



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA**

CARLOS ALBERTO RIBAS

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E ESTILOS COGNITIVOS:
UM ESTUDO DESCRITIVO DAS EMPRESAS DO SETOR DO
VESTUÁRIO DE LONDRINA**

Londrina
2007

CARLOS ALBERTO RIBAS

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E ESTILOS COGNITIVOS:
UM ESTUDO DESCRITIVO DAS EMPRESAS DO SETOR DO
VESTUÁRIO DE LONDRINA**

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

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Regina Gabardo da Camara.

Londrina
2007

CARLOS ALBERTO RIBAS

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E ESTILOS COGNITIVOS:
UM ESTUDO DESCRITIVO DAS EMPRESAS DO SETOR DO
VESTUÁRIO DE LONDRINA**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marcia Regina Gabardo da Câmara
(PPA/UEL)
Orientadora

Profa. Dra. Cristina Faria Fidelis Gonçalves
(PPA/UEL)

Profa. Dra. Marcia Gonçalves Pizaia
(convidada - UEL/ECO)

Londrina, 20 de Novembro de 2007.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Professora Dra. Marcia Regina Gabardo da Camara, pela contribuição fundamental na definição do tema e acima de tudo pela dedicação e compreensão.

Ao conterrâneo e amigo Chico pela atenção que me atendeu sempre.

Aos colegas de turma, todos, pelo companheirismo e amizade que nos deixou irmanados.

Aos amigos Fabiano Galão, Marco Arbex, Atacy Junior, Homero e Marcelo Paraíso pelo companheirismo na elaboração dos trabalhos das disciplinas.

Aos colegas da Prefeitura de Londrina que incentivaram a terminar este estudo em especial à Yumiko pelas contribuições valiosas.

Aos meus pais Antonio e Lourdes pelo amor e o preparo que me deram para toda a vida.

À minha mulher Eliane pelo amor dedicado, pela compreensão por tanto tempo de ausência, pelo incentivo de chegar ao fim.

Às minhas filhas Amanda e Thaís pela compreensão, também, mas principalmente pela inspiração, pois foi por vocês que fui mais longe.

Ao meu grande DEUS do amor, da bondade, da misericórdia pela saúde, paz e proteção recebidas por nós.

RIBAS, Carlos Alberto. **Estratégias Genéricas e Estilos Cognitivos: Um Estudo Descritivo das Empresas do Setor do Vestuário de Londrina**. 2007. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

RESUMO

A atividade industrial do setor do vestuário de Londrina tem uma participação destacada na economia local, regional e nacional. Mas, obtiveram um crescimento no volume de vendas demasiadamente inferior ao do conjunto das demais empresas locais no período de 2001 a 2005. Tal constatação pode ter ligação com as características dos gestores e das empresas. O objetivo da pesquisa foi descrever as estratégias genéricas e os estilos cognitivos adotados na gestão das empresas do setor do vestuário do Município de Londrina. Os procedimentos metodológicos incluíram: i) revisão de literatura sobre estratégias, estilos cognitivos e setor do vestuário; ii) coleta de dados primários para a caracterização dos gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina; iii) classificação das empresas do setor dentro das quatro categorias teóricas das estratégias genéricas de Milles e Snow (1978); iv) classificação dos estilos cognitivos dos gestores das empresas do setor segundo a tipologia de Kirton (1976); v) correlação entre a variável estratégia genérica com a variável estilo cognitivo. A pesquisa de campo proporcionou a coleta de dados primários a partir da aplicação de um questionário respondido por 30 gestores. O questionário - desenvolvido a partir dos conceitos analisados na revisão de literatura - era composto por três blocos de perguntas. Verificou-se que quinze empresas apresentavam características de empresas analíticas, dez prospectivas, três defensivas e duas reativas. A frequência de gestores (86%) com pontuação entre 80 e 112 pontos superou o esperado (67%). Não se encontrou nenhum gestor com características de extremo adaptador. Foram quatro os gestores que se enquadraram como extremos inovadores. O coeficiente de correlação encontrado entre as principais variáveis, estratégia e estilo, ficou em 0,129, considerado uma força de associação leve, quase imperceptível. Conclui-se que o fato da amostra de empresas ser pequena não foi possível comprovar a associação entre estilos cognitivos e estratégias genéricas nas empresas do setor do vestuário de Londrina.

Palavras-chave: Estratégias genéricas. Estilo cognitivo. Indústria do vestuário.

RIBAS, Carlos Alberto. **Generic Strategies and Cognitive Styles: A Descriptive Study of the Clothing Sector Companies in Londrina.** 2007. 117f. Dissertation (Master Degree Management) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

ABSTRACT

The purpose of the research was to describe the generic strategies and the cognitive styles, present in the companies Management in the clothing sector of Londrina County. There is not until now a study that approaches this topic. The methodological methods included: a) review the literature on strategies, cognitive styles and clothing sector; b) primary data collecting to characterize the managers of the companies in the clothing sector of Londrina; c) classification of the companies in the sector within the four theoretical categories of the generic strategies of Miles and Snow (1978); d) classification of the cognitive styles of the company managers of the sector according to the typology of Kirton (1976). The field research that allowed the primary data collecting was developed according to a questionnaire answered by 30 managers. The questionnaire developed from the researched concepts in the literature review contains three answer sections. We have verified that there are fifteen companies that have characteristics of analytical companies, ten prospective, three defensive and two reactive, in an expected outcome. The managers' frequency (86%) with punctuation between 80 and 112 points overcame the expected (67%). We did not find any manager with characteristics of extreme adapter. There were four managers who fit as extreme innovators. The correlation rate found in the main variables, strategy and style, was 0,129, considered a light association force, almost unnoticeable.

Keywords: Generic strategies. Cognitive styles. Clothing industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escala de Adaptação-Inovação	55
Figura 2 – Movimento da balança comercial da cadeia têxtil e de confecção no Brasil de jan-2006 a ago-2007	64
Figura 3 – Movimento balança comercial da cadeia têxtil e de confecção no Brasil de 2000 a 2004	64
Figura 4 – Tempo dos gestores à frente das empresas.....	74
Figura 5 – Idade dos gestores	75
Figura 6 – Formação Educacional	76
Figura 7 – Atividade das empresas – Londrina – 2007	77
Figura 8 – Exportação – Empresas de Londrina – 2007.....	77
Figura 9 – Tipo de gestão da empresa – Vestuário – Londrina – 2007	78
Figura 10 – Idade dos gestores e exportação – Vestuário – Londrina – 2007	78
Figura 11 – Exportação e tipo de gestão – Vestuário – Londrina –2007	79
Figura 12 – Resultado das estratégias genéricas – Vestuário – Londrina – 2007	81
Figura 13 – Estratégia e tempo de empresa – Vestuário – Londrina – 2007	82
Figura 14 – Resultado entre a estratégia e a idade do gestor – Vestuário – Londrina – 2007	83
Figura 15 – Estratégia e formação educacional do gestor – Vestuário – Londrina – 2007	84
Figura 16 – Resultado entre a estratégia e o tipo de gestão na empresa – Vestuário Londrina – 2007.....	84
Figura 17 – Resultado entre a estratégia e a atividade da empresa– Vestuário Londrina – 2007	85
Figura 18 – Estratégia e exportação– Vestuário - Londrina – 2007.....	85
Figura 19 – Representação do resultado do Estilo Cognitivo– Vestuário – Londrina – 2007	86
Figura 20 – Resultado dos estilos cognitivos - Vestuário - Londrina – 2007.....	87

Figura 21 – Resultado entre o estilo e o tempo do gestor frente à empresa - Vestuário - Londrina – 2007	88
Figura 22 – Estilo e a idade do gestor - Vestuário - Londrina – 2007	88
Figura 23 – Estilo e a formação educacional do gestor - Vestuário – Londrina – 2007	89
Figura 24 – Estilo e exportação - Vestuário - Londrina – 2007	89
Figura 25 – Resultado entre o estilo e tipo de gestão da empresa - Vestuário - Londrina – 2007	90
Figura 26 – Resultado das Estratégias genéricas com a pontuação dos estilos cognitivos - Vestuário - Londrina – 2007	90
Figura 27 – Gráfico do resultado do cruzamento entre as categorias de estratégia e estilo.....	92
Figura 28 – Formação de Cluster entre as variáveis estratégia e estilo	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relações das questões de pesquisa, objetivos, instrumento de coleta de dados, autores e resultados esperados	27
Quadro 2 – Escolas de Estratégia e suas características	32
Quadro 3 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos	35
Quadro 4 – Categorias Estratégicas de Miles e Snow	49
Quadro 5 – Dimensões e descrição dos aspectos cognitivos.....	52
Quadro 6 – Características de adaptadores e inovadores	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados médios de estilo cognitivo para diferentes grupos ocupacionais	55
Tabela 2 – Resultados médios para Adaptação-Inovação de funções Administrativas.....	56
Tabela 3 – Movimento de exportação e importação jan-ago 06 e jan-ago 07 ...	63
Tabela 4 – Evolução do desempenho global das empresas comerciais e Industriais de Londrina - R\$ 1000 (Mil reais) – 2001/2005	69
Tabela 5 – Evolução dos resultados de desempenho das empresas do APL do vestuário de Londrina em mil reais – 2001/2005.....	70
Tabela 6 – Desempenho Global – Indústria e Comércio – Londrina – 2001/2005.....	70
Tabela 7 – Resultados Fisco Contábeis nos exercícios - 2001 a 2005 – Empresas de Londrina	71
Tabela 8 – Variações do desempenho das empresas do Setor do vestuário de Londrina – 2001/2005	72
TABELA 9 – Comparação das ROBs do setor do vestuário com o Global – Londrina - R\$ 2001/2005	72
Tabela 10 – Representação de medida de tendência central da influência na formação do preço e da estratégia para vender – Vestuário – Londrina – 2007	80
Tabela 11 – Representação de medida de tendência central do grau de assistência das instituições percebida pelo gestor – Vestuário – Londrina – 2007	80
Tabela 12 – Comparação dos resultados das estratégias genéricas com outros estudos - (%).....	82
Tabela 13 – Representação das medidas de tendência central do Estilo Cognitivo - Vestuário - Londrina – 2007	86
Tabela 14 – Resultado do coeficiente de correlação das variáveis	91
Tabela 15 – Resultado do cruzamento entre as variáveis estratégia e estilo	92

Tabela 16 – Tabela do resultado do cruzamento entre as categorias de Estratégia e estilo	93
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVAS.....	16
1.5 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 METODOLOGIA	20
2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
2.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	27
3 ESTRATÉGIAS E ESTILOS COGNITIVOS: REVISÃO DE LITERATURA	29
3.1 ESTRATÉGIAS	29
3.1.1 Escolas de Estratégia, Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	32
3.1.2 Tipos de Estratégias, Segundo Miles e Snow	36
3.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	47
3.3 ESTILO COGNITIVO	50
4 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS	57
4.1 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	57
4.2 O SETOR DO VESTUÁRIO.....	62
4.2.1 O Setor do Vestuário no Brasil	63
5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E ESTILOS COGNITIVOS: RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE LONDRINA	69
5.1 DESCRIÇÃO DO SETOR DO VESTUÁRIO DE LONDRINA PELAS DECLARAÇÕES FISCOS CONTÁBEIS (DFCS).....	69

5.2 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES E DAS EMPRESAS	73
5.2.1 Resultados da Caracterização do Gestor	73
5.2.2 Resultados da Caracterização das Empresas.....	76
5.2.3 Resultados de Estratégias Genéricas	81
5.2.4 Resultados do Estilo Cognitivo	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE.....	112
APÊNDICE A.....	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A indústria do vestuário no Brasil viveu e vive momento de escolhas estratégicas importantes para sua continuidade. A indústria do vestuário de Londrina também tem enfrentado desafios e a análise da evolução do seu desempenho recente revela a sua contínua luta pela sobrevivência expressa pelo desempenho inferior à média das demais empresas locais, segundo análise das Declarações Fisco Contábeis - DFCs neste estudo. Enquanto as demais empresas de Londrina obtiveram um crescimento nas vendas de 50%, a indústria do vestuário cresceu menos, 12%.

O desafio da globalização juntamente com um câmbio valorizado trouxe para a indústria do vestuário a competição com os importados, além do acirramento da concorrência regional, e a dificuldade de se vender ao exterior. Esse é apenas um exemplo que é enfrentado com as escolhas estratégicas dos gestores da indústria do vestuário. Daí a importância de verificar o modo como os gestores dessa indústria fazem suas escolhas. Diante das dificuldades, criar alternativas para competir é um desafio. É exigida desse gestor uma percepção maior que resulte em uma leitura ambiental mais abrangente.

As constantes mudanças na economia exigem que as empresas de todas as atividades, inclusive as do setor do vestuário de Londrina, preocupem-se com o processo de adaptação e sobrevivência nas questões de estruturas, estratégias e ambientes organizacionais. Algumas empresas respondem com mudanças defensivas, preocupando-se com a estabilidade para manter mercado, com prática de preços competitivos e concentração em qualidade. Outras se preocupam com a busca de inovações, ampliando as oportunidades para produtos novos e melhorados e mercados alternativos de forma a diversificar seus mix de produtos e flexibilizar os arranjos tecnológicos, organizacionais e administrativos.

Algumas empresas se preocupam em se equilibrar, minimizando os riscos e maximizando as oportunidades de lucro. Por fim, temos as que se preocupam exclusivamente em reagir às mudanças do ambiente.

As escolhas estratégicas dos gestores das organizações são, em parte, responsáveis pela derrocada ou continuidade de uma organização por dar um rumo a ela. Se o gestor é bem sucedido em suas escolhas provavelmente a organização que dirige colherá frutos financeiros, sobrevivendo em ambientes de acirrada concorrência. Por outro lado, más escolhas levam organizações a fecharem suas portas. Uma boa escolha está ligada à idéia de bom desempenho organizacional em suas várias dimensões: mercadológica, financeira, patrimonial, humana, etc. Porém, não há uma fórmula mágica que se aplicada resulte em bom desempenho organizacional até porque um desempenho superior não depende apenas das escolhas dos gestores. As escolhas são apenas um dos elementos implícitos na vida organizacional.

Embora as estratégias genéricas de Porter - Liderança de custo, Diferenciação e Estratégia de Foco - tenham grande aceitação, Gimenez *et al.* (1998) relatam que uma taxonomia de estratégias genéricas tem chamado atenção de pesquisadores em Administração Estratégica, é a fornecida por Miles e Snow (1978). Nessa taxonomia os gestores podem ser classificados como prospectores, analíticos, defensivos ou reativos conforme seja o modo como fazem suas escolhas.

Ao contrário da classificação de Porter (1980), essa taxonomia é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. A força desta taxonomia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma, que permite a identificação das organizações, como todos integrados em interação com seus ambientes. As empresas podem ser classificadas em uma de quatro categorias teóricas facilmente e seus comportamentos podem ser previstos.

Kirton (1976) criou o inventário KAI (Kirton Adaption-Innovation). Com base em respostas em seu questionário é possível verificar a pontuação do gestor respondente que pode ser classificada num continuum entre extremo adaptador e extremo inovador.

No contexto mundial, a existência de inúmeros sistemas de produção regionalmente concentrados demonstra, que a dimensão local vem assumindo uma importância crescente nos processos de inovação, principalmente a tecnológica. A verificação do desenho das estratégias genéricas e estilos cognitivos presentes nas indústrias do vestuário de Londrina revelará a existência dos perfis estratégicos e cognitivos inovadores nessas indústrias. Dado o contexto econômico e organizacional, o presente estudo descreve as estratégias genéricas e os estilos cognitivos na gestão das empresas do setor do vestuário do Município de Londrina.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os tipos de estratégia genérica e de estilo cognitivo são adotados pelos gestores das empresas do setor do vestuário do Município de Londrina?

1.3 OBJETIVOS

- **Objetivo Geral**

Descrever as estratégias genéricas e os estilos cognitivos adotados na gestão das empresas do setor do vestuário do Município de Londrina.

- **Objetivos Específicos**

a) Caracterizar o gestor e a empresa do setor do vestuário de Londrina;

- b) Classificar as empresas do setor do vestuário de Londrina dentro das quatro categorias teóricas das estratégias genéricas de Milles e Snow (1978);
- c) Classificar os estilos cognitivos dos gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina segundo a tipologia de Kirton (1976);
- d) Verificar se há correlação entre as variáveis que mediram os graus de influência no preço de venda, estratégias de venda e assistência das instituições nas empresas do setor do vestuário de Londrina.
- e) Verificar se há correlação entre as variáveis estratégias genéricas e estilos cognitivos.

1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVAS

As empresas da indústria do vestuário de Londrina obtiveram um crescimento no volume de vendas demasiadamente inferior ao do conjunto das demais empresas locais. A acirrada competição que as empresas da indústria do vestuário estiveram sujeitas ao longo dos últimos anos em decorrência, entre outros fatores, da defasagem cambial que favorece a importação do vestuário de outros lugares do mundo e da crescente concorrência regional – crescimento da indústria do vestuário de Maringá e Cianorte – tem imposto crescentes desafios à empresas locais. Exportar também ficou difícil devido à crescente apreciação cambial recente após 2005.

A atividade industrial dessa indústria tem uma participação destacada na economia local, regional e nacional. Segundo o SIVEPAR - Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná -, as empresas do setor do vestuário de Londrina e região contam com mais 460 empresas e empregam mais de 11.000 trabalhadores. Arbex (2005, p.134) relata que:

A classe do vestuário foi a décima segunda atividade em número de estabelecimentos e a sétima em número de empregados no ano de 2003 em Londrina; que do total de empregos do vestuário na micro-região Londrina - Cambé em 2003, 69,6% concentravam-se em Londrina; do total de estabelecimentos do setor na micro-região, 62,4% encontram-se em Londrina, no ano de 2003; que Londrina respondia em 2003, por 6,6% do número de estabelecimentos, e por 10,1% do número de empregos do setor do vestuário no Paraná.

Nacionalmente pode-se destacar a produção em terras londrinenses de boa parte do jeans consumido no Brasil.

Não se encontrou na revisão da literatura uma proposta de relacionar os tipos de estilos cognitivos de Kirton (1976) e a tipologia das categorias de estratégias genéricas de Milles e Snow (1978) puramente em empresas do setor do vestuário. Tal proposta se justifica pela importância de, em se verificando relação entre estas variáveis, contribuir para as empresas do setor do vestuário em seu *status quo* e para a elaboração de uma perspectiva de descrição dessas empresas.

Gimenez *et al.* (1998) compararam o desempenho das empresas e a estratégia adotada e indicaram que as empresas reativas apresentaram o pior desempenho relativo, ou seja, 31,6% delas diminuíram suas atividades. Os outros três tipos de estratégia apresentaram desempenho melhor, pois menos de 10% delas apresentaram diminuição nas atividades. Isto vem confirmar a proposta de Miles e Snow, quando afirmam que as estratégias defensivas, analíticas e prospectoras são mais eficazes. Os resultados dos autores reforçam a necessidade da realização de um estudo da indústria do vestuário na cidade de Londrina para verificar como são e como estão definidas as estratégias e, ainda, como estão configuradas as características das empresas do setor do vestuário de Londrina.

Silva (2001) argumenta que em relação ao ambiente competitivo, ressalta-se a uniformidade das tipologias de estratégias de diferenciação, as de Porter e Mintzberg, abordadas em seu estudo, em apontar a rivalidade como a força e com o efeito mais perverso e, portanto, com maiores impactos no desempenho das empresas.

