movimento de isomorfismo pode acarretar ganhos, como a redução do risco em condições de incerteza, diminuição do custo da experimentação ao serem utilizadas fórmulas já testadas por outras organizações e facilidade de relacionamento com organizações de outros campos e clientes por apresentar características comuns a seus concorrentes. É sugerido também que os concorrentes imitados normalmente ou são percebidos como as organizações de maior sucesso no campo, ou possuem um relacionamento mais próximo com a empresa imitadora.

Já para as outras seis empresas deste grupo o mapeamento da concorrência serve para indicar quais práticas diferenciadas podem ser adotadas. Os estrategistas deste grupo têm a intenção de diminuir a similaridade com os concorrentes, procurando, talvez, ocupar uma posição única em seu campo (PORTER, 1986). Na competição por recursos dentro de seu campo, estes estrategistas entendem que uma posição diferenciada será mais vantajosa, acarretando melhores ganhos para sua empresa. Também é possível que estes estrategistas estejam estabelecendo isomorfismo em relação a organizações que não são diretamente suas competidoras, o que para Machado-da-Silva e Coser (2004) pode acarretar a introdução de inovações em um campo organizacional.

Apenas para quatro organizações não foi verificada diferença na proximidade em relação aos principais concorrentes, ficando este número em zero nas duas posições. Pode se especular que para tais estrategistas o mapeamento da concorrência não foi fator tão influente no desenho da estratégia pretendida para a organização. É possível que tais estrategistas privilegiem outras fontes de informação ao elaborar a estratégia competitiva (WELSCH e YOUNG, 1982; McCARTHY, 2003), como especialistas, fornecedores, clientes, sociedades profissionais, periódicos ou pessoas externas ao campo em quem confiam.

Interessante notar que o ambiente competitivo destas organizações, mesmo contendo elementos tangíveis como competidores, clientes e padrões objetivos de qualidade e produtividade, é percebido de forma diferente pelo estrategista de cada organização. Isto corrobora a noção de construção cognitiva do ambiente e reforça a noção de que o processo de formação da estratégia é intimamente ligado às percepções que os executivos têm dos movimentos da concorrência e das transformações ambientais (CHILD, 1972; GIMENEZ, 2000).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo estabelecido para este artigo foi perceber o impacto da análise da concorrência na formulação da estratégia competitiva em pequenas empresas do ramo metal-mecânico da cidade de Curitiba-PR. Para tanto, em uma amostra de 17 empresas, foram aplicados dois instrumentos de coletas de dados: um questionário para a caracterização da empresa e seu contexto de referência e a grade de repertório para elicitação dos construtos cognitivos utilizados pelos dirigentes de tais organizações.

Os principais resultados encontrados indicam que em treze empresas (3/4 das participantes), o estrategista formula sua estratégia competitiva visando mudar sua posição em relação aos concorrentes. Houve um ligeiro predomínio do movimento de isomorfismo (7 empresas), mas também foram apurados movimentos pretendidos de diferenciação (6 respondentes). Apenas em quatro organizações não foi verificada mudança significativa da empresa estudada em relação a seus concorrentes. Nestas, o estrategista parece privilegiar outras fontes de informação ao estabelecer a estratégia competitiva pretendida para sua organização.

Um outro resultado que pode ser apontado como significativo é que, apesar destas empresas estarem inseridas em um mesmo contexto competitivo, com produtos semelhantes e um espaço geográfico delimitado, cada estrategista atribuiu a seu ambiente competitivo características distintas. Isto pode explicar, pelo menos parcialmente, o fato de que empresas submetidas às mesmas pressões ambientais apresentam respostas estratégicas diversas.

Estes resultados corroboram estudos anteriores (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1995; GIMENEZ, 2000; GIMENEZ *et al*, 2000; BARBOSA, 2001; GIMENEZ E GRAVE, 2002), que sugerem que a diferenciação cognitiva é um importante eixo de pesquisa para o entendimento do processo de formulação e implementação de estratégia em pequenas empresas.

Por fim, deve-se ressaltar que a natureza exploratória desse estudo impede qualquer generalização de seus resultados. No entanto, os resultados aqui alcançados permitem que se formule questões adicionais a serem investigadas em estudo futuros, tais como:

- ✓ É possível encontrar diferenças na intensidade de movimentos isomórficos ou de diferenciação em contextos de referência diversos?
- ✓ Como a construção de ambientes de negócio baseados em outros atores (fornecedores, clientes, ...) afeta escolhas estratégicas de dirigentes de pequenas empresas?
- ✓ A grade repertório de Kelly pode se firmar como um mecanismo adequado de mensuração de movimentos isomórficos?