1.5 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA

Do ponto de vista teórico, o estudo articula estratégias genéricas e estilos cognitivos. Do ponto de vista da prática administrativa, o estudo realiza uma caracterização das empresas do setor do vestuário e seus gestores na cidade de Londrina, esclarecendo as estratégias genéricas e os seus estilos cognitivos adotados. Os resultados permitirão sugerir políticas para as organizações participantes do setor do vestuário de Londrina e suas relações com outros agentes, sejam estas concorrentes, fornecedores, clientes, órgãos de apoio, promovendo o desenvolvimento local e regional pela expressividade do setor do vestuário. Com isso, espera-se trazer uma contribuição teórica para a gestão de negócios, mas ainda prover contribuições de ordem prática, como informações, que auxiliem na gestão empresarial no delineamento de políticas públicas regionais, na realização de ações institucionais diversas ou ações coletivas por parte dos empresários desse setor.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em seis partes, incluindo o capítulo introdutório, que apresenta a contextualização da pesquisa, o problema da pesquisa, os objetivos (geral e específicos), relevância e justificativas, resultados esperados e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo abordam-se os aspectos metodológicos empregados na condução da pesquisa. Nesse apresenta-se a classificação da pesquisa e faz-se o seu delineamento.

No terceiro capítulo apresenta-se a fundamentação teórica norteadora do estudo, estando dividida em duas seções: i) o conceito de estratégia

sob a perspectiva de vários autores e as tipologias de estratégias genéricas sob a ótica de Miles e Snow (2003); ii) o estilo cognitivo sob enfoque de Kirton (1976).

No quarto capítulo descrevem-se as empresas do setor vestuário de Londrina quanto ao seu porte e participação na economia local e apresentam-se as características do setor do vestuário em nível nacional, estadual e local.

O capítulo quinto trata da pesquisa de campo, apresentando e discutindo os resultados da pesquisa a partir das análises das empresas do setor do vestuário de Londrina.

Finalmente, a sexta parte apresenta as considerações finais após as análises realizadas, bem como as recomendações para futuras pesquisas. E por fim, são relacionadas às referências bibliográficas e os anexos, que serviram como base para a elaboração deste estudo.

2 METODOLOGIA

Nesse capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. A seguir, explicitam-se as questões relativas à pesquisa no que se refere ao seu tipo, dimensão, tempo, a classificação das empresas quanto ao porte e atividade principal, à população e amostra, sujeito da pesquisa, fonte de dados secundários.

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é classificada como descritiva. De acordo com Richardson (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo investigar as características de um fenômeno, com a possibilidade de ordená-lo. Este estudo procurará responder como se apresentam as estratégias genéricas e os estilos cognitivos nas empresas do setor do vestuário de Londrina. Ela limitar-se-á a detectar o que aconteceu, não manipulando variáveis e obtendo-se como resultado um controle de variáveis, que Gil (1999) e Cooper e Schindler (1995) consideram “*ex-post-facto*”.

Verificaram-se nas Declarações Fiscos Contábeis - DFCs o desempenho das empresas de Londrina referente ao período de 2001 a 2005 quanto ao aumento ou diminuição das vendas, custos e lucro bruto, demonstrados nas tabelas 01 e 02 deste estudo. A DFC é um controle da movimentação de entradas e saídas de mercadorias das empresas de um município para fins de verificação das Receitas Transferidas provenientes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS recolhido e ou gerado e segundo PARANÁ (2006) a DFC é um demonstrativo anual, baseado nos valores da escrita fiscal do ICMS do contribuinte.

Na dimensão tempo, deverá ser classificada como transversal, por coletar informações através do questionário baseado em Miles e Snow (1978) para a verificação do tipo de estratégia genérica e do questionário baseado em Kirton (1976), que classifica o respondente quanto ao estilo cognitivo que apresenta. Esses questionários serão aplicados de uma só vez, daí o porquê de a pesquisa ser considerada como transversal, pois, segundo Richardson (1999), tem a característica de ter os dados coletados em um momento no tempo para descrever uma população nesse determinado tempo.

A análise dos resultados dos questionários permitirá qualificar as ações dos gestores das empresas do setor do vestuário no momento, mas não necessariamente traçará um perfil de como eles são.

A população está delimitada pela relação de empresas filiadas ao SIVEPAR, Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná, que constam com as atividades relacionadas anteriormente neste estudo e que estejam estabelecidas em Londrina. A relação repassada pelo SIVEPAR contava com 242 empresas.

Não foi possível coletar as respostas de todos os respondentes responsáveis pelas empresas, objeto deste estudo, na tentativa de se fazer um levantamento censitário, pois se encontraram dificuldades na aplicação dos questionários.

A seguir descrevem-se as formas de coletas de dados da pesquisa de campo. Inicialmente foram enviadas mensagens de correio eletrônico, e-mails, para as 115 empresas que constavam em lista disponibilizada pelo SIVEPAR. Para as outras 128 empresas da mesma lista que não tinham e-mail a tentativa foi de aplicação direta levando até a empresa o questionário, após o contato direto por telefone combinando a aplicação.

Dessa forma conseguiu-se o retorno de 25 questionários sem erros de respostas. Houve reenvio de mensagens agora com acompanhamento por contato telefônico por mais duas vezes. Conseguiram-se outros cinco questionários sem erros de respostas que foram aplicados pessoalmente aos empresários que se disponibilizaram. O retorno foi baixo tanto de e-mails quanto da aplicação direta,

chegando a 30 questionários respondidos de forma completa e sem erros de resposta. A coleta compreendeu um intervalo de aproximadamente 60 dias, entre agosto e setembro de 2007.

- **Instrumento de coleta de dados Bloco 1**

O instrumento de coleta de dados é um questionário formado por três blocos de perguntas. Segundo HAIR et al (2005) esse questionário é chamado de auto-administrado, pois supõe que os respondentes tenham conhecimento e motivação para completá-los sozinhos. O instrumento de pesquisa foi disponibilizado na página eletrônica <http://pessoal.sercomtel.com.br/pesquisaempresarial/>, hospedada no portal da internet da empresa Sercomtel S/A. Mas dado o baixo nível de respostas, os questionários foram aplicados também pessoalmente ou via telefônica.

Inicialmente fez-se contato com cada um dos possíveis respondentes pelos números de telefone disposição do pesquisador. Nessas comunicações se pediu as respostas diretamente na página eletrônica montada.

O instrumento de levantamento de dados da pesquisa de campo, a respeito das características pessoais dos gestores respondentes, ficará disposto no Bloco 1 num total de 10 questões. As questões de números 1 a 4 que explorarão as características dos gestores indagam: se é o principal gestor da empresa, o seu tempo de gestão frente à empresa, a idade e a sua formação educacional.

As questões de números 5 a 10 indagam quanto às características da empresa e pedirão a principal atividade, se é exportadora, o tipo de gestão (familiar, profissional ou mista), o grau de influência dos fatores, que menciona, na formação dos preços de venda praticados, o grau de influência dos fatores, que menciona, na estratégia adotada nas vendas, o grau de assistência das instituições que menciona. Cada questão pede para se graduar a resposta, tem como opções de repostas: 1 ao 5 numa escala de Likert.

- **Instrumento de coleta de dados Bloco 2**

Quanto ao instrumento de levantamento de dados, a respeito das estratégias genéricas, utilizar-se-á o modelo de questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que se fundamenta no estudo de Miles e Snow (1978), apresentado no anexo II. Este questionário é constituído por 11 questões, que buscam identificar o tipo de estratégia genérica adotada na empresa, ou seja, como o gestor respondente descreve a direção, que pretende dar à empresa nas condições que menciona. Este é um modelo já utilizado e validado em outros estudos. No modelo apresentam-se quatro alternativas, que indicam cada uma a condição de uma escolha por parte do gestor respondente, que corresponde a um tipo de estratégia genérica, qual seja, prospectora, analítica, defensiva ou reativa.

- **Instrumento de coleta de dados Bloco 3**

Aplicar-se-á um modelo de questionário do trabalho de Kirton (1976), apresentado no bloco três, que estabelece dois tipos de estilos cognitivos: o Adaptador e o Inovador. Esse questionário conta com 33 questões, que exploram a identificação da maneira como os gestores respondentes preferem resolver problemas, tomar decisões e criar, apontando seu estilo cognitivo.

As respostas virão com uma indicação, em uma escala de Likert, entre cinco opções, se os respondentes entendem ser muito difícil, difícil, indiferente, fácil, muito fácil se apresentarem de maneira consistente, durante um longo período de tempo em cada situação proposta. Este instrumento é conhecido como o inventário da adaptação-inovação de Kirton (KAI).

Em estudos anteriores verificou-se a relação do tipo de estratégia genérica prospectora com o estilo cognitivo inovador e da estratégia genérica defensiva com o estilo cognitivo adaptador.

Procurar-se-á verificar, portanto, se entre os gestores das empresas do setor de confecções de Londrina, existe a relação desses tipos de estratégias com esses estilos cognitivos.

- **Sujeito da pesquisa**

Buscou-se relacionar, para análise final, as respostas dos pesquisados que tiverem sido os gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina descrevendo as estratégias genéricas e os seus estilos cognitivos.

Verificou-se como o gestor das empresas do setor do vestuário comporta-se. O sujeito da pesquisa era preferencialmente o sócio-gerente de cada uma das empresas. Aplicaram-se instrumentos de pesquisa inclusive junto aos gerentes, quando estes se revelaram os principais gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina.

Segundo Junquillo (2001) os gerentes criam e recriam condutas que lhes permitem prosseguir como gerentes, ou seja, que garantem a sua sobrevivência nos cargos, não sendo, então muito confiáveis quanto às escolhas estratégicas. Ainda sobre os gerentes, em seu estudo Faria (2001) relata que a mensagem dos gerentes é desafiadora e clara, pois numa academia reengenheirada, a ideologia utilitária do investimento vem se tornando predominante, levando cada vez mais a nos sentir ameaçados no médio ou longo prazo por não confiarmos naqueles a quem servimos prioritariamente.

A dinâmica vivida nas organizações não permite entender, que seus gestores permaneçam por um longo tempo mantendo sempre as mesmas características estratégicas, de suas escolhas e das mesmas características cognitivas, modo como vêem as coisas, em especial aos micros e pequenos empresários. Teixeira (2002) em seu estudo destacava a dificuldade de se enquadrar esses donos de empresas em modelos e classificações, pois, dificilmente, exibem padrões de comportamento previsíveis e consistentes.

Para Siqueira e Guimarães (2002) parece clara a impossibilidade de se classificar empreendedores como um grupo de características de personalidade e

comportamentais homogêneas, detentores de atributos, habilidades e traços visivelmente similares. Pelo contrário, o que parece prevalecer é a diversidade, a heterogeneidade interna no grupo, dificultando o estabelecimento de relações causais entre comportamento e desempenho empresarial.

Para verificar as características dos gestores, quanto ao estilo cognitivo, se usará do trabalho de Kirton (1976) que estabelece duas: a de Adaptador e a de Inovador.

- **Análise e interpretação dos dados**

Gimenez (1999) explica que no modelo do questionário baseado na obra de Miles e Snow (1978) para cada questão são apresentadas quatro alternativas de resposta. Esse é um modelo de escolha forçada que o respondente deve indicar a alternativa que melhor se aproxime da maneira pela qual a empresa se comporta em cada uma das onze situações propostas. O maior número de respostas em um tipo de estratégia classifica a empresa como sendo de características dessa estratégia. Quando houve empate entre as estratégias analíticas, prospectivas e defensivas essa empresa foi classificada como analítica. Nos casos de empate entre as outras estratégias e a reativa essa empresa foi classificada como reativa.

No modelo KAI de Kirton (1976) há uma contagem de um a cinco pontos que são atribuídos a cada uma das 33 respostas. A pontuação vai de 32 a 160 pontos sendo que a pontuação abaixo de 96 pontos classifica o respondente como adaptador e abaixo de 80 pontos como extremo adaptador. Já a pontuação acima de 96 até 112 pontos classifica o respondente como inovador e acima de 112 pontos como extremo inovador.

Os dados foram analisados a partir das medidas de tendência central -média, mediana e moda - para as variáveis idade e tempo de empresa dos gestores da indústria do vestuário de Londrina. Utilizou-se de técnicas presentes no instrumento estatístico SPSS. Verificaram-se inicialmente os coeficientes de correlação de Pearson de todas as variáveis levantadas do banco de dados da

pesquisa, sendo analisadas as variáveis que tiveram correlação destacada. Segundo Hair et al. (2005, p. 316) os coeficientes de correlação de Pearson consistem em verificar se a correlação é forte e estatisticamente significativo o que poderia concluir-se que existe uma relação entre as variáveis. Hair et al (2005) destacam ainda que além de examinar o coeficiente de correlação podemos encontrar o coeficiente de determinação ou r^2 , obtido elevando-se o coeficiente de correlação ao quadrado, sendo que quanto maior o número encontrado mais forte a relação entre as variáveis.

Em seguida pelo mesmo SPSS verificaram a formação de conglomerados, os clusters, que são segundo Hair et al. (2005, p. 388) subgrupos homogêneos da amostra total.

- **Validade Interna e Externa**

Para a verificação da validade interna e externa das perguntas do bloco 1, elaboradas pelo autor, aplicou um pré-teste desse instrumento de coleta de dados a 4 empresários de outros setores que comentaram tê-lo compreendido. O modelo então foi usado para os respondentes da pesquisa. Richardson (1999) afirma que validade a interna refere-se às exigências mínimas sem as quais não se poderia interpretar o modelo.

Quanto à validade externa as perguntas dos blocos 2 e 3 são modelos validados em outras pesquisas (GIMENEZ, 2000; GOMES, 2005). Richardson (1999) conceitua que validade externa refere-se à possibilidade de generalização, respondendo a que população, em que condições e com que tratamento pode-se generalizar-se os resultados.

- **Resumo da Pesquisa**

Verificam-se no quadro 1 a seguir as questões de pesquisa e os objetivos geral e específicos, relacionando-os com os instrumentos de levantamento de dados e sua base teórica.

Questões de pesquisa	Objetivo geral	Questionário	Autores
Quais os tipos de estratégias genéricas e o estilos cognitivos predominantes das empresas do setor do vestuário do Município de Londrina?	Descrever quais estratégias genéricas e estilos cognitivos as empresas do setor do vestuário do Município de Londrina se enquadram.	Todas as questões	Kirton (1976) Miles e Snow (1978) Gimenez (2000) e Gimenez et al (1998)
Objetivos específicos			
Quais são as características pessoais dos gestores e organizacionais das empresas do setor do vestuário de Londrina?	a) Caracterizar o gestor e a empresa do setor do vestuário de Londrina.	Bloco 1: questões 1 a 10	Kirton (1976) Miles e Snow (1978) Gimenez (2000) e Gimenez et al (1998)
Como são caracterizadas as estratégias genéricas das empresas do APL do vestuário de Londrina?	b) Classificar as empresas do setor dentro das quatro categorias teóricas das estratégias genéricas	Bloco 2: questões 1 a 11.	Conant, Mokwa and Varadarajan (1990)
Como se dá a preferência de um indivíduo em resolver um problema, como adaptador ou inovativo?	c) Classificar os estilos cognitivos dos gestores das empresas do setor segundo a tipologia de Kirton	Bloco 3: questões 1 a 33.	Kirton (1976) Gomes(2004) Gimenez (2000) e Gimenez et al (1998)
Há correlações entre as variáveis: influência no preço de venda, estratégias de venda e assistência das instituições?	d) Verificar se há correlação entre as variáveis: influência no preço de venda, estratégias de venda e assistência das instituições.	Sistema Estatístico SPSS	Hair et al (2005)
Há correlações dos tipos de estratégias genéricas e estilos cognitivos?	e) verificar se há correlação entre as variáveis estratégias genéricas e estilos cognitivos, encontrados nos gestores.	Sistema Estatístico SPSS	Hair et al (2005)

Quadro 1 – Relações das questões de pesquisa, objetivos, instrumento de coleta de dados, autores e resultados esperados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para descrever as características dos gestores e das empresas que dirigem utilizou-se de 10 questões no bloco um. Apresentou-se também o modelo de verificação das estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) no bloco dois e do modelo de verificação do estilo cognitivo de Kirton (1976) no bloco três. Esse instrumento de pesquisa, com três blocos de perguntas, foi auto-administrado pelo gestor respondente. O questionário foi em sua maior parte respondido por correio eletrônico o que segundo Hair et al. (2005) não há como saber se a pessoa pretendida respondeu o questionário, se os respondentes responderam as

perguntas na seqüência em que aparecem ou se eles pediram a opinião de terceiros. Qualquer dessas situações pode introduzir tendenciosidade nas respostas. A baixa taxa de resposta desse estudo levanta a questão da representatividade dos respondentes em relação à população alvo da pesquisa. Há que se considerar ainda que mesmo com o retorno de 30 respostas pode ter havido dificuldade de entendimento de cada questão.

Devido ao baixo retorno dos questionários não se poderá generalizar os resultados aqui obtidos.

Este estudo não fez comparações dos resultados obtidos quanto à estratégia genérica e estilo cognitivo com o desempenho das empresas, pois elas não faziam parte dos objetivos. Apenas se desenhou o cenário do mercado local, seção 5.1, tendo medido o desempenho do total de empresas londrinenses com as indústrias do vestuário local.

3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E ESTILOS COGNITIVOS: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo enfoca os temas estratégias genéricas, estilos cognitivos, desempenho organizacional e arranjos produtivos locais. A revisão aprofunda a análise do estudo de Miles e Snow (1978) nas questões de estratégias genéricas e Kirton (1976), nas questões de estilos cognitivos, a partir das referências de autores nacionais.

Bignetti e Paiva (2001) destacam que além das poucas citações aos autores nacionais, não tem havido um aumento no número de referências a pesquisadores brasileiros. Os modelos estrangeiros e, muito especialmente, anglo-saxônicos imperam na academia brasileira e ocultam isolados esforços de desenvolvimento de uma abordagem nacional adequada às condições competitivas do mercado brasileiro.

3.1 ESTRATÉGIAS

A palavra estratégia pode ser conceituada, de maneira simplificada, como um plano para o futuro, uma direção, um curso de ação. Estratégia “é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente e usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, 2000, p. 17).

Embora não haja uma definição simples de estratégia, existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza:

- diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- sua natureza é complexa;
- afeta o bem-estar geral da organização;
- envolve questões tanto de conteúdo como de processo;

- não é puramente deliberada; existe em níveis diferentes e envolve vários processos de pensamento.

Um papel importante da estratégia nas organizações consiste em resolver grandes questões para que as pessoas possam cuidar de detalhes. Entretanto, existe uma tendência de descrever o executivo principal como um estrategista que fica concebendo grandes idéias, enquanto todos os outros cuidam de pequenos detalhes, o que não é verdadeiro, pois os pequenos detalhes fazem parte dos deveres que competem à sua posição, destaca Mintzberg et al. (2000).

O termo estratégia é antigo e sua aplicação sofreu mudanças ao longo do tempo. Desde o seu surgimento, há aproximadamente 2.500 anos, até os dias de hoje uma dinâmica vem envolvendo a compreensão e a aplicação do conceito de estratégia. Um dos registros mais remotos da palavra *estrategos*ⁱ data do século IV a.C. e dá conta de sua origem militar. Foi nessa época que cada tribo ateniense recebeu um comandante, o *estratego*, que eram oficiais gerais, encarregado de conduzi-la. O termo se popularizou e seu uso se deu, para as organizações, a partir da obra *Strategy and structure* de Alfred Chandler, publicada em 1962. As afirmações desse autor permanecem válidas até hoje, entre elas a que sustenta que as decisões estratégicas estão preocupadas com a saúde a longo prazo das empresas (CALIXTA; CERCEU, 2001).

Criar estratégias para produtos e serviços significa, em essência, formar condições para a tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que o negócio participe (COBRA, 1986).

Gimenez (2000) relatou que o que o intrigou foi entender como os dirigentes de pequenas empresas tentavam dar às suas empresas uma trajetória específica, seja através de uma análise detalhada de seus concorrentes e da busca de diferenciação de seus negócios. Ou, através da reprodução de boas práticas gerenciais e de negócios que enxergavam em seus concorrentes.

Rosário e Barbosa (2002) no estudo que desenvolveram, indicam que mesmo percebendo orientações estratégicas interessantes nos gestores pesquisados, o que depreenderam é que na maioria dos casos empresariais as

definições não estão tão claras para os empresários. As estratégias são formadas de forma intuitiva, sem conhecimento das possibilidades e riscos em adotá-las.

Para Giansesi (1996), as razões pelas quais as empresas se interessam tanto para estratégias das operações, podem ser classificadas em três categorias. A primeira é a crescente pressão por competitividade, que o mercado mundial tem demandado das empresas, com a queda de barreiras alfandegárias protecionistas e o surgimento de novos concorrentes altamente capacitados. A segunda razão é o potencial competitivo relacionado ao recente desenvolvimento de novas tecnologias do processo de gestão, com os sistemas gerenciais integrados por computadores, as redes de comunicação eletrônica e a tecnologia de informática. Novas abordagens são necessárias para suportar novas tecnologias. A terceira razão está relacionada ao recente desenvolvimento de um melhor entendimento do papel estratégico que as operações podem e devem ter, para atingirem os objetivos estratégicos da organização.

Gimenez (2000) entendeu ser importante explorar escolhas estratégicas, através da avaliação do papel exercido pelas características pessoais de tomadores de decisão em empresas. A justificativa para este tipo de estudo é, particularmente, forte no caso de pequenas empresas onde o empreendedor é o principal ator – às vezes o único - no comportamento estratégico da empresa.

Pellizzaro e Cancellier (2001) relatam que grande parte dos trabalhos, referem-se ao estudo de questões estratégicas e problemas de grandes corporações, ou seja, voltados a uma realidade organizacional bastante diversa da encontrada nas pequenas empresas.

Tais condições serão estudadas nas empresas do APL do vestuário de Londrina, onde se percebe, nos dados levantados nas DFCs, a presença tanto de médias quanto de micros e pequenas empresas pelo critério de classificação pelo valor do faturamento bruto anual auferido. Nesse rol de empresas na se verificou nenhuma empresa de grande porte.

3.1.1 Escolas de Estratégia, Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apontaram dez escolas de pensamento sobre estratégica, agrupando-as em três categorias: prescritiva, descritiva e configuração. A primeira, prescritiva, se preocupa em como as estratégias devem ser elaboradas do que descrever como este processo realmente se apresenta nas organizações. Segundo Gimenez (2000), nesta categoria há três escolas: *design*, planejamento e posicionamento.

O quadro 2 apresenta as escolas e suas características.

Escola	Palavras-chave	Ator principal	Processo básico
Prescritiva			
Design	ajuste, competência, vantagem competitiva, formulação e implementação, SWOT	Executivo principal ("o arquiteto")	cerebral, simples e informal, crítico, deliberado
Planejamento	organizar, orçar, programar, cenário	Planejadores	formal, deliberado, por decomposição
Posicionamento	análise competitiva, estratégia genérica, grupo estratégico, <i>portfolio</i> , curva de experiência	Analistas	analítico, sistemático, deliberado
Descritiva			
Empreendedora	ousadia, visão, percepção	Lider	visionário, intuitivo, altamente deliberado
Cognitiva	mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, delimitado, racionalidade, estilo cognitivo	Cérebro	mental, emergente, decisivo, restrito
Aprendizado	incrementalismo (desarticulado ou lógico), estratégia emergente, fazer sentido, ousadia, iniciativa, competências essenciais, campeão	quem pode aprender	emergente, informal, desorganizado
Política/Poder	negociação, <i>stakeholders</i> , conflito, coalizão, rede de contatos, jogo político, estratégia coletiva, aliança	quem tem poder (micro) toda a organização (macro)	conflitivo, agressivo, desorganizado, emergente (micro), deliberado (macro)
Cultural	valores, crenças, mito, cultura, ideologia, simbolismo	Coletividade	ideológico, restrito, coletivo, deliberado
Ambiental	adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Meio-ambiente	passivo, imposto, emergente
Integrativa			
Configuração	configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, revitalização, estratégia, revolução, reorganizar	todos os acima, dentro do contexto	integrativo, episódico, seqüenciado, mais todos os acima, dentro do contexto (deliberado para configuração, deliberado e prescritivo para transformação)

Quadro 2 – Escolas de Estratégia e suas características

Fonte: Gimenez (2000) a partir de Mintzberg (2000).

A escola de *design* propõe um modelo de formulação de estratégia, no intuito de atingir uma adequação entre forças e fraquezas internas, com as ameaças e oportunidades externas. Selznick, Chandler e Andrews são os principais representantes dessa escola de pensamento. A escola de planejamento concebe a formação de estratégia como um processo detalhado e sistemático de planejamento formal. O trabalho de Ansoff (*Corporate Strategy*) teve grande representatividade nessa escola. A escola de posicionamento concebe a estratégia como um processo analítico. As estratégias são vistas como posições genéricas no mercado; este, por sua vez, é representado pelo contexto econômico e competitivo. Desta forma, a estratégia surge de uma seleção de posições no mercado, com base em cálculos analíticos. Esta escola ganhou destaque com a obra de Porter (*Competitive Strategy*) (GIMENEZ, 2000).

A segunda, descritiva, está mais centrada na descrição de como as estratégias são, de fato, elaboradas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reúnem nessa categoria seis escolas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental.

A escola empreendedora trata da formação de estratégia como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder, ou seja, centraliza o processo no principal executivo, estando baseado nos mistérios da intuição. Nesta escola os destaques são para os trabalhos de Schumpeter e Cole.

A escola cognitiva apresenta a estratégia como um processo cognitivo situado na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Os destaques desta escola são os trabalhos de Simon; March e Simon.

A escola de aprendizagem considera a formação de estratégia como um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação de estratégias tornam-se indistinguíveis. Lindblom, Cyert, March e Quinn representam esse pensamento.

A escola de poder visualiza a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder, ou seja, como um processo de negociação entre os ambientes internos e externos. Autores de destaque são Allison, Pfeffer e Astley.

Na escola cultural a formulação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças dos membros da organização, que têm origens nos processos de aculturação e de socialização em que são submetidos. Os destaques são para os trabalhos de Rhenman e Norman.

A escola ambiental trata a formação de estratégia como reação às forças dominantes do ambiente. Aldrich, Pfeffer, Hannan e Freeman são os mais significativos nomes dessa escola.

A terceira e última categoria, é representada pela escola da configuração. Esta escola procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado. Desta forma, a estrutura da empresa, o contexto onde ela está inserida e o comportamento dos membros é que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Destaques desta escola são Chandler, Mintzberg, Miller, Friesen, Miles e Snow.

As dez escolas surgiram em diferentes épocas da história da administração estratégia, segundo Mintzberg (1990), algumas surgiram e declinaram, outras estão crescendo em importância e há outras que agonizam lentamente. Outro aspecto importante, sobre as dez escolas do pensamento estratégico, é a busca de sistematizar e integrar as variadas concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias.

Diferentes formas de classificação para estratégias genéricas têm sido propostas por vários autores. Destacam-se Ansoff (1990), Porter (1996), Mintzberg e Quinn (2001) e Miles e Snow (2003). Para esses autores, o conceito de estratégia genérica advém do fato de que seja possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (HERBERT; DERESKI, 1987 apud COSTA; SILVA, 2002). Isto é, poderiam ser identificados padrões estratégicos, que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas.

A seguir descrevem-se, resumidamente, as escolas de estratégia delineada por Conant et al (1990) no Quadro 3.

TIPOS ESTRATEGICOS					
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
<i>Problema Empreendedor e Soluções</i>	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em contínua expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em "seu" mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso e forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ procura agressiva	Orientado para a concorrência e completa	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
<i>Problema de Engenharia e Soluções</i>	Objetivo tecnológico	Eficiência em custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ expertise básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas /na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidas
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de padronização e manutenção	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
<i>Problema Administrativo e Soluções</i>	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade linear	Centrada em produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cuidadosos cálculos de riscos /contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 3 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Conant et al. (1990).

3.1.2 Tipos de Estratégias, Segundo Miles e Snow

A taxonomia proposta por Miles e Snow (2003) vem sendo estudada e validada através de inúmeras pesquisas por ser considerada mais abrangente e oferecer melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso de empresas. Para Zahra e Pearce (1979 apud PÉROLA; GIMENEZ, 2000), essa taxonomia é relevante, pois especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de maneira que permite a identificação das organizações como todos integrados e em interação com seus ambientes.

Além disso, o modelo de Miles e Snow propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões, de comportamento estratégico, relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento, com as condições ambientais percebidas pela administração, ou seja, associada à interpretação dos dirigentes. A base do trabalho de Miles e Snow, segundo Gimenez (2000, p. 32), situa-se em três idéias centrais:

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

Estas idéias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica que a adaptação organizacional está relacionada com a percepção dos membros da coalizão dominante quanto às condições ambientais e as decisões sobre o modo como a organização lidará com essas condições.

Ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, Miles e Snow (2003), explicitam que a estrutura organizacional é parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais, contudo, enfatizam a função dos altos administradores, os quais são a ligação primária entre a organização e o seu ambiente. Acrescentam os autores, que o enfoque da escolha estratégia possui alguns aspectos básicos:

- *Coalizão dominante* – toda organização tem um grupo de tomadores de decisão, sendo que a influência no sistema é maior do que a dos demais;
- *Percepção* – a organização responde aquilo que sua coalizão dominante percebe. As condições ambientais não percebidas ou deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as decisões e ações gerenciais;
- *Segmentação* – a coalizão dominante é responsável por dividir o ambiente e nomear seus componentes a várias subunidades organizacionais;
- *Atividades de monitoração* – é de responsável da coalizão dominante o monitoramento dos elementos ambientais julgados mais críticos à organização; e
- *Restrições dinâmicas* – as decisões adaptativas da coalizão dominante são restringidas pelo desempenho, estrutura e estratégia passada e atual da organização.

A estrutura teórica do modelo norteia a partir de duas dimensões: (i) um modelo geral da adaptação organizacional, que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente, denominado Ciclo Adaptativo; e (ii) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria.

A seguir, far-se-á uma descrição das duas dimensões do modelo proposto por Miles e Snow (2003).

- **Processo de Adaptação Organizacional**

Miles e Snow (2003, p.14) afirmam que “toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos”. O ambiente é composto por uma complexa combinação de fatores, tais como, mercado, produto, tecnologia,

regulamentações governamentais, relações com fornecedores financeiros e de matéria-prima, entre outros, sendo que cada um destes fatores tende a influenciar a organização a sua maneira e assim, levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas.

A adaptação organizacional refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações, para que possam se adaptar às mudanças do ambiente. Desta forma, quanto maiores e mais velozes forem as mudanças, maior capacidade de adequação será exigida de cada empresa. Contudo, o dinâmico processo de ajustes, as mudanças e as incertezas ambientais podem ser considerados complexos para muitas organizações, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos. Entretanto, para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente e ao mesmo tempo gerencie eficientemente as interdependências internas, a adaptação ao ambiente se faz de importância.

O dinâmico processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com Miles e Snow (2003, p.21), pode ser compreendido a partir de três maiores problemas com os quais os dirigentes devem constantemente resolver: empresarial, de engenharia, e administrativo. O Problema Empresarial está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. Sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, ou seja, domínio organizacional de produto-mercado. O Problema de Engenharia envolve a criação de um processo tecnológico, que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial.

O Problema Administrativo abrange a racionalização e a estabilização das soluções aos dois problemas anteriores. Desta forma, consiste em desenvolver uma estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades

inovadoras, que garantam a continuidade da organização. Este problema é considerado pelo autor como essencial no ciclo adaptativo.

É importante ressaltar que o ciclo adaptativo, embora evidente em todas as organizações, é talvez melhor identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento ou, ainda, nas que recentemente tenham sobrevivido a uma grande crise.

Para os autores (MILES; SNOW, 2003, p.27-28), o modelo do ciclo adaptativo se resume nos seguintes aspectos:

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

• **Comportamentos Estratégicos**

Por trás das ações empreendidas pelas organizações em busca da sua sustentabilidade e sobrevivência, há todo um comportamento estratégico que as direcionam. Comportamento estratégico pode ser entendido como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (ANSOFF, 1990, p.16). Identificam-se, portanto, duas variáveis-chaves: o ambiente externo e a estrutura interna de uma organização.

Para Scherer e Mussi (2000), o comportamento estratégico compreende todo o processo de adaptação organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intraorganizacional. Miles e Snow (2003) identificam quatro

tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adequação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospectora, analítica, defensiva e reativa.

Estes tipos de comportamentos propostos pelos autores estão relacionados com o ciclo adaptativo, desta forma, a análise de cada um dos comportamentos exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos: empresarial, de engenharia e administrativo, bem como os custos e benefícios relacionados no processo.

Desta forma, durante o processo de adaptação organizacional, por meio da resolução dos três problemas, a empresa comporta-se de tal maneira que é possível percebê-la, predominantemente, com características de um tipo de comportamento estratégico (SCHERER; MUSSI, 2000).

A seguir, são apresentadas, as características de cada um dos quatros tipos de comportamento estratégico.

- ***Organizações Defensoras***

Defensoras são as organizações, que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são grandes peritos em suas áreas limitadas de operação, mas eles tendem a não procurar pelas novas oportunidades que estão fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente necessitam de fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria da eficiência de suas operações existentes, ou seja, restringem-se àquilo que sabem fazer tão bem ou melhor que qualquer um.

- ***Organizações Prospectoras***

As organizações prospectoras estão, quase sempre, em busca de oportunidades de mercado e, regularmente, experimentam respostas potenciais às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações, geralmente, são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas organizações normalmente não são completamente eficientes.

- ***Organizações Analíticas***

As organizações analistas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente, através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observaram seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras. É importante observar, que este tipo de organização é em muitos aspectos uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva.

- ***Organizações Reativas***

As organizações reativas adotam uma estratégia, que exhibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza, que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder eficientemente. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente, raramente esses dirigentes fazem modificações até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Os quatro tipos de estratégia (analítica, defensiva, prospectiva e analítica) identificados por Miles e Snow se diferenciam na forma como as onze dimensões dos três problemas (empresarial, de engenharia e administrativo) são resolvidas. Conant et al. (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas.

Há onze dimensões, conforme Scherer (2000). As onze dimensões dos problemas são: 1) domínio mercado - produto; 2) a postura do sucesso; 3) monitoramento ambiental; 4) crescimento; 5) ambiente tecnológico; 6) amplitude tecnológica; 7) anteparos tecnológicos; 8) coalização dominante; 9) planejamento; 10) estrutura; e 11) controle.

O Domínio de produto-mercado refere-se à parcela de mercado, que a organização possui e a sua postura frente a esta parcela. O domínio pode ser estreito e focado (poucos e selecionados clientes) ou amplo e em contínua expansão (busca de novos mercados de atuação). A organização pode optar por trabalhar com segmentos de mercado ou não ter um domínio estabelecido, marcado pela transitoriedade e irregularidade.

A Postura de sucesso representa a maneira pelo qual a organização deseja obter sucesso em seu domínio. A postura pode variar, podendo: ser o melhor em seu mercado de atuação; provocar constantemente mudanças; seguir cuidadosamente as mudanças ocorridas; ou aproveitar oportunidades com vistas à adaptação do ambiente.

O Monitoramento ambiental sinaliza como as organizações defensoras mantêm atividades de vigilância em seu domínio atual e na própria organização. Ao contrário, as organizações prospectoras dedicam ao forte monitoramento do mercado e do ambiente. As organizações analíticas, por sua vez, estão preocupadas com a concorrência no intuito de identificar oportunidades e posturas de sucesso. As reativas têm atividades esparsas de vigilância, voltadas para assuntos de interesse específico.

O Crescimento pode ocorrer conforme o tipo de comportamento estratégico adotado pela organização, podendo ser: dentro do próprio domínio da organização, a partir de ganhos de produtividades (defensoras); através da

diversificação e busca de novos mercados (prosectoras); pela penetração no mercado atual ou pelo cauteloso desenvolvimento de novos produtos-mercados (analíticas); e, por meio de mudanças rápidas, em respostas a tendências ou alterações identificadas no ambiente (reativas).

O objetivo tecnológico refere-se à preocupação da organização em relação ao seu aparato tecnológico, podendo esta preocupação ser diferenciada conforme o comportamento estratégico. Defensoras buscam custos baixos para manterem posições competitivas em seus mercados. Analíticas objetivam a sinergia tecnológica, que permita a atuação simultânea em mercados estáveis e instáveis. Reativas, por fim, somente desenvolve e conclui os projetos, que respondam às urgências extremamente impostas.

A amplitude tecnológica pode variar nas empresas. Nas organizações defensoras há pequena amplitude tecnológica, procurando concentrar esforços no desenvolvimento e otimização de uma tecnologia única e focal. Nas prosectoras, as tecnologias utilizadas são múltiplas para que assim, não limitem suas atividades, pois este tipo de organização está em constante busca de novos mercados. As analíticas primam pelo uso de tecnologias inter-relacionadas, para que atendam as necessidades conjuntas de estabilidade e inovação. E, as reativas, apresentam uma amplitude tecnológica mutante e instável frente às freqüentes necessidades de adaptação e mudança.

Os anteparos tecnológicos referem-se à proteção da organização a partir de sua tecnologia, podendo a organização optar: por manter programas com bons resultados (defensoras); pela diversidade através das habilidades técnicas de seu pessoal (prosectoras); por proteger através do incrementalismo e sinergia entre as diversas tecnologias utilizadas (analíticas); e, por se proteger pela capacidade de experimentar diversas soluções para seus problemas mais prementes.

A Coalizão dominante refere-se ao grupo com maior poder de influência na organização. Em organizações defensoras, o pessoal de finanças e produção é o que tem maior influência em função de seu mercado estável e da forte ênfase em eficiência tecnológica. Por estar em contínuo crescimento e buscar novos produtos e/ou mercados, nas organizações prosectoras as áreas de marketing e

P&D são as de maior influência. As organizações analíticas, por ter uma posição intermediária entre defensoras e prospectoras, apresentam a coalizão dominante composta pelos mesmos grupos, que as formam nesses dois outros grupos, além da área de planejamento. As organizações reativas, por sua constante adaptação às intempéries, têm nos solucionadores de problemas o grupo com maior poder de influência na organização.

No planejamento há também diferenças entre os quatro tipos de comportamento estratégico. As defensoras têm seu planejamento voltado para o controle de atividade e metas. Organizações prospectoras planejam em busca de problemas, oportunidades e perspectiva de atuação. As analíticas dedicam especial atenção ao planejamento, pois precisam planejar para a estabilidade e para a mudança. E, nas organizações reativas, o processo de planejamento é totalmente desintegrado e voltado à solução de crises esporádicas.

A estrutura relaciona-se a forma como a organização está estruturalmente organizada. Pode variar de modelos estáticos e rígidos, como a estrutura funcional com autoridade linear (defensoras); centrada apenas na autoridade formal (reativas); pode ser mais ágil e flexível, centrada em produtos e/ou mercados (prospectoras); ou ter uma estrutura matricial (analíticas).