✓ Que medidas, a partir da grade de repertório, podem ser adotadas como possíveis mensurações de movimentos isomórficos?

Sem dúvida, a lista de perguntas que podem ser investigadas nessa integração entre as abordagens cognitiva e institucionalista é muito maior que esta. À guisa de conclusão, os resultados desse estudo servem, pelo menos, como indicadores da possibilidade de ampliação de cada uma dessas duas abordagens, através de sua complementaridade. Esta junção de abordagens, permite, por um lado, responder às críticas dirigidas à abordagem cognitiva por seu foco estreito no indivíduo, deixando de levar em consideração aspectos sociais, e, por outro lado, pode auxiliar no tratamento que a abordagem neo-institucional vem dando ao debate “determinismo x voluntarismo”.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. Uma Boa Festa, Mas Ninguém Apareceu: resistência à nova qualificação legal do terceiro setor brasileiro. In: **Anais...5<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF THIRD SECTOR STUDIES**, Capetown, África do Sul, 2002.

ANSOFF, H. I.; McDONNEL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, S. de L. **Padrões de Competitividade e Estratégias Organizacionais na Indústria Moveleira do Paraná**. Curitiba, 2001. 156p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

BOGNER, W. C.; THOMAS, H. The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: a dynamic integration of two competing models. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 51-67.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.5, p. 1-22, 1972

COCHIA, C. B. R. **Contexto Ambiental, Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. Curitiba, 2002, 205p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSER, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Isomorfismo na Rede de Relacionamento do Espaço Social de Videira – SC. In: **Anais... XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Curitiba, 2004.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico. In: **Anais... I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, Curitiba, 2003.

DEEPHOUSE, D. L. Does Isomorphism Legitimate? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1024-1040, 1996.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. V. 48, n.2, p. 147-160, 1983.

FARAH JR., M. F. **Pequena Empresa e Competitividade**: desafios e oportunidades. Curitiba: Juruá, 2004.

GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. Mimetic Processes within an Interorganizational Field: an empirical test. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n.3, p. 454-479, 1989.

GIMENEZ, F. A. P. **Patterns of Strategic Choice of Small Firm Owners and Managers**. London, 1995, 335p. Thesis (Doctor of Philosophy) – Faculty of Business Administration, University of Manchester.

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

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. Dinamismo Ambiental e Escolha Estratégica: uma abordagem cognitiva. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 211-223, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, 1999

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Small Firm's Owner-Managers Construction of Competition. **Journal of Enterprising Culture**, v.8, n.4, p.363-381, 2000.

HAUNSCHILD, P. R. Interorganizational Imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.4, p. 564-593, 1993.

KELLY, G. A. **A Theory of Personality**. New York: W. W. Norton & Company, 1955.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. L'approche Cognitive de la Stratégie d'Entreprise. **Revue Française de Gestion**, n. 99, p. 64-78, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração Estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org). **O complexo Calçadista em perspectiva**: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Argumentos Estruturais para Explicação do Isomorfismo Mimético em um Campo Organizacional. **Anais... III ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, São Paulo, 2004.

McCARTHY, B. The Impact of Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SMEs. **Irish Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 154-171, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND e LAMPEL, **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

RAMOS, S. M. **Gestão Estratégica Aplicada à Micro e Pequena Empresa Brasileira**. Curitiba, 2001. Trabalho de especialização (Pós-graduação em Controladoria), Universidade Federal do Paraná.

REGER, R. K. The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems. In HUFF: A. S. (Ed.). **Mapping Strategic Thought**. Chichester: Wiley, 1990, p. 301-309.

REGER, R. K.; HUFF, A. S. Strategic Groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 103-124.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O Isomorfismo como Balizador da Formulação Estratégica Organizacional: um estudo multi-caso de empresas familiares do setor de edificações. In: **Anais... XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Salvador, 2002.

WELSCH, H. P.; YOUNG, E. C. The Information Source Selection Decision: the role of entrepreneurial personality characteristics. **Journal of Small Business Management**, n. 20, v.4, p. 42-57, 1982.