O Controle tem como objetivo defender sua posição; as organizações defensoras utilizam formas centralizadas de controle, tendo os aspectos financeiros (custos *versus* resultados) como base de análise. As organizações prospectoras, voltadas à contínua busca de oportunidade de mercado, controlam seus resultados através da análise do volume de vendas ou desempenho de mercado. Nas analíticas, por terem domínios estáveis e instáveis, há necessidade de métodos diferenciados de controle, como a análise de desempenho de vendas e cálculos do risco relacionados às operações. E, as reativas têm suas atividades de controle voltadas para evitar o surgimento de problemas ou resolver problemas remanescentes.

Verifica-se que os tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, quando estas procuram

responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias.

A partir do exposto, pode-se perceber que as duas categorias mais contrastantes são: a estratégia prospectora e a estratégia defensiva. A primeira é caracterizada por elevada busca de mercado e inovação de produtos e processos. E a segunda, tem como característica o estreito domínio de produtos e mercados, além de ênfase muito grande em eficiência.

De acordo com o Quadro V existe uma terceira categoria, analítica, que pode ser vista como híbrido de estratégia prospectora e defensiva, possuindo área central de negócios mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratando de forma prospectora. Finalmente, existem empresas que parecem não apresentam nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente, sendo as categorizadas como reativa.

A inconsistência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes: (i) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; (ii) a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de uma maneira adequada; ou (iii) a administração adere a uma particular associação entre estratégia e estrutura, apesar desta não ser mais relevante às condições ambientais (MILES; SNOW, 2003).

Segundo Gimenez *et al* (1998), os tipos de estratégias defensivas, prospectoras e analíticas são considerados como formas estáveis de organização. Se existir um alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria particular. Entretanto, o não-alinhamento entre estratégia e estrutura, a organização resultará como sendo ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, ou seja, empresa reativa.

Por fim, Miles e Snow (2003) propuseram que a estratégia analítica é uma combinação única das estratégias prospectora e defensiva. Os autores classificaram estes dois tipos de organização nos pólos opostos de um *continuum*, com a estratégia analítica perto do meio deste *continuum* como uma alternativa

estratégica viável. Diante do exposto, torna-se evidente que a tipologia de comportamento estratégico, propostos por Miles e Snow, é consequência das respostas da empresa frente ao ambiente externo, a partir de um processo de adaptação organizacional.

- **O Estrategista**

As estratégias das pequenas empresas do estudo de Pellizzaro e Cancellier (2001), são elaboradas por um grupo restrito de indivíduos, que é responsável pela definição de objetivos, atua ativamente na implantação de estratégias e é o principal interlocutor da empresa nas suas relações com o ambiente externo, que recai a responsabilidade pelos rumos futuros da empresa.

Para Faria e Meneghetti (2001) no ambiente organizacional, nota-se a predominância de discursos, que atendam os objetivos dos grupos dominantes, seja através do seqüestro da subjetividade do trabalhador ou através da disseminação ideológica do discurso permitido. Sobre essa abordagem há que se destacar, que é nesse ambiente de conflito entre dominantes e dominados, que atua a figura do estrategista e é onde este trabalha pelos rumos futuros da empresa.

Para elaborar estratégias e proceder à escolha dentre alternativas, este grupo promove avaliações constantes do meio externo e do ambiente interno da empresa, visando identificar quais estratégias estão mais adequadas à realidade organizacional e assim, mais suscetível de proporcionar sucesso e alcance dos objetivos (PELLIZZARO; CANCELLIER, 2001).

Ponte (2002) em seu estudo, sobre apuração de resultado de redes de varejo sob o enfoque da gestão econômica das áreas de compra, armazenamento e distribuição, financeira e comercial, destaca que os resultados refletem exclusivamente os impactos das transações, provocadas pelas decisões tomadas pelos seus respectivos gestores, constituindo-se num parâmetro adequado de avaliação de desempenho.

3.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Segundo Ansoff (apud DIAS et al. 2004), o gestor deve estar atento aos menores sinais de mudanças no ambiente competitivo, agindo de forma a projetar cenários e estabelecer um plano de ação, que permitam ajustar os rumos da organização para que esta não seja pega de surpresa, seja por ameaças, que podem custar sua continuidade, seja por oportunidades, que podem valer uma posição de mercado favorável. Tal consideração vem de encontro com o que se observa no ambiente das empresas do setor do vestuário de Londrina.

Child e Francis (apud Dias et al. 2004) definem a formulação da estratégia como o processo de tomada de decisões, que estão diretamente relacionadas com a direção futura de um empreendimento, lidando com as relações entre este e o ambiente, com a alocação interna de recursos e papéis gerenciais adequados à manutenção das relações de interesse da organização.

Child (apud Dias et al. 2004) define o ambiente em que uma organização está inserida conforme sua variabilidade e sua complexidade. Por variabilidade entende-se a ocorrência de mudanças que são difíceis de prever, envolvendo diferenças significativas em relação às condições ambientais anteriormente identificadas, gerando, conseqüentemente, incerteza quanto ao futuro. Já a complexidade está ligada à amplitude e à heterogeneidade das atividades externas à organização, as quais são relevantes para o planejamento e para as operações, constituindo fontes de informações que devem ser monitoradas pela organização.

Segundo Brochia e Machado-da-Silva (2004), com base na perspectiva da abordagem cognitiva, parte-se do pressuposto de que a interpretação dos dirigentes das pequenas empresas atua como mediadora do posicionamento estratégico dessas organizações, diante das pressões do contexto ambiental. Os autores apontam ainda que se considerasse a possibilidade de existência de padrões institucionalizados de cognição por grupos de pequenas empresas, em conformidade com o contexto ambiental de referência que assumem.

Marcial e Costa (2001) verificaram que a maioria dos entrevistados em sua pesquisa não tinham claro o que seriam cenários prospectivos, qual o objetivo da elaboração destes cenários, quando deveriam ser utilizados e qual a finalidade e quais os princípios que norteiam a visão prospectiva. Essa constatação poderia explicar a dificuldade de interação entre os cenários elaborados pela empresa e a definição de suas estratégias, bem como a falta de definição de planos emergenciais ou de contingências. Poderia explicar também a necessidade, por parte dos tomadores de decisão, da identificação do cenário mais provável para nortear a tomada de decisão, como também sua utilização para decisões de curto prazo.

Segundo Gimenez (2000), a taxonomia de tipos estratégicos, formulada por Miles e Snow (1978) está baseada no paradigma de escolha estratégica. No Quadro 4 descrevem-se as estratégias genéricas de Miles e Snow.

Estratégica	Descrição
Defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos
Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora .
Reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade .

Quadro 4 – Categorias Estratégicas de Miles e Snow.

Fonte: Gimenez (2000).

Ela recebeu influências dos conceitos de construção do ambiente e racionalidade restringida, que diz que a característica da cognição humana leva os indivíduos a adotarem mecanismos simplificadores para tratarem de problemas

complexos. Portanto, parecem caminhar próximos um do outro a escolha estratégica com a cognição dos gestores organizacionais.

3.3 ESTILO COGNITIVO

O estilo cognitivo tem sido definido como diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões. De acordo com Kirton (1976 apud Gimenez, 2000), já foi demonstrado que estilo cognitivo influencia a adoção de comportamentos em solução de problemas, tomada de decisão e possivelmente formulação de políticas. A escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com a avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo.

Um dos modelos os mais populares do estilo cognitivo foi planejado por Kirton (1976) apud Gimenez (2000). Seu modelo, chamado teoria de Adaptação-Inovação, reivindica que a aproximação preferida de um indivíduo a resolver de problema, pode ser colocada em um *continuum* entre duas categorias cognitivas gerais do estilo: adaptável e inovativo. Sugere que alguns seres humanos, chamados adaptadores tendem a preferir a aproximação adaptável ao problema-solução, quando outros (inovadores), naturalmente, preferirem o reverso.

Kirton inventou também um instrumento para medir o estilo cognitivo (pelo menos de acordo com este modelo) conhecido como o inventário da adaptação-inovação de Kirton (KAI) que tem como objetivo a construção de um indicador de estilo bipolar, como reflexo dos modos e preferências individuais de solução de problemas (GOMES, 2004).

Segundo Gimenez (2000) , o estilo cognitivo pode predispor um indivíduo a adotar uma idéia específica ao invés de outra. Essa é uma possível explicação para o surgimento de diferentes estratégias nas organizações, onde dirigentes com um estilo holístico apresentam estratégias distintas daquelas escolhidas por dirigentes de estilo analítico.

Para Gimenez (2000) a Teoria da Adaptação–Inovação é um dos muitos modelos de análise de estilos cognitivos. Seu autor propõe que essa teoria pode ser associada às características estratégicas de Miles e Snow, devido à semelhança conceitual entre os dois modelos de comportamento em nível organizacional e individual.

Os adaptadores de Kirton deveriam, normalmente, adotar estratégias defensivas, enquanto que os inovadores deveriam adotar estratégias prospectoras (GIMENEZ, 2000).

Os elementos de uma estratégia competitiva derivam-se das taxonomias cognitivas ou modelos mentais dos dirigentes sobre a concorrência e transformações ambientais, ou seja, ao escolher uma estratégia competitiva para seu negócio, o dirigente utiliza-se de estilos cognitivos.

De acordo com Kirton (1976) apud Gimenez (2000), estilos cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão. Sendo assim, considera-se que o estilo cognitivo influencia a adoção de comportamentos em solução de problemas, tomada de decisão, formulação de políticas e objetivos organizacionais.

A escolha de uma direção estratégica qualquer está associada com avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo, ou seja, percepções que os executivos têm de movimentos da concorrência e de transformações ambientais (GIMENEZ, 2000). A avaliação pode ser influenciada pelo estilo cognitivo individual ou indiretamente pode afetar as decisões estratégicas. As diferentes escolhas estratégicas em organizações inseridas num mesmo ambiente competitivo e com semelhantes objetivos são decorrentes das diferenças de estilos cognitivos. Vários modelos e medidas de diferenças individuais de estilo cognitivo podem ser encontrados na literatura. O quadro 5 apresenta uma descrição destas dimensões.

Dimensão	Descrição
<i>Varredura x foco</i>	Envolve a identificação de informação relevante versus informação irrelevante na solução de problemas.
<i>Rígido x flexível</i>	Controle rígido mostra maior susceptibilidade a distração; controle flexível é caracterizado por resistência à interferência.
<i>Categorias amplas x estreitas</i>	Preferência por categorias amplas contendo muitos itens, ao invés de categorias estreitas contendo poucos itens. Categorias amplas toleram erros de inclusão enquanto que categorias restritas toleram erros de exclusão.
<i>Conceitualização analítica x não-analítica</i>	Estilo analítico envolve diferenciar atributos ou qualidades. Estilo não-analítico envolve respostas mais comparativas ou temáticas.
<i>Nivelamento x aprofundamento</i>	Variações individuais em assimilação de novas informações. Nivelamento envolve assimilar novos estímulos em categorias já existentes e fundir lembranças, enquanto que aprofundamento envolve diferenciar novos estímulos e exagerar nas diferenças entre presente e passado.
<i>Dependente de campo x independente</i>	Uma maneira global ou analítica de percepção, com ou sem influência do contexto.
<i>Impulsividade x reflexividade</i>	Impulsividade é caracterizada por respostas rápidas, reflexividade por maior deliberação, respostas mais lentas.
<i>Risco x cautela</i>	Tomar riscos se caracteriza por fazê-lo mesmo quando as chances de sucesso são pequenas. Cautela é caracterizada pela relutância em tomar riscos exceto quando as chances de sucesso são grandes.
<i>Complexidade x simplicidade</i>	Complexidade cognitiva é a tendência de conceituar o mundo de uma maneira multidimensional, caracterizada em termos de diferenciação, discriminação e/ou integração. Simplicidade é a tendência de conceituar o mundo de uma forma unidimensional.
<i>Automatização x reestruturação</i>	Preferência por responder as propriedades mais óbvias de tarefas repetitivas versus preferência por reestruturar tarefas.
<i>Convergência x divergência</i>	Pensadores convergentes buscam uma solução única usando critérios de busca estreitos, lógico-dedutivos, enquanto que divergentes são amplos e abertos na sua busca de critérios de solução.
<i>Tolerância para incoerência ou experiências irrealistas</i>	Inclinação individual para aceitar percepções que variam da experiência convencional. Tolerância é caracterizada por uma maior adaptação ao pouco usual. Intolerância é revelada pela demanda por mais informação antes que o pouco usual seja aceito.
<i>Verbalizador x visionário</i>	A extensão pela qual as pessoas preferem estratégias verbais ou visuais quando processando informação (uso de metáforas).
<i>Preceptivo-receptivo/ Sistemático-intuitivo</i>	A inclinação para assimilar informação em conceitos anteriormente tidos (recepção) em oposição a pegar as informações de forma bruta (recepção). A inclinação para desenvolver planos seqüenciais claros (sistemático) versus desenvolver idéias livremente a partir dos dados e passar da parte para o todo (intuição).
<i>Serialista x holista</i>	Serialistas progredem de maneira linear através da aprendizagem e solução de problemas, tomando um passo de cada vez e aumentando o conhecimento em incrementos pequenos. Holistas tendem a usar uma abordagem mais global e rapidamente perdem a visão de componentes individuais.
<i>Sensação-intuição/ Análise-sentimento</i>	Sensação-intuição reflete uma predisposição para coletar informação (percepção): preferência por realidade de experiência (sensação) versus significados inferidos, possibilidades e associações de experiências (intuição). Análise-sentimento reflete uma predisposição para avaliação de informação (julgamento): preferência por ordem lógica (análise) versus valores pessoais e emoções (sentimento).
<i>Partição x totalização</i>	Partidores lidam com a realidade decompondo-a em componentes. São analíticos e obtêm informação através de uma série de passos claramente definidos. Totalizadores preferem olhar para o quadro completo.
<i>Concreto-abstrato/ ativo-reflexivo</i>	A preferência por lidar com objetos tangíveis (concreto) versus conceitos teóricos (abstrato). A preferência por participação direta (ativa) versus observação distante (reflexão).
<i>Adaptação x inovação</i>	Adaptadores se voltam para procedimentos convencionais quando procurando soluções, enquanto que inovadores preferem reestruturar problemas e aborda-los por novos ângulos.
<i>Analítico-literar/ Poético-sintético</i>	Um estilo que contrasta preferência por analogias literais envolvendo estreita similaridade entre situações análogas e as situações para as quais uma solução é pensada com mais profundidade, analogias metafóricas.
<i>Raciocínio lógico x Raciocínio por ponto de referência</i>	Raciocínio lógico envolve a preferência por uma abordagem sistemática e uma amostragem adequada de dados disponíveis, enquanto que por ponto de referência indica uma preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido.
<i>Razão-intuição/ Ativo-considerado</i>	A preferência por desenvolver o entendimento através de argumento que envolve o esboço de conclusões de premissas (razão) versus percepção imediata sem argumentação (intuição). A preferência por participações diretas (ativo) versus imaginar o que é provável ser (considerado).

Quadro 5 – Dimensões e descrição dos aspectos cognitivos.

Fonte: Adaptado de Gimenez (2000).

As medidas de estilo cognitivo podem ser usadas para informar decisões administrativas relacionadas à seleção e contratação de pessoas, composição de grupos, administração de conflitos, desenho de tarefas, estilo administrativo, treinamento e desenvolvimento. Dentre as diversas dimensões de estilo cognitivo, uma das mais citadas na literatura sobre o tema, e utilizada na pesquisa organizacional, é a medida criada por Kirton (1976), chamada de teoria da Adaptação-Inovação.

É importante ressaltar, que esta teoria tem sido objeto de atenção por um crescente número de estudiosos, com mais de 150 publicações entre 1980 e 1990. Esta preferência por um estilo pode ser associada às diversas características de personalidade, o que indica estabilidade ao longo do tempo no comportamento adaptativo ou inovativo (GIMENEZ, 2000).

Kirton (1976) categoriza os indivíduos por sua preferência por padrões distintos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”.

Os extremos deste *continuum* foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente. De acordo com o autor, os indivíduos que têm um estilo adaptador enfatizam precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina, e atenção às normas, especialmente aquelas impostas por autoridades. Estes tentam resolver problemas, através da aplicação de soluções, que derivam de métodos já conhecidos e testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

Foxall e Hackett (apud GIMENEZ, 2000) ilustram algumas diferenças de adaptadores e inovadores, conforme apresentado no Quadro 6.

A abordagem inovadora ou adaptativa envolve dois estilos diferentes de solução de problemas e tomada de decisão. O intuito da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de

outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente.

A dimensão do estilo cognitivo adaptador-inovador é medida através de um instrumento desenvolvido por Kirton.

Implicações	Extremos adaptadores	Extremos inovadores
<ul style="list-style-type: none"> Definição de problemas 	Tendem a aceitar os problemas e restrições como definidos. Buscam solução rápida que limite descontinuidades e aumente imediatamente a eficiência.	Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos em longo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> Geração de soluções 	Em geral buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis, buscando "fazer as coisas melhores".	Produzem numerosas idéias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros. Em geral as idéias podem resultar em "fazer as coisas diferentemente".
<ul style="list-style-type: none"> Políticas 	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.	Preferem situações não estruturadas.
<ul style="list-style-type: none"> Ajuste organizacional 	Essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios.	Essenciais em tempos de mudança ou crise, mas podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina.
<ul style="list-style-type: none"> Comportamento percebido 	Visto pelos inovadores: como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis, atados ao sistema, intolerantes de ambigüidade.	Vistos pelos adaptadores: como não confiáveis, não-práticos, ameaçadores ao sistema estabelecido e criadores de dificuldades.
<ul style="list-style-type: none"> Criatividade 	Esta é uma medida de estilo, não de nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa. Adaptadores e inovadores são ambos capazes de gerar soluções criativas e originais, mas que refletem suas diferentes abordagens na solução de problemas.	
<ul style="list-style-type: none"> Colaboração 	Adaptadores e inovadores não se relacionam bem facilmente, especialmente os extremos. Aqueles de resultado intermediário têm a desvantagem de que eles não atingem facilmente os comportamentos de alta adaptação ou inovação. Isto por outro lado pode ser vantajoso. Quando seus resultados são intermediários, eles podem atuar mais facilmente como "pontes", conseguindo o melhor, ajudando os extremos adaptadores e inovadores a chegarem a um consenso.	

Quadro 6 – Características de adaptadores e inovadores.

Fonte: Adaptado de Gimenez (2000).

O resultado na escala de Adaptação-Inovação, obtida através de um questionário de auto-avaliação, indica uma preferência estável individual de se manter por um longo período de tempo um comportamento adaptador ou inovador. Os resultados variam entre um mínimo de 32 (extremo adaptador) e um máximo de 160 (extremos inovador), apresentando uma distribuição quase normal, com média entre 95 e 96 (KIRTON, 1980), conforme demonstrado na Figura 1.

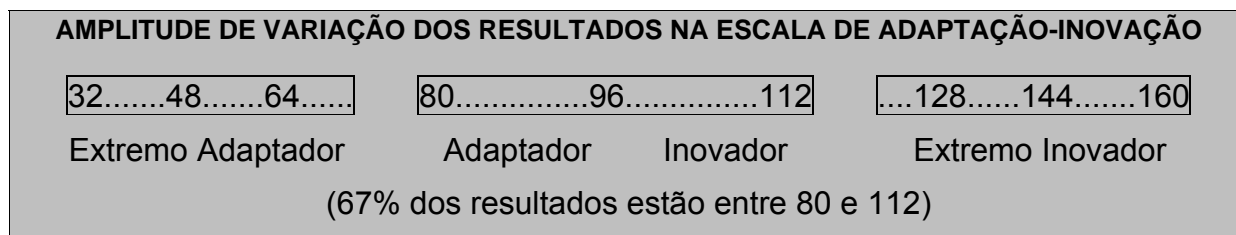


Figura 1 – Escala de Adaptação-Inovação.

Fonte: adaptado de Gimenez (2000).

Na teoria Adaptação-Inovação percebe-se, que diferentes grupos ocupacionais, acabam desenvolvendo estilos cognitivos mais apropriados às condições ambientais nas quais trabalham. Kirton e McCarthy (1988) citados por Gimenez (2000) denominaram esta característica de clima cognitivo, o qual é composto pelo estilo preferido coletivamente por um grupo em que a maioria dos seus integrantes se aglutina próximo à sua média ou moda. Como exemplo disso, a Tabela 1 apresenta resultados de médias de estilo cognitivo para diferentes grupos ocupacionais.

Tabela 1 – Resultados médios de estilo cognitivo para diferentes grupos ocupacionais

Amostra	Origem	Média
Administradores em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Singapura, Canadá.	95-97
Administradores em geral	África do Sul, Índia, Irã.	90
Gerentes de banco, Funcionários públicos, Contadores.	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália.	80-90
Administradores de produção, Supervisores, Chefes de Seção.	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália.	80-90
Administradores de Marketing, Finanças, Planejamento, Recursos Humanos, Consultores.	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura.	100-110
Administradores de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos.	101-103
Administradores de Recursos Humanos	Reino Unido	108
Administradores de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos, Canadá.	112-115

Fonte: Adaptado de Gimenez (2000).

De acordo com Pérola e Gimenez (2000), existem alguns estudos relacionados com o estilo cognitivo entre empreendedores e administradores. Os empreendedores em geral apresentam médias de estilo cognitivo, que os colocam no lado inovador da escala.

Por outro lado, os administradores como um grupo, têm uma média que é muito próxima da média da população em geral (entre 95 e 96). Entretanto, demonstra-se que as diversas áreas de atuação, que compõem a profissão atraem indivíduos com estilos cognitivos diferenciados. Estas diferenças estão basicamente associadas à orientação interna ou externa à organização, que as diversas especialidades da administração apresentam (PÉROLA; GIMENEZ, 2000).

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos da administração geral, gerentes e diretores do estudo de Pérola e Gimenez (2000) que interessam ao presente estudo, porque servirão de parâmetro para a análise dos resultados.

Tabela 2 – Resultados médios para Adaptação-Inovação de funções administrativas

Função Administrativa	N	Média	Desvio-padrão
Administração Geral	128	105.5	14.19
Gerência	61	96.19	11.32
Diretores	67	113.97	10.88

Fonte: Adaptado de Pérola e Gimenez (2000).

No próximo capítulo apresenta a discussão sobre as aglomerações produtivas.

4 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

4.1 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Segundo Lastres e Cassiolato (2005), Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - SPILs - são conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Os Arranjos Produtivos Locais - APLs – são aglomerações produtivas que não apresentam significativa articulação entre os atores.

Para Zawislak e Ruffoni (2001), a rede de empresas pode ser definida como um aglomerado de empresas (não necessariamente estabelecidas no mesmo espaço geográfico) cujas competências individuais, uma vez ligadas umas às outras, geram um sistema que a rigor pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes. Os autores apontam que para ocorrer transformação das "redes de empresas" em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – SPILs -; é preciso que haja um plano de desenvolvimento que contemple ações direcionadas para o incremento da aprendizagem, da capacitação tecnológica e da cooperação entre os agentes integrantes da rede, visando, um processo mais dinâmico de geração de inovações.

No estudo de Ferreira e Wilhelm (2001), os entrevistados também reconhecem que no curto prazo não há perspectivas concretas e convincentes para desencadear ações, que possam levar à elaboração e à implementação de um projeto, visando a um fortalecimento da aglomeração dessas empresas de forma conjunta.

Ipiranga (2001), em seu estudo, procurou discutir idéias inovadoras em prol do desenvolvimento local e apontou para a uma política voluntarista da parte dos poderes públicos, de coletividade locais, de associações de cidadãos e de

grupos de empresários para poder melhor conectar os sistemas produtivos locais ao desenvolvimento ecossistêmico das regiões explorando ao máximo as potencialidades do capital social e intelectual.

Quanto ao poder público Quintella e Soares Jr. (2001) apontam, que por conta do advento da globalização, todos os diferentes aparelhos estatais e níveis de governo estariam assumindo uma nova forma de agir, pressionados pelo paradigma emergente. Os ajustes seriam provocados no interior dos aparelhos estatais resultante das concepções e fenômenos mundiais da globalização.

Para Feres e Keinert (2001) o Estado deve assumir uma nova função de animador de um processo de desenvolvimento. Nesse sentido, qualquer que seja a política regional adotada deverá envolver setor público, setor privado, universidades e instituições de ensino e pesquisa, bem como demais segmentos da sociedade civil, para que o processo de torne auto-sustentável.

Os sistemas produtivos locais podem ajudar as pequenas empresas a competir, em igual posição das grandes empresas, no âmbito global, através (IPIRANGA, 2001):

- Da valorização e criação de sinergias entre as competências locais
- Da organização das complementaridades entre recursos e projetos,
- Das trocas de saberes e de experiências,
- Da formação de redes de ajuda mútua,
- Da auto-organização das comunidades locais,
- Da maior participação dos atores e da população em geral nas decisões políticas,
- Da abertura para novas formas de especialidades e parcerias como meios para viabilizar o desenvolvimento local da região/cidade.

A relação de cooperação interfirmas, existente na indústria do vestuário de Colatina, promove a eficiência coletiva da rede, propiciando a formação de um ambiente industrial inovador (DADALTO, 2001).

O quesito governança é importante para os arranjos produtivos locais e discutidos nessa seção. Dias e Loiola (2001), em seu estudo sobre o complexo industrial do cacau (CAI), no estado da Bahia, apresentou conclusões a respeito da dificuldade da construção de acordos entre os atores devido às diferenças de interesses. Tal condição implicou a necessidade de confrontação, tradução e acomodação destas diferenças, caracterizando-se como um processo de negociação de conflitos.

Esse exercício de orquestração de interesses resultou numa trajetória de aprendizado para os atores do CAI, posto que implicou no enfrentamento de racionalidades heterogêneas, o questionamento de normas cristalizadas de conduta, bem como a revisão de padrões historicamente assentados e de modelos mentais institucionalizados (DIAS; LOIOLA, 2001).

No estudo de Lima e Carvalho (2001) os autores apontaram, que se verifica que as micro e pequenas empresas do vestuário consorciadas de Minas Gerais, apoiadas por ações da APEX (Agência de Promoção de Exportações), agrupadas para terem em comum a cooperação para exportar, continuavam promovendo gestões visando a exportação, com base nos acordos previamente firmados.

Há uma prática de reciprocidade entre esses os membros, a realização de compras de tecidos em comum constituindo um aspecto econômico. No mesmo sentido, constata-se a intenção de viabilização de exportação dos produtos de suas empresas, ações conjuntas também voltadas para o mercado interno, numa clara demonstração de uma cooperação em curso (LIMA; CARVALHO, 2001).

Arbage (2002) relata que no seu estudo os modelos apresentados conferem igualdade de importância à competição e colaboração entre os agentes, que fazem parte das cadeias produtivas. Arranjos colaborativos permitem que as organizações avancem, tanto em flexibilidade quanto em especialização.

Teixeira (2002) aponta que existe significativo suporte na literatura da importância para o pequeno empresário no aprendizado, através de “*networks*” (redes de relacionamento). Nessa literatura vê-se, que as dificuldades para participação em treinamento limitações e as da capacidade gerencial do pequeno empresário, podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações, tanto pessoais quanto institucionais. Isso se houver um processo de cooperação pessoal e institucional.

Para a cooperação, devem estar fortemente presentes o reconhecimento da confiança mútua entre os membros do consórcio, estando claras tanto as normas estabelecidas para o funcionamento da organização como a expressão de valores comuns (LIMA; CARVALHO, 2001).

Para Carvalho (2002) as organizações tentando focar só o estratégico, paradoxalmente, as alianças estratégicas trazem contradições de confiança e mercado. Segundo a autora, na busca por alianças estratégicas, os gestores das organizações querem relações que reflitam confiança, não se encontrando ingenuidade. O dilema, também, pode ser visto como um paradoxo entre dois paradigmas: de um lado, o do poder econômico e avaliação de risco e, do outro, da necessidade para construir em relações pessoais ou entre firmas (CARVALHO, 2002).

No estudo de Lima e Carvalho (2001) os autores apontaram que se verifica que as micros e pequenas empresas do vestuário consorciadas de Minas Gerais, apoiadas por ações da APEX (Agência de Promoção de Exportações), agrupadas para terem em comum a cooperação para exportar, continuavam promovendo gestões visando a exportação, com base nos acordos previamente firmados. A APEX Brasil é um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Há uma prática de reciprocidade entre esses os membros, a realização de compras de tecidos em comum constituindo um aspecto econômico. No mesmo sentido, constata-se a intenção de viabilização de exportação dos produtos de suas empresas, ações conjuntas também voltadas para o mercado

interno, numa clara demonstração de uma cooperação em curso (LIMA; CARVALHO, 2001).

Para Duhá (2001) adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas capacidades constitui-se em condições a serem cumpridas pelos gestores de empresas que desejam competir globalmente. Muitos desses conhecimentos e capacidades podem ser criados e desenvolvidos internamente, mas outros exigiriam um tempo extremamente longo e recursos, muitas vezes, indisponíveis no mercado. Realizar parcerias com empresas estrangeiras, com o objetivo de adquirir os conhecimentos e capacidades, necessários, pode ser benéfico. No entanto, para ter sucesso nesses empreendimentos elas não podem deixar de avaliar os riscos e dificuldades envolvidas na transmissão dessas importantes fontes de vantagem competitiva das empresas.

Para Gerolamo et al. (2005) gerenciar todos os agentes envolvidos nessas redes é uma tarefa difícil, ainda mais objetivando maximização de lucro e minimização dos custos de transação. Existem riscos envolvidos nesse processo como, por exemplo, o comportamento oportunista por parte dos agentes (não se podem prever todas as atitudes que podem ser tomadas pelos agentes econômicos).

Esses riscos também significam custos gerados nas transações dessas redes. Por outro lado, o excesso de previsões e planejamento também onera o processo de transação, pois não é fácil prever todos os possíveis riscos que podem acontecer. (GEROLAMO et al., 2005).

Para Oliveira e Martinelli (2005), a internacionalização se mostra uma alternativa atraente e necessária, no que tange à competição mundial, para as pequenas empresas. Mas alertam:

Para as pequenas empresas, o processo de internacionalização é mais complexo, em comparação com as grandes organizações devido às dificuldades peculiares que elas apresentam, por exemplo: fabricação de produtos com nível de qualidade aceitável nos mercados externos, falta de tempo para gerenciar as atividades internacionais, falta de informação adequada para se desenvolver no mercado externo, barreiras burocráticas, dificuldade em encontrar intermediários no exterior (agentes de exportação, representantes, empresa comercial) etc. (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005, p.578).

Para Oliveira e Martinelli (2005, p.579) o papel da pequena empresa na transformação e no crescimento das exportações brasileiras ainda tem sido pouco expressivo, uma vez que elas produzem produtos diferenciados, mas em escalas reduzidas, concentrando seus esforços nas vendas destinadas ao mercado doméstico.

Os consórcios de exportação se revelam como uma alternativa interessante para a internacionalização das pequenas empresas brasileiras, no seu intuito de unir empresas para promover atividades de exportação de maneira conjunta. Assim, a soma de esforços através de ações cooperativas minimiza as dificuldades que essas empresas teriam caso atuassem isoladamente (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005, p.583).

Segundo Oliveira e Torkomian (2005, p.572) as empresas localizadas em aglomerações produtivas podem, de forma cooperativa, criar uma estrutura complementar à atividade exportadora ou formar uma unidade de pressão sobre as autoridades para obter os elementos necessários ao desenvolvimento de seus projetos por meio de um sistema de ação conjunta entre empresas, através de alianças explícitas ou tácitas, *joint ventures*, redes de empresas ou outras formas de organização empresarial. A sinergia governamental com a indústria privada é máxima nesse caso, beneficiando tanto a produção local quanto a de produtos exportáveis.

4.2 O SETOR DO VESTUÁRIO

Nesta seção serão apresentadas as descrições da indústria do vestuário em seus aspectos de comércio exterior, representatividade na economia brasileira.

4.2.1 O setor do Vestuário no Brasil

Verifica-se na tabela 3 apresenta o desempenho nos períodos de janeiro a agosto de 2006 e de janeiro a agosto de 2007. A análise dos resultados do comércio exterior da indústria do vestuário permite verificar que houve variação positiva de 48,77% nas importações de vestuário no Brasil em que ocorreu uma diminuição nas exportações na base de 6,17%. A diferença em um ano no setor do vestuário no Brasil provocou um aumento no déficit que saiu de 7,6 milhões de dólares no período de janeiro a agosto de 2006 para 120,5 milhões de dólares no período de janeiro a agosto de 2007.

O mau desempenho no comércio exterior é fruto, basicamente, da valorização cambial do real frente ao dólar. Um ajuste no câmbio melhoraria o desempenho, mas o crescimento do setor com investimento em tecnologia, qualificação de trabalhadores e gestores, maior valor de financiamento e menores taxas de juros nas linhas de crédito são medidas que, entre outras, os empresários do setor entendem serem essenciais para a competição internacional.

Tabela 3 – Movimento de exportação e importação jan-ago 06 e jan-ago 07

Segmento	Jan-Ago 2006		Jan-Ago 2007		% Variação 2007/2006	
	US\$ milhões	1000 ton	US\$ milhões	1000 ton	US\$ milhões	1000 ton
Exportação de Vestuário	198,71	8,7	186,44	6,67	-6,17	-23,34
Importação de Vestuário	206,31	23,63	306,94	27,68	48,77	17,12

Fonte: Adaptado do Boletim ABIT (2007).

Na figura 2 a seguir descreve-se a balança comercial da cadeia têxtil e de confecções no Brasil de janeiro de 2006 a agosto de 2007.

Percebe-se a curva ascendente da importação e descendente da exportação com conseqüente aumento do saldo negativo na balança comercial desse setor no período. Só no período de janeiro a agosto de 2007 o déficit foi de 502 milhões de dólares.



Figura 2 – Movimento da balança comercial da cadeia têxtil e de confecção no Brasil de jan-2006 a ago-2007.

Fonte: ABIT (2007).

O desempenho do setor têxtil e de confecções era bom no período de 2001 a 2004 quando acumulou superávits na balança comercial, conforme se observa na figura a seguir. O setor saiu de um superávit de 657 milhões em 2004 para um déficit de 502 milhões em 2007, como se viu na figura anterior. O setor precisa reagir.



Figura 3 – Movimento balança comercial da cadeia têxtil e de confecção no Brasil de 2000 a 2004.

Fonte: Adaptado de MDIC – Alice Web Elaboração: ABIT.

O Paraná é o 2º maior pólo industrial em produção do vestuário do país, com mais de 150 milhões de peças produzidas ao ano e mais de 2,8 bilhões de faturamento, formado por 4.200 empresas. O setor gera mais de 100.000 empregos diretos e 250.000 indiretos em todo o estado.

É nesse contexto, que a região de Londrina ganha mais espaço e reconhecimento. As indústrias da região valorizam a criatividade paranaense agregando valor e criando marcas próprias. Em Londrina se produz roupas que vestem o Brasil. Londrina confecciona para as grandes marcas e redes de varejo e faz moda, pois 70% das indústrias da região trabalham com marcas próprias. Anualmente saem das 400 indústrias da região mais de 11 milhões de peças, obra do empreendedorismo dos empresários e da eficiência dos 12.000 trabalhadores da confecção. Avança-se cada vez mais em qualificação da mão-de-obra.

Dos 40 cursos superiores de moda do Brasil, 10 são oferecidos por faculdades paranaenses e dois deles na cidade Londrina, fato que incentiva a qualificação nas áreas de criação, engenharia têxtil, gerenciamento de produto, estilo e *design*.

Parcerias com o Sebrae preparam as indústrias locais para os mercados nacional e internacional. Eventos, convênios, rodadas de negócios e consultorias sintonizam indústrias e mercado. Outro órgão que atua de forma constante é o sistema FIEP - Federação das Indústrias do Paraná, composto pela Confederação Nacional da Indústria-CNI, o Instituto Euvaldo Lodi-IEL e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial-SENAI.

O sistema FIEP investe, por exemplo, nas instalações dos APLs - Arranjos Produtivos Locais, somando forças com os centros de pesquisas e tecnologia e instituições de ensino, entidades e engajando empresários e trabalhadores.

O setor do vestuário de Londrina está caminhando para organizar-se em um APL arranjo produtivo local que pode ser mais uma alavanca para o desenvolvimento do setor confeccionista e da região.

Arbex (2005) em seu estudo sobre esse arranjo concluiu que existe uma aglomeração de empresas do setor do vestuário no município de Londrina-PR, porém ainda pouco desenvolvida.

Em seu estudo, Arbex (2005), aponta que as características do ambiente local são propícias ao desenvolvimento do arranjo, porém os elos entre os agentes são pouco desenvolvidos em termos de cooperação e em termos de relacionamentos. Há, então, uma falta de articulação dos atores da aglomeração de empresas do vestuário de Londrina.

Existem ações de órgãos locais em andamento. O SENAI contribui oferecendo cursos técnicos direcionados para a indústria do vestuário com ênfase na qualificação do profissional dessa indústria. Para empresários e gestores são oferecidos consultorias e cursos de pós-graduação (ACIL, 2007).

Na UEL - Universidade Estadual de Londrina -, o curso de **Design de Moda** forma profissionais que se destacam nos centros de moda do país. Mais que isso forma os *designers*, que trazem diferenciais de criatividade e qualidade para nossas marcas. Valorizando o conceito de empregabilidade a EPSMEL - Escola de Profissionalização e Socialização do Menor de Londrina, organização não governamental, ultrapassa a função de formar mão-de-obra com preocupação social gera oportunidades profissionais para adolescentes.

Tecnologia e inovação também caracterizam o setor confeccionista. O laboratório têxtil do IPEM PR - Instituto de Pesos e Medidas do Paraná-, equipado para dar suporte às indústrias, é recente conquista regional. Ele presta serviços únicos no país testando materiais e emitindo certificações de qualidade, exigidas para inserção no mercado internacional.

Londrina é reconhecida pelo Ministério da Indústria e Comércio como pólo produtivo de confecção. O SIVEPAR mantém convênios com entidades financeiras em busca de benefícios de seus associados, promovendo assim a modernização de seus parques industriais.

As indústrias de Londrina e região produzem moda nas linhas: praia, jeans, camisarias, *lingeries* moda social moda *fitness*, além de uma grande diversidade de produtos e serviços de beneficiamento como lavagem e tinturaria.

Quando se fala em moda Londrina é referência. Prova disso é o Estação Fashion Londrina, evento que firmou o conceito de inovar, ditando moda e criando conceitos. O sucesso do evento na rodada de negócios, nas visitas aos estandes e na participação nos desfiles confirma essa tendência.

Londrina e região têm moda de qualidade, compatível com a produção e criação dos grandes centros, devido aos profissionais desenvolvidos, às escolas, faculdades, a mão-de-obra. Dos *show-rooms* das fabricas às redes de venda Londrina é prova ser jovem e inovadora e o setor se consolidou com esses valores.

- **A Cidade de Londrina**

Londrina é a segunda maior cidade do Estado do Paraná e a quarta do sul do país. Na estimativa do IBGE, a cidade contava em 2006 com uma população de 495.696 habitantes (IPARDES, 2007). Segundo a Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná- SEFA o valor adicionado das suas indústrias somou em 2005 um total de R\$ 1.341.469.763,00.

Em comparação com o caso do aglomerado de empresas de Colatina, no estrado do Espírito Santo, do estudo de Dadalto (2001), Londrina se assemelha. Em Colatina, assim como em Londrina, houve a experiência da lavoura de café, onde depois da erradicação das plantações as famílias foram deslocadas para a área urbana. Em um grau de intensidade, seguramente diferente, as populações dessas cidades e em tantas outras pelo Brasil experimentaram a atividade em uma incipiente indústria do vestuário.

Dadalto (2001) relata, que o recomeço profissional por meio da costura, em muitos casos pequenos ateliês de roupas, que se transformaram nas fábricas de hoje, tem base na existência de algumas poucas fábricas de confecção já consolidadas em Colatina-ES, servindo como modelo.

Cabe ao IDEL Instituto de Desenvolvimento de Londrina a tarefa de cumprir a política de desenvolvimento industrial da cidade seguindo a legislação pertinente em vigor. Esse órgão é o responsável por diversas indústrias terem se

instalado nos seis CILOS - Centros Industriais de Londrina. A cidade oferece diversos incentivos fiscais como isenção de taxas e impostos, doação de terrenos, cursos de formação de mão-de-obra, assistência em elaboração de estudos de viabilidade. O complexo industrial londrinense contava em 2002 com cerca de 3100 indústrias de diversos setores. (CODEL, 2007). Algumas indústrias do vestuário também estão contempladas nessas políticas públicas de incentivo.

No próximo capítulo são analisados os resultados da pesquisa.

5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E ESTILOS COGNITIVOS: RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE LONDRINA

5.1 DESCRIÇÃO DO SETOR DO VESTUÁRIO DE LONDRINA PELAS DECLARAÇÕES FISCOS-CONTÁBEIS (DFCs)

Neste item descreve-se o desempenho das empresas comerciais e industriais do setor do vestuário de Londrina-PR utilizando-se das declarações fisco-contábeis DFCs. As dimensões abordadas serão ROB receita operacional bruta (entradas), CPV custo do produto vendido (saídas) e LB lucro bruto (valor adicionado), itens apurados das DFCs dos exercícios de 2001 a 2005. Nos quadros a seguir não se apresentam as empresas que apenas prestadoras de serviços, pois as mesmas não fazem as DFCs.

Na tabela 4 verifica-se o desempenho das empresas comerciais e industriais de Londrina.

Tabela 4 – Evolução do desempenho global das empresas comerciais e industriais de Londrina - R\$ 1000 (Mil reais) – 2001/2005

EXERCÍCIO	ROB	Índice	CPV	Índice	LB	Índice
2001	8.701.219,419	100,0	7.108.304,683	100,0	1.592.914,736	100,0
2002	10.042.395,221	115,4	8.218.840,624	115,6	1.823.554,597	114,5
2003	11.159.665,809	128,3	8.935.787,292	125,7	2.223.878,517	139,6
2004	12.966.008,253	149,0	10.228.952,331	143,9	2.737.055,922	171,8
2005	13.065.985,143	150,2	10.499.821,484	147,7	2.566.163,659	161,1

ROB = Receita Operacional Bruta CPV= Custo do Produto Vendido LB= Lucro Bruto.

Fonte: Declarações fisco/contábeis 2001 a 2005.

Os resultados revelam que o desempenho global das vendas das empresas comerciais e industriais de Londrina, no período 2001 a 2005, foi

crescente, tendo se elevado 50,16%. O custo teve no período teve um incremento de 47,71% e o resultado operacional cresceu 61,18% .

Na tabela 5 quadro a seguir verifica-se o desempenho do setor do vestuário de Londrina o qual teve o número de empresas variando entre 339 e 421 no período levantado.

Tabela 5 – Evolução dos resultados de desempenho das empresas do APL do vestuário de Londrina em mil reais – 2001/2005

EXERCÍCIOS	ROB	CPV	LB
2001	R\$ 312.584,028	R\$ 247.240,789	R\$ 65.343,239
2002	R\$ 373.127,749	R\$ 286.420,188	R\$ 86.707,561
2003	R\$ 352.379,901	R\$ 243.986, 815	R\$ 108.393,086
2004	R\$ 363.859,543	R\$ 250.234,386	R\$ 113.625,157
2005	R\$ 352.379,901	R\$ 243.986,815	R\$ 108.393,086

ROB = Receita Operacional Bruta CPV= Custo do Produto Vendido LB= Lucro Bruto.

Fonte: Declarações fisco-contábeis 2001 a 2005.

O desempenho global das vendas das empresas do setor do vestuário de Londrina, no período 2001 a 2005, aumentado 12,73%. O custo no mesmo período sofreu uma diminuição de 1,32%. O resultado operacional cresceu 65,88% no período. Levando-se em conta que o estudo tem como base territorial a cidade de Londrina, a economia local apresenta setores com desempenhos diferentes, como a tabela 6.

Tabela 6 – Desempenho Global – Indústria e Comércio – Londrina – 2001/2005

Setores/ Desempenho	ROB	CPV	LB
Global indústrias e comercio	50,16%	47,71%	61,18%
Global setor do vestuário	12,73%	(1,32)%	65,88%

ROB = Receita Operacional Bruta CPV= Custo do Produto Vendido LB= Lucro Bruto.

Fonte: Declarações fisco-contábeis 2001 a 2005.

Percebe-se, que as empresas do setor tiveram um desempenho da ROB bem menor, que o desempenho global das indústrias e comércios de Londrina.

Mesmo assim, o resultado de lucro bruto foi maior, revelando a importância da redução da CMV no período.

A seguir, na tabela 7 apresentam-se as variações do desempenho global das empresas comerciais e industriais de Londrina, quanto à ROB, ao CPV e ao LB.

Tabela 7 – Resultados Fisco Contábeis nos exercícios - 2001 a 2005 - Empresas de Londrina

Ano	ROB (A)		Var (%)	CPV (B)		Var (%)	LB (C)		Var (%)	(C) (A) (%)
	R\$	Índice		R\$	R\$					
2001	8.701.219.419	100,0		7.108.304.683		1.592.914.736				18,3
2002	10.042.395.221	115,4	15,4	8.218.840.624	15,6	1.823.554.597	14,5	14,5	18,2	18,2
2003	11.159.665.809	128,3	11,1	8.935.787.292	8,7	2.223.878.517	22,0	22,0	19,9	19,9
2004	12.966.008.253	149,0	16,2	10.228.952.331	14,5	2.737.055.922	23,1	23,1	21,1	21,1
2005	13.065.985.143	150,2	0,8	10.499.821.484	2,6	2.566.163.659	-6,2	-6,2	19,6	19,6

ROB = Receita Operacional Bruta CPV= Custo do Produto Vendido LB= Lucro Bruto.

Fonte: Declarações fisco-contábeis 2001 a 2005. Elaborado pelo autor.

Analisando o desempenho global das empresas comerciais e industriais de Londrina, ano a ano, percebe-se um crescimento na ROB de 11,1% a 16,2% entre 2002 e 2004. Já em 2005 o crescimento foi baixo, 0,8%. Em termos de custo do produto vendido (CPV), houve variação de 2,6% e 15,6%. O Lucro Bruto (LB) cresceu entre 18,2% e 21,1% no período.

A tabela 8 apresenta os resultados das variações de desempenho do setor de vestuário.

Tabela 8 – Variações do desempenho das empresas do Setor do vestuário de Londrina – 2001/2005

Ano	ROB (A)			CPV (B)		LB (C)		(C) (A)
	R\$	Índice	(%)	R\$	(%)	R\$	(%)	
2001	312.584.028	100,0	-	247.240.789	-	65.343.239	-	20,9
2002	373.127.749	119,4	19,4	286.420.188	15,8	86.707.561	20,9	23,2
2003	352.379.901	112,7	5,6	243.986.815	-14,8	108.393.086	23,2	30,8
2004	363.859.543	116,4	3,3	250.234.386	2,6	113.625.157	30,8	31,2
2005	352.379.901	112,0	3,2	243.986.815	-2,5	108.393.086	31,2	30,8

ROB = Receita Operacional Bruta CPV= Custo do Produto Vendido LB= Lucro Bruto.

Fonte: Declarações fisco-contábeis 2001 a 2005. Elaborado pelo autor.

Analisando, na tabela 8, o desempenho global das empresas do setor do vestuário Londrina, ano a ano, percebe-se que o maior crescimento na ROB ocorreu em 2002 em relação a 2001, que foi de 19,4%. Superou o desempenho global das empresas comerciais e industriais nesse ano. Já em 2004 o crescimento foi de 3,3%. Ocorreu, porém, que em 2003 e 2005 houve diminuição do volume da ROB nas empresas do setor do vestuário Londrina. Em termos de CPV a variação praticamente acompanhou a ROB, ficando entre -14,8% e 15,6%. O LB cresceu entre 20,9% e 31,2%, e o crescimento médio foi de 27,38% no período.

A tabela 9 apresenta a evolução da indústria do vestuário e sua participação no desempenho global da indústria londrinense.

Tabela 9 – Comparação das ROBs do setor do vestuário com o Global - Londrina - R\$ - 2001/2005.

EXERCÍCIO	ROB GLOBAL (A)	Índice	ROB APL (B)	Índice	(B)/(A) %
2001	8.701.219.419	100,00	312.584.028	100,0	3,6
2002	10.042.395.221	115,41	373.127.749	119,4	3,7
2003	11.159.665.809	128,25	352.379.901	112,7	3,2
2004	12.966.008.253	149,02	363.859.543	116,4	2,8
2005	13.065.985.143	150,20	352.379.901	112,0	2,7

Fonte: Declarações fisco-contábeis 2001 a 2005. Elaborado pelo autor.

A tabela 9 revela a perda de participação do setor na riqueza produzida pelas empresas do setor do vestuário de Londrina, perante a riqueza produzida pela totalidade dos estabelecimentos da indústria e do comércio da cidade. A participação das empresas do setor do vestuário de Londrina, comparadas com o total das receitas auferidas pelas demais empresas comerciais e industriais de Londrina, diminuiu significativamente de 2002 a 2005 por não obterem no período um desempenho parecido com esse grupo de empresas. Tal constatação sugere que os gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina não conseguiram fazer com que suas empresas crescessem, nesse período, tanto quanto as demais num mesmo ambiente econômico.

Torna-se importante saber qual é o perfil desse gestor, descrevendo-o, e se esse perfil é adequado às condições necessárias ao desenvolvimento das empresas que dirigem diante das perspectivas teóricas de Mile e Snow (1978) e as de Kirton (1976).

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo que procuram descrever o setor do vestuário de Londrina pelas estratégias genéricas e os estilos cognitivos.

5.2 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES E DAS EMPRESAS

5.2.1 Resultados da Caracterização do Gestor

A seguir apresentam-se as características levantadas que descrevem o perfil do gestor das empresas do setor do vestuário de Londrina quanto ao tempo de empresa, idade e formação educacional. Apresentam-se, também, características da empresa quanto a sua atividade, se é industrial, comercial ou de serviços; se é exportadora ou não e, ainda, se a gestão é familiar, profissional ou

mista. Por fim, cruzam-se os dados de diversas variáveis e apresentam-se as análises quanto às correlações.

Dentre os respondentes encontrou-se quem está há um ano como gestor e quem está há 42 anos na gestão à frente da empresa. Como se pode observar na figura 4, a faixa de tempo que tem maior frequência é a de 1 a 5 anos de empresa - 37% dos gestores.

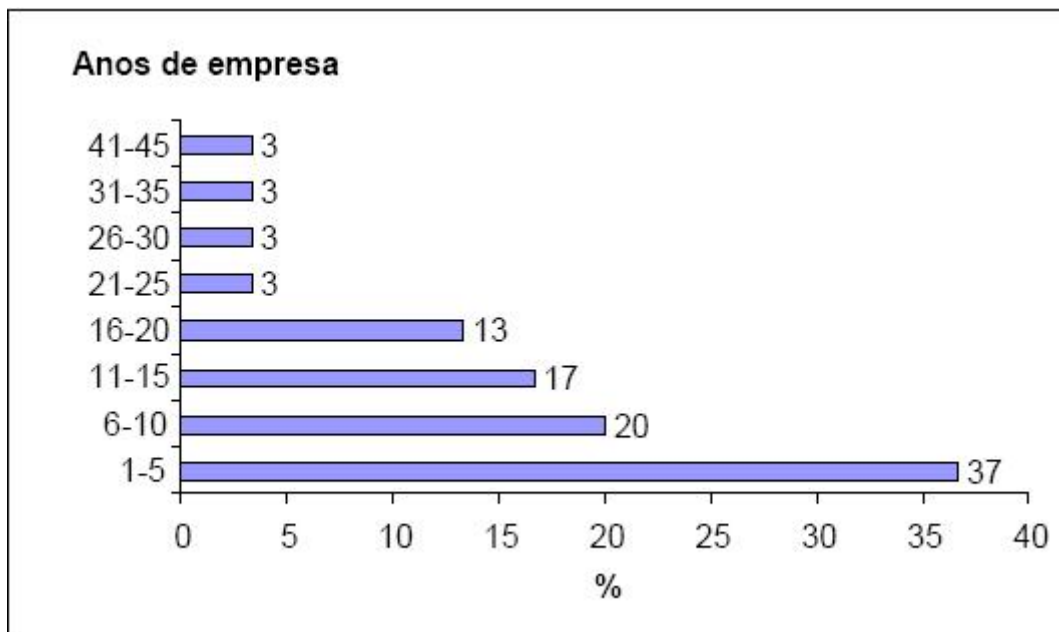


Figura 4 – Tempo dos gestores à frente das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor.

A soma dos gestores que estão frente à empresa há mais de 6 anos até 42 anos é de 63% , revelando um tempo de vida considerável dessas empresas e que elas não estão mais entre as que correm maior risco de falência, próprio dos primeiros anos de atividade. O tempo médio do gestor frente à indústria do vestuário fica em torno de doze anos com desvio padrão de nove anos, sendo que o elemento com tempo de empresa mediano tem nove anos, ou seja, metade dos gestores está com pelo menos esse tempo de empresa. O tempo de empresa que mais se repete é de cinco anos.

Na figura 5, verifica-se que os respondentes são em sua maior parte pessoas jovens, pois 60% dos gestores estão com idade entre 21 e 40 anos de idade. A idade média do gestor da indústria do vestuário é de 40 anos com desvio padrão de 12 anos, sendo que o elemento com idade mediana tem 38 anos, ou seja, metade dos gestores está com idade abaixo dessa idade.

A moda, a idade que mais se repete, é de 46 anos. O gestor de maior idade tem 70 anos e pode ser visto como exemplo trabalhando como dirigente há 40 anos em sua empresa tendo esta característica de prospectiva e ele com estilo adaptador. Encontrou-se um alto coeficiente de correlação 0,767, natural pela condição de quando se aumentar o tempo gestor frente à empresa se aumenta a sua idade.

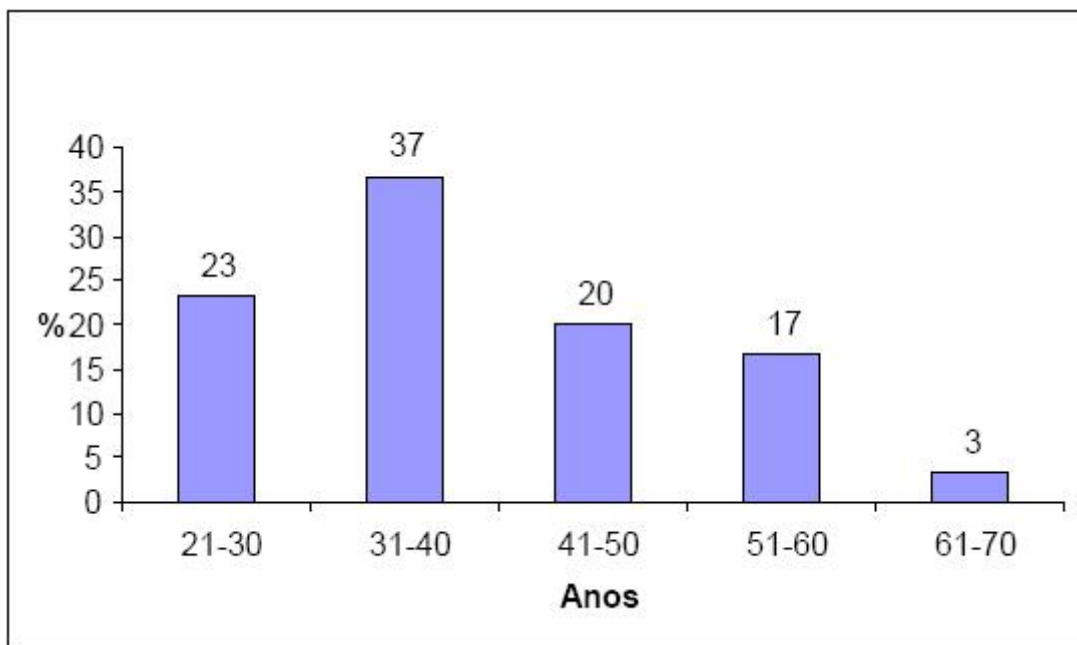


Figura 5 – Idade Dos Gestores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dois terços dos gestores pesquisados apresentaram uma formação educacional de ensino superior e pós-graduação, como se vê na figura 3. Outros 27% dos gestores responderam que fizeram até o ensino médio. Apenas 7 % dos gestores responderam que tem o ensino fundamental. Verifica-se nos gestores das

empresas do setor do vestuário de Londrina uma formação educacional elevada favorecendo por este critério o desenvolvimento do setor local.

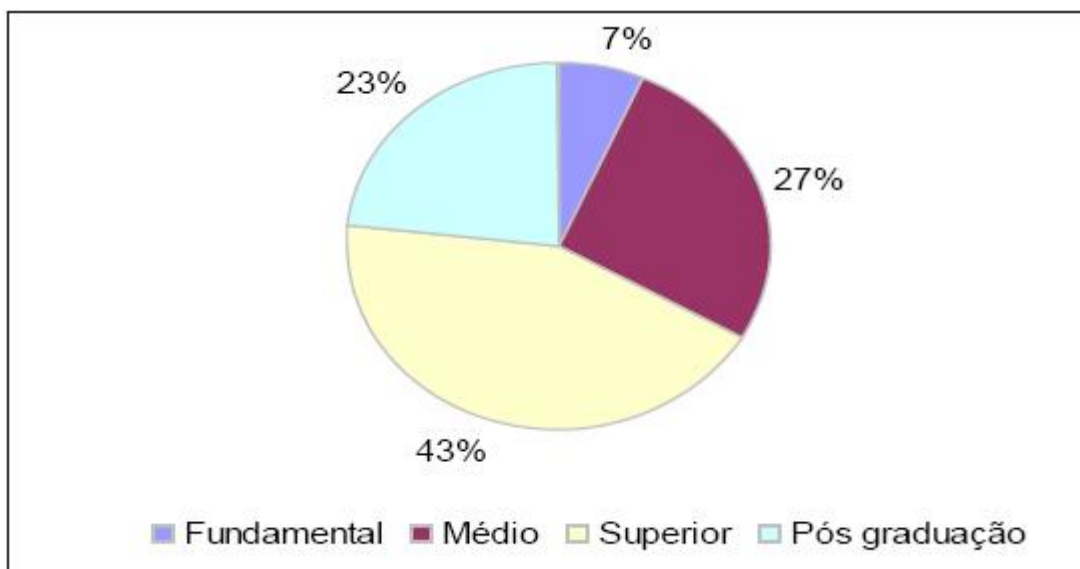


Figura 6 – Formação Educacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.2 Resultados da Caracterização da Empresa

O setor do vestuário de Londrina é representado pelas três atividades colocadas como opção de resposta aos respondentes: indústria, comércio e serviços. A liderança desse setor ficou para a indústria que tem 77 % das empresas do setor do vestuário local. O comércio ficou com 13% e a atividade de serviço com 10%, como se vê na figura 7. O resultado era esperado, pois mesmo empresas de serviços como facionistas tem características de indústria e é assim percebida pelo gestor.

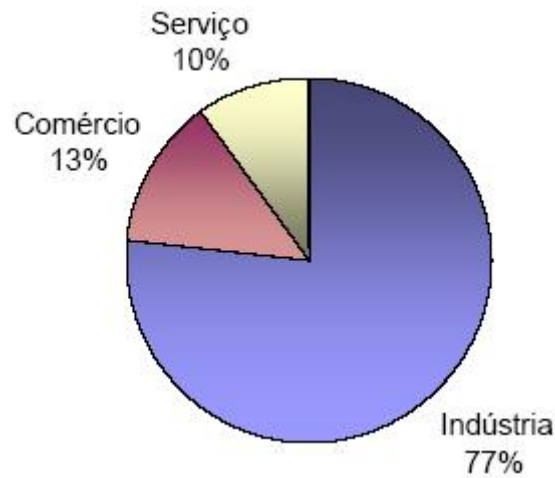


Figura 7 – Atividade Das Empresas – Londrina – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

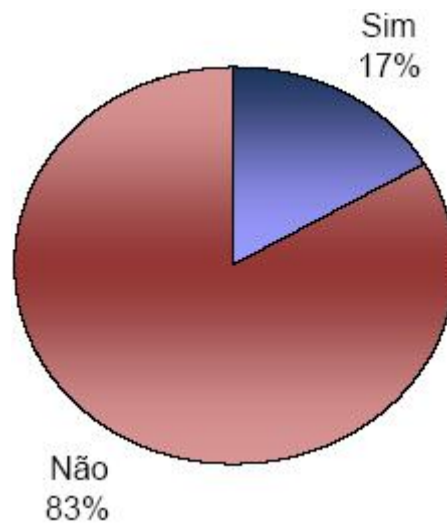


Figura 8 – Exportação – Empresas De Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina revelam que a exportação é prática entre 17% dessas empresas. As demais empresas, 83%, que formam a maioria, não exportam, conforme a figura 8.

A figura 9 revela que as empresas com tipo de gestão familiar somam 43% das respostas. Em seguida, com 37%, vêm as empresas que tem o tipo

de gestão mista, ou seja, administradas por pessoas da família e por profissionais. O tipo de gestão profissional é encontrado em 20% das empresas.

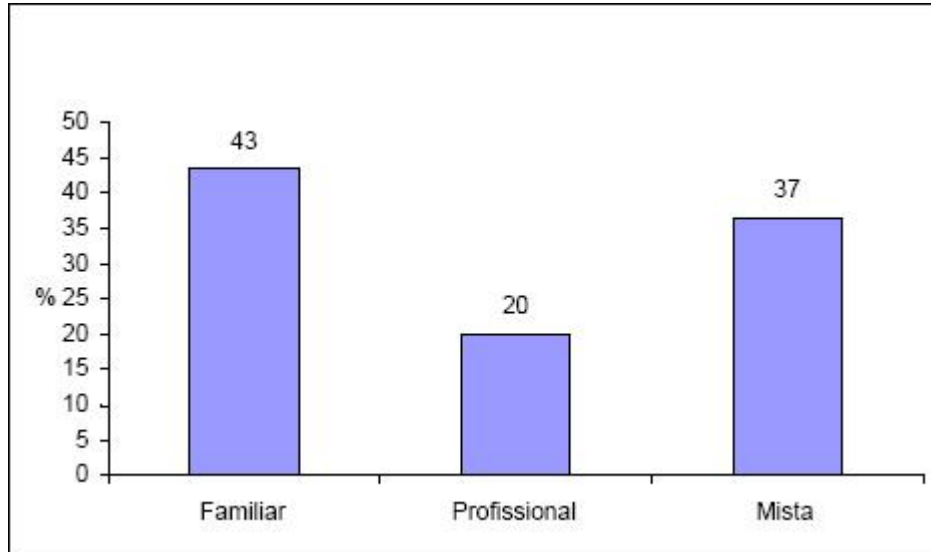


Figura 9 – Tipo De Gestão Da Empresa – Vestuário – Londrina – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 10, apresenta-se o cruzamento das respostas quanto à idade do gestor com as respostas se a empresa exporta ou não.

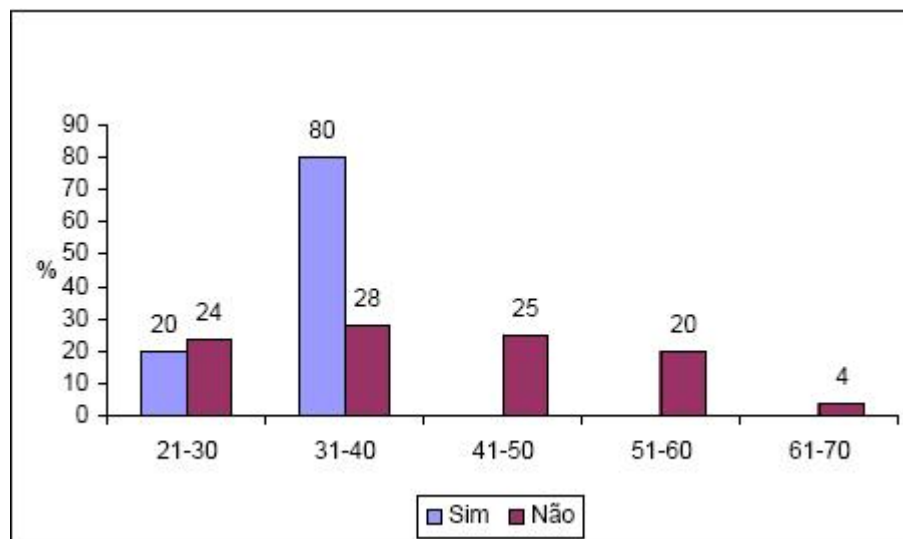


Figura 10 – Idade Dos Gestores E Exportação – Vestuário – Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Encontrou-se que em 20% das empresas que exportam a administração é feita por gestores com idade entre 21 e 30 anos. Das empresas que exportam; 80% são administradas por gestores com idade entre 31 e 40 anos. Como não houve frequência de gestores que exportam com idade entre 41 e 70 anos presume-se que a atividade de exportação seja mais comum entre os gestores mais jovens.

A figura 11 apresenta os resultados referentes ao tipo de gestão e exportação.

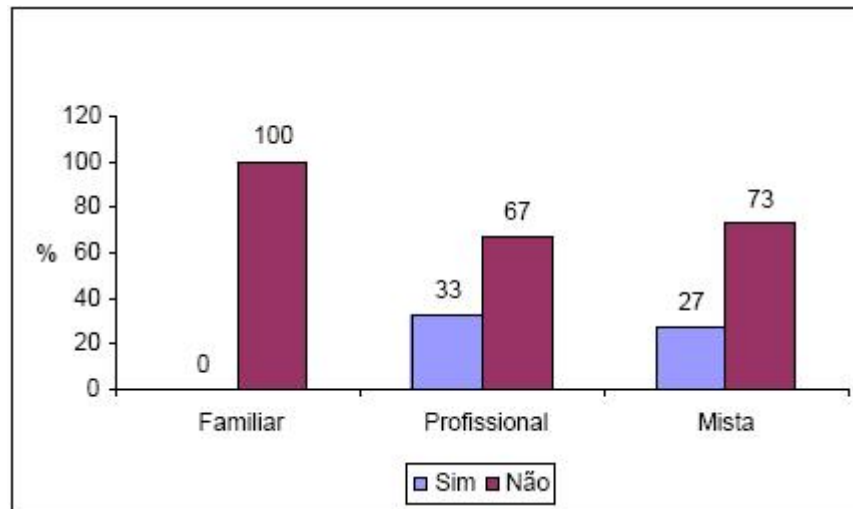


Figura 11 – Exportação E Tipo De Gestão – Vestuário – Londrina -2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na representação gráfica da figura 11 percebe-se que na empresa onde o tipo de gestão é familiar não se exporta. Entre as empresas administradas por profissionais contratados 33% exportam. Entre empresas que adotam o tipo de gestão mista 27% exportam.

Na tabela 10 apresentam-se as respostas dos gestores onde se utilizou do cálculo da média para essas variáveis. Também são apresentados os resultados quanto à percepção da influência do preço dos concorrentes, volume de vendas e dos clientes na formação do preço dos seus produtos. A maior média numa escala de 01 a 05 ficou com o “Volume de vendas” com 3,5 pontos. Em

seguida ficou “Clientes” com a média 3,4 e depois ficou o “Preço dos concorrentes” com a média 2,9.

Para vender os gestores indicaram que a estratégia de maior influência é a representação comercial que alcançou uma média de 3,7 pontos numa escala de 01 a 05. Em seguida ficou a estratégia de venda ao consumidor com 3,0 pontos, internet com 1,9 pontos e feiras e distribuidoras com 1,7 pontos cada.

Tabela 10 – Representação de medida de tendência central da influência na formação do preço e da estratégia para vender – Vestuário - Londrina - 2007

	Concorrentes	Volume	Clientes	Internet	Representação. Comercial.	Consumidor	Feiras	Distribuidoras
Media	2,9	3,5	3,4	1,9	3,7	3,0	1,7	1,7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na avaliação dos gestores, numa escala de 01 a 05, a instituição que melhor assiste a sua empresa, para que ela se desenvolva, é o SEBRAE com a média de 2,7 pontos. A ACIL Associação Comercial e Industrial de Londrina veio em seguida com a pontuação média de 2,0. O Banco de desenvolvimento econômico e social, O BNDES, ficou em terceiro com a média de 1,9 pontos. A Federação das Indústrias do Paraná, a FIEP, ficou em quarto lugar com a média de 1,7 pontos. Empatados, com a média de 1,4 pontos cada, ficaram o MDIC Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comercio e o IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Ou seja, à exceção do BNDES que ficou em terceiro lugar nessa avaliação, os demais agentes públicos tiveram as piores avaliações ficando nos últimos lugares.

Tabela 11 – Representação de medida de tendência central do grau de assistência das instituições percebida pelo gestor – Vestuário - Londrina - 2007

	SEBRAE	ACIL	IDEL	FIEP	BNDES	MDIC	IPARDES
Media	2,7	2,0	1,5	1,7	1,9	1,4	1,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram agrupadas as médias dos três construtos apresentados anteriormente e calculado o coeficiente de correlação de Pearson. O resultado de 0,408 revela que há correlação entre as médias dessas variáveis indicando que as médias apuradas de uma variável aumentariam à medida de 16,4% do aumento de outra variável. Ou seja, a nota atribuída pelo gestor respondente subiria para os agentes de assistência ao desenvolvimento das empresas à medida de 16,4% de aumento nas médias atribuídas pelo mesmo gestor aos graus de influência na formação dos preços e os graus de influência das estratégias de venda.

5.2.3 Resultados de Estratégias Genéricas

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa sobre as estratégias genéricas das empresas do vestuário de Londrina e suas correlações com outras variáveis.

Na figura 12 apresenta o resultado da tabulação quanto às estratégias genéricas. A maior frequência foi das empresas de estratégias genéricas analíticas que somaram metade das 30 respostas da amostra, seguida das estratégias prospectiva com dez empresas.

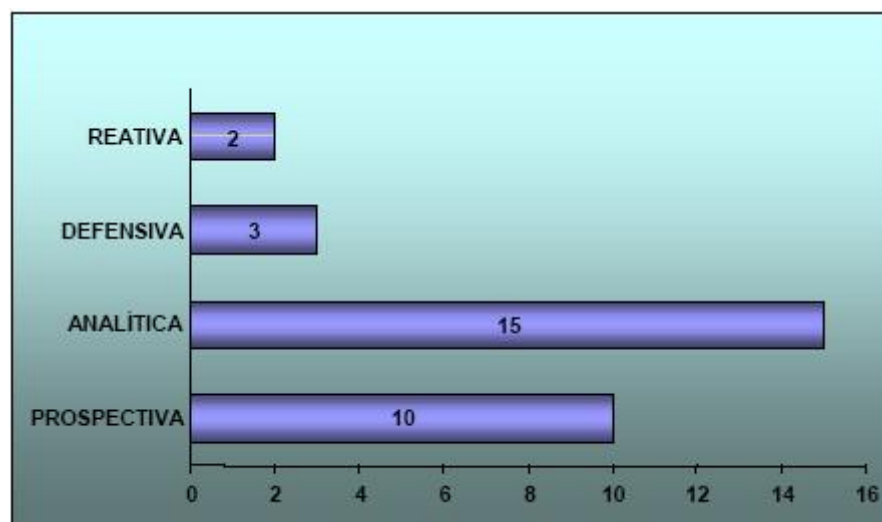


Figura 12 – Resultado Das Estratégias Genéricas – Vestuário – Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a tabela 12, as empresas classificadas como defensivas somaram três e as reativas duas. Para esse tipo de indústria é esperado esse resultado, visto que se trata de um setor que exige uma postura de escolhas estratégicas pelo gestor típico para enfrentar as freqüentes inovações na moda do vestuário. A freqüência de 6,7% das empresas reativas neste estudo não é uma surpresa comparando com a sua incidência nos estudos de Gomes (2004) que foi de 12,5% e no estudo de Gimenez (1998) com freqüência de 17,7%. Essas diferenças se explicam pelos diversos setores abordados nesses estudos.

Tabela 12 – Comparação dos resultados das estratégias genéricas com outros estudos - (%)

	Prospectivas	Analíticas	Defensivas	Reativas
Gomes (2004)	40,3	16,0	31,3	12,5
Gimenez (1999)	22,4	44,8	14,9	17,7
Ribas (2007)	33,3	50,0	10,0	6,7

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 13 apresenta o cruzamento dos dados estratégia genérica e tempo que o gestor está à frente da empresa. Somente os gestores de empresas que apresentaram estratégias prospectiva e analítica passaram dos 11 anos em seu comando, indicando que a inovação nos negócios favorece a longevidade da empresa. A empresa que tem o mesmo gestor há 40 anos apresentou perfil de prospectiva.

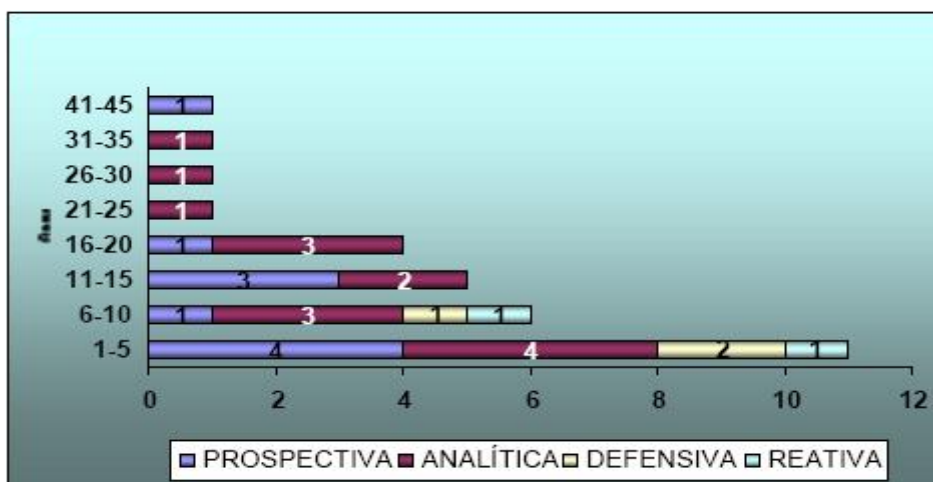


Figura 13 – Estratégia E Tempo De Empresa – Vestuário – Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 14 apresenta a relação estratégia e idade do gestor. Na correlação encontrou-se o valor de $-0,129$ que indica uma correlação considerada leve, quase imperceptível. Acima dos 50 anos de idade os gestores apresentaram apenas estratégias prospectivas e analíticas podendo depreender-se que uma maior idade está relacionada com a inovação.

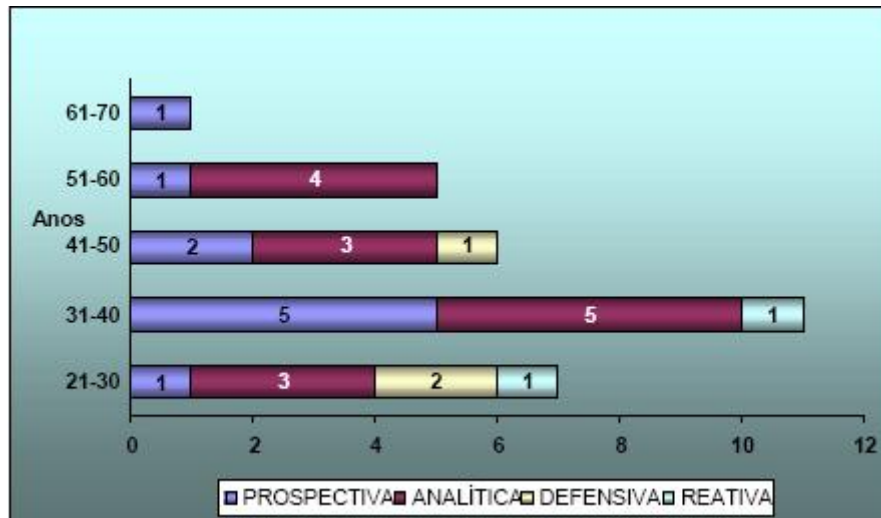


Figura 14 – Resultado Entre A Estratégia E A Idade Do Gestor – Vestuário – Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura a seguir apresenta a relação estratégia e formação educacional e revela que as duas empresas reativas têm gestor pós-graduado. Seria uma indicação de que um maior grau de instrução leva o indivíduo a comportar-se de modo a levar a organização ao não-alinhamento da estratégia com a estrutura, que segundo Gimenez (1999) resulta numa firma ineficaz naquela indústria, ou seja, uma empresa reativa.

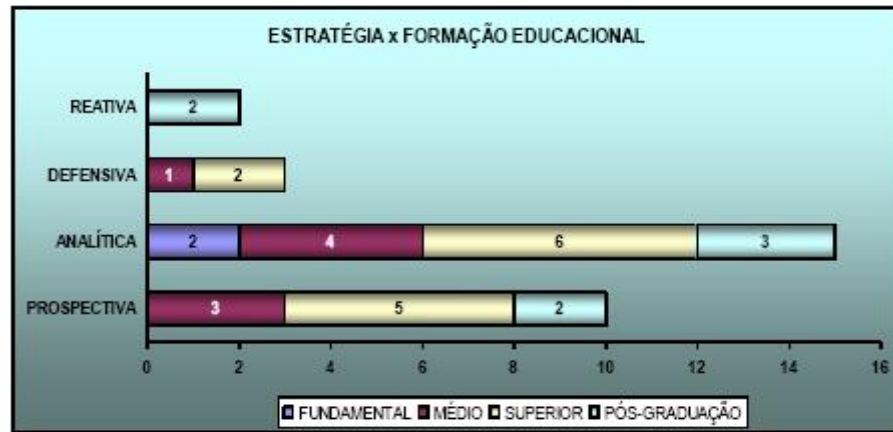


Figura 15 – Estratégia E Formação Educacional Do Gestor – Vestuário – Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apenas seis gestores dos 30 pesquisados são profissionais contratados para administrar uma empresa do vestuário de Londrina, como se percebe na figura a seguir. Não há gestão puramente profissional entre as empresa reativas e defensivas. A gestão profissional apareceu nas empresas de estratégia analítica e prospectiva. A dificuldade de uma escolha estratégica em uma empresa familiar talvez explique que as duas empresas reativas tenham o tipo de gestão familiar.

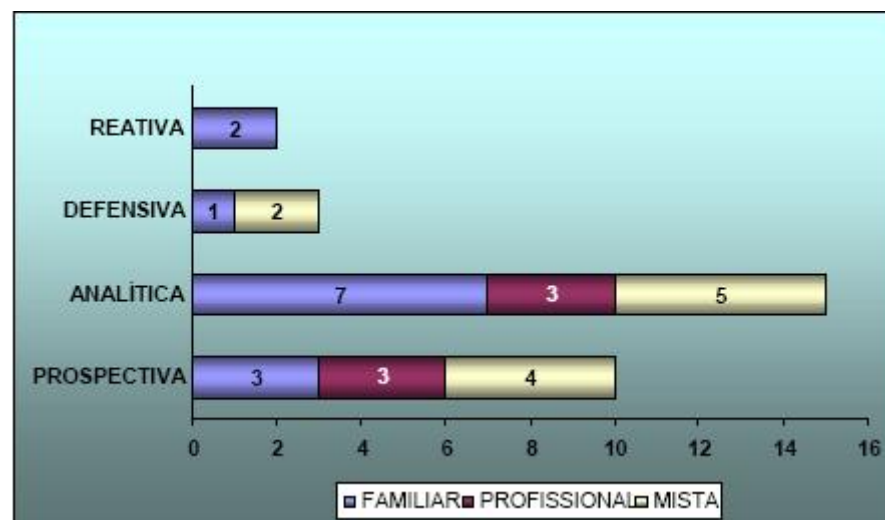


Figura 16 – resultado entre a estratégia e o tipo de gestão na empresa – vestuário londrina – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perguntado sobre a atividade de sua empresa os gestores em sua maioria apontaram que é indústria, com 23 respostas de 30. Serviço é uma atividade que não apareceu entre empresas de estratégias reativas e defensivas, pois pela sua natureza pode requerer um perfil inovador do seu administrador.

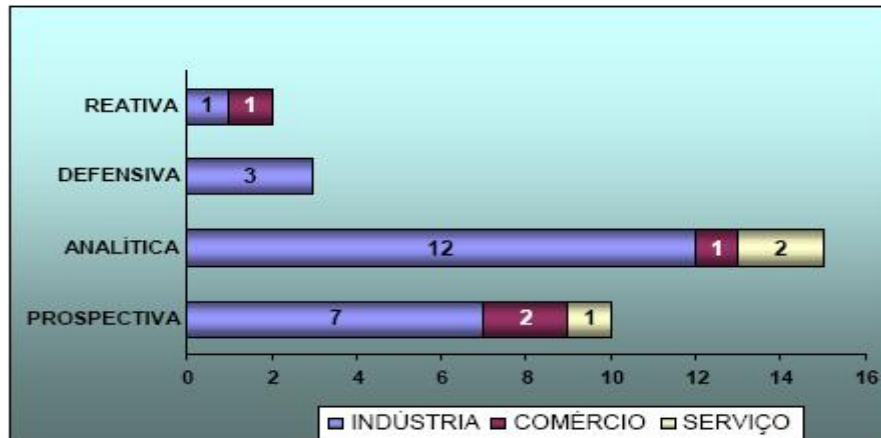


Figura 17 – Resultado Entre A Estratégia E A Atividade Da Empresa– Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas que exportam não são reativas como sugere a figura 18. As empresas exportadoras aparecem como defensivas (1), analíticas (2) e prospectivas (2). Uma incidência de empresas exportadoras com características analíticas e prospectivas mostra uma relação esperada, pois é próprio de empresas dessas estratégias fazerem escolhas por novos mercados, mesmo os externos.

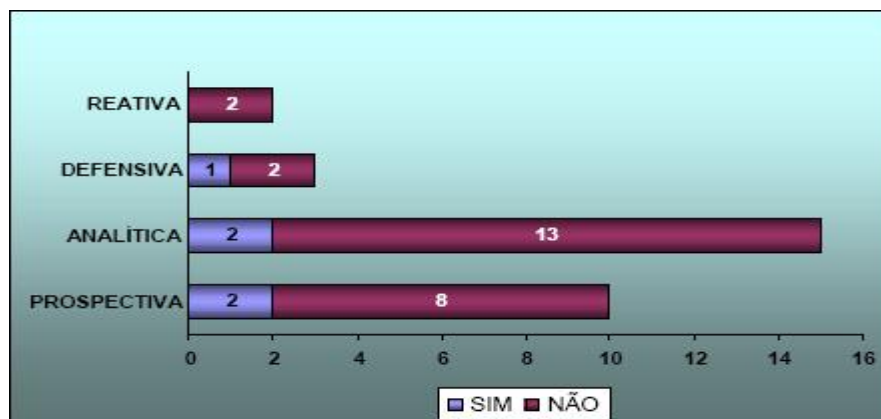


Figura 18 – Estratégia E Exportação– Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.4 Resultados do Estilo Cognitivo

A figura 19 apresenta os resultados da pesquisa sobre o estilo cognitivo do gestor.



Figura 19 – Representação Do Resultado Do Estilo Cognitivo– Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 19 observa-se que a pontuação medida dos gestores quanto ao estilo cognitivo variou entre 84 e 136 pontos. A figura revela a não existência de gestores com perfil extremo adaptador, isto é com resultado inferior a 80 pontos, entre os gestores da indústria do vestuário de Londrina. No estudo de Gimenez (1998) o resultado ficou entre 69 e 133. A média encontrada foi de 99,4 pontos com um desvio padrão de 12,18 pontos.

Tabela 13 – Representação das medidas de tendência central do Estilo Cognitivo - Vestuário - Londrina - 2007

Mediana	97,00
Média	99,40
Moda	93,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média do estilo cognitivo apresentada pelo gestor da indústria do vestuário de Londrina ficou próxima da média encontrada no estudo de Gomes (2004) 95,5 e mais distante da média encontrada no estudo Gimenez (1998) 107,7. A pontuação que mais se repetiu foi de 93 pontos e o gestor que está posicionado no centro dessa amostra tem pontuação de 97 pontos, ou seja, metade dos gestores dessa amostra tem pontuação acima dele e são inovadores e extremo inovadores.

A figura 20 apresenta o estilo cognitivo dos gestores.

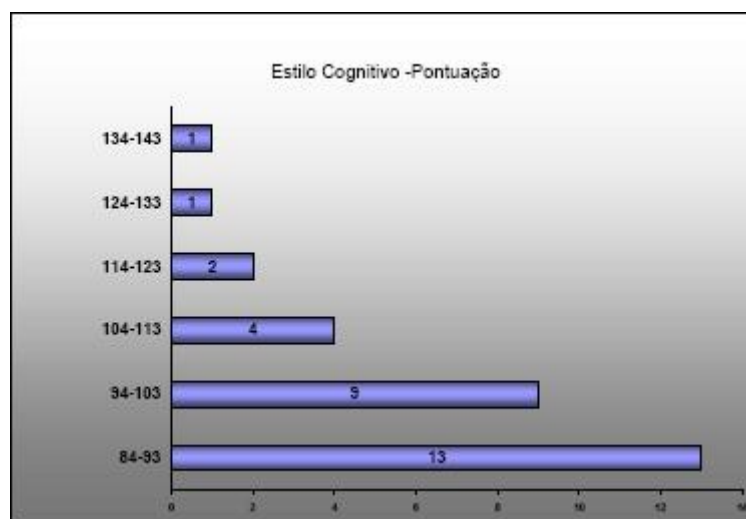


Figura 20 – Resultado Dos Estilos Cognitivos - Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados das pontuações, apresentadas na figura 20, revelaram que entre os gestores pesquisados não havia nenhum de estilo extremo adaptador. Quatro gestores foram classificados como de estilo extremo inovador. Mas, na classificação que leva em conta apenas dois tipos de estilo, o adaptador com menos de 96 pontos e o inovador, com pontuação acima disto, foram encontrados ao todo 14 gestores de estilo adaptador e 16 de estilo inovador. O resultado encontrado por Gomes (2004), em seu estudo com empresários do Vale do Paraíba e de Campinas SP, foi de 75 adaptadores e 69 inovadores.



Figura 21 – Resultado Entre O Estilo E O Tempo Do Gestor Frente À Empresa - Vestuário - Londrina – 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Constata-se que só há gestores adaptadores com tempo acima dos 26 anos de empresa. Isso sugere que para esses gestores chegarem a tanto tempo de empresa é importante enfatizar precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas, pois resolvem problemas através da aplicação de soluções que derivam de métodos conhecidos e já testados (GIMENEZ, 1998).

Os quatro gestores de estilo extremo inovador têm idade entre 27 e 40 anos. O gestor de maior idade, 70 anos, é de estilo adaptador.

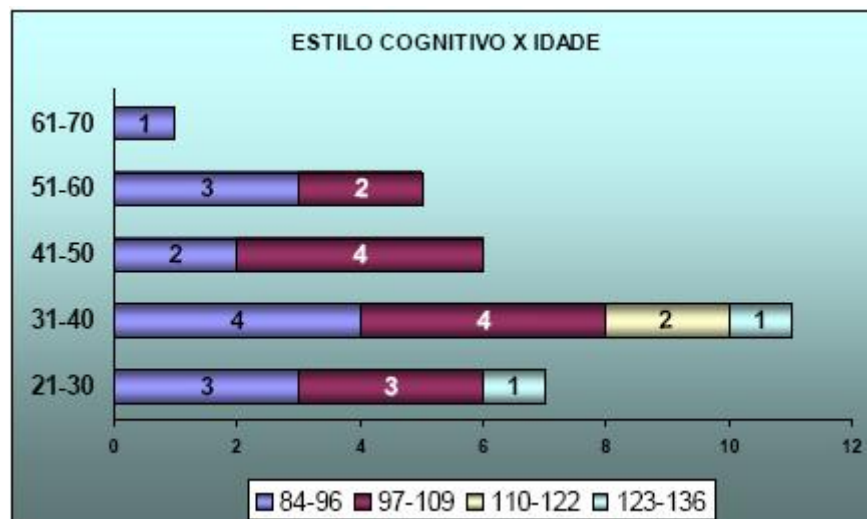


Figura 22 – Estilo E A Idade Do Gestor -Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

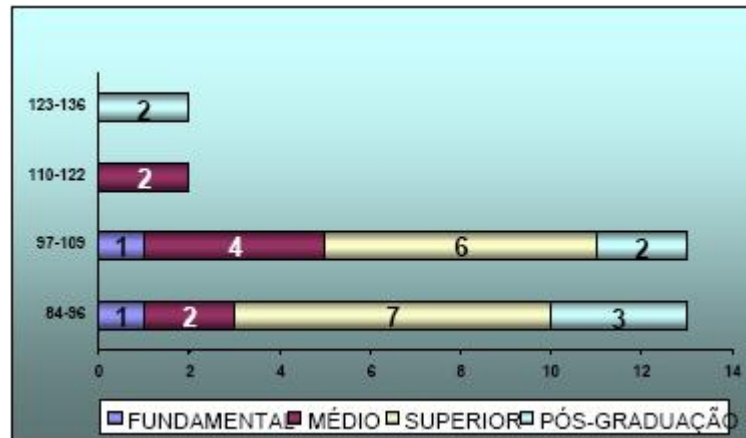


Figura 23 – Estilo e a formação educacional do gestor-
Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Três das cinco empresas exportadoras são de estilo inovador, acima de 97 pontos, como se vê na figura a seguir. Como o estilo cognitivo tem relação com a forma de criar do gestor fica claro que a exportação é uma forma de criação do gestor inovador. Os dois gestores com estilo adaptador que exportam somaram 86 e 93 pontos. Verificando a pontuação individualmente os outros dois gestores que exportam e são de estilo extremo inovador somaram 115 e 128 pontos. Isso indica que exportar faz parte da inovação provocada por esses gestores.

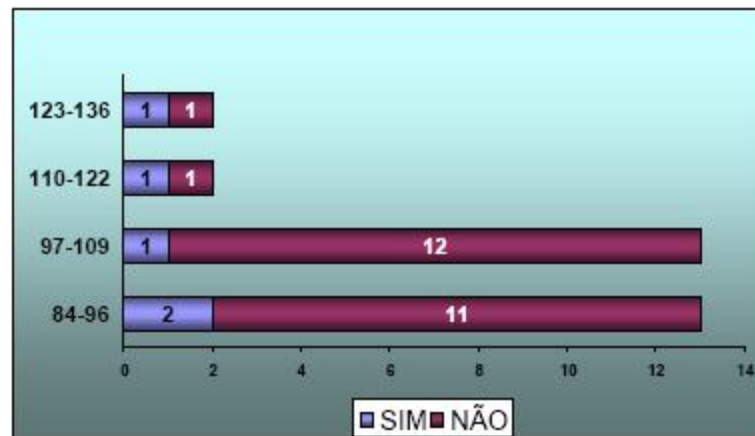


Figura 24 – Estilo e exportação - Vestuário - Londrina -
2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo do coeficiente de correlação de Person entre as variáveis estilo e tipo de gestão resultou em $-0,195$ com significância de $0,302$, considerada leve, quase imperceptível.



Figura 25 – Resultado entre o estilo e tipo de gestão da empresa - Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 26 esperava-se apresentar uma maior relação entre as empresas de estratégias prospectivas com o gestor que apresentasse estilo inovador, o que não ocorreu. São mais empresas prospectivas com gestor de estilo adaptador. As empresas analíticas com gestores com estilo inovador é o destaque. Foram onze de um total de trinta empresas da amostra.

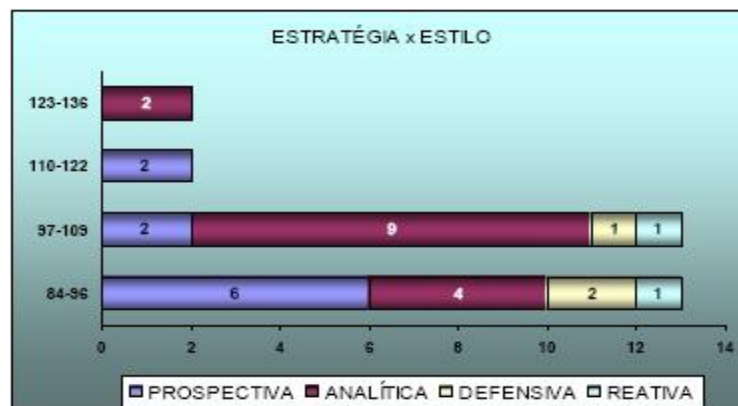


Figura 26 – Resultado das Estratégias genéricas com a pontuação dos estilos cognitivos - Vestuário - Londrina - 2007

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 14 apresenta-se resumidamente o resultado dos cálculos do coeficiente de correlação das estratégias genéricas e dos estilos cognitivos com as demais variáveis desse estudo.

Tabela 14 – Resultado do coeficiente de correlação das variáveis.

VARIÁVEIS	CCP*	SIGNIFICÂNCIA	FORÇA DE ASSOCIAÇÃO
Estratégia x Tempo	-,035	,855	Leve, quase imperceptível.
Estratégia x Idade	-,129	,497	Leve, quase imperceptível.
Estratégia x Formação	,150	,430	Leve, quase imperceptível.
Estratégia x Atividade	,010	,956	Leve, quase imperceptível.
Estratégia x Exporta	,073	,703	Leve, quase imperceptível.
Estratégia x Gestão	-,289	,122	Pequena, mas definida.
Estilo x Tempo	-,176	,354	Leve, quase imperceptível.
Estilo x Idade	-,211	,264	Pequena, mas definida.
Estilo x Formação	-,028	,883	Leve, quase imperceptível.
Estilo x Atividade	-,297	,111	Pequena, mas definida.
Estilo x Exporta	-,194	,303	Leve, quase imperceptível.
Estilo x Gestão	-,195	,302	Leve, quase imperceptível.
Estratégia x Estilo	,129	,350	Leve, quase imperceptível.

*coeficiente de correlação de Pearson. Todas as relações são insignificantes do ponto de vista estatístico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em nove das treze variáveis verificadas se constatou uma leve, quase imperceptível força de associação entre elas, pelo coeficiente de correlação. Em três variáveis se encontrou uma associação um pouco maior. Foram os casos do cruzamento das variáveis estratégia e gestão, com -0,289 com significância de 0,122; estilo e idade com -0,297 com significância de 0,111 e estilo e tipo de gestão - 0,195 com significância de 0,302. Segundo Hair et al. (2005) além de examinar o coeficiente de correlação podemos encontrar o coeficiente de determinação ou r^2 , obtido elevando-se o coeficiente de correlação ao quadrado, sendo que quanto maior o número encontrado mais forte a relação entre as variáveis. Destas variáveis

o destaque ficou para a associação entre o estilo cognitivo e a idade dos gestores. Na hipótese de aumento da pontuação do estilo haveria 8,8% de aumento na idade do gestor, definindo-a como uma força de associação pequena, mas definida.

O cálculo do coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis estratégia e estilo resultou em 0,0129 com significância de 0,350, ou seja há uma força de associação leve, quase imperceptível entre as duas variáveis mais importantes deste estudo.

Tabela 15 – Resultado do cruzamento entre as variáveis estratégia e estilo.

	84-96	97-109	110-122	123-136	Total geral
PROSPECTIVA	6	2	2		10
ANALÍTICA	4	9		2	15
DEFENSIVA	2	1			3
REATIVA	1	1			2
Total geral	13	13	2	2	30

Fonte: Elaborado pelo autor.

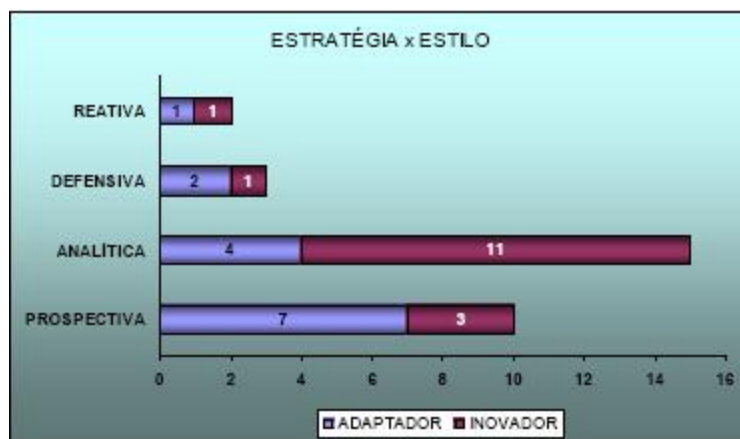


Figura 27 – Gráfico do resultado do cruzamento entre as categorias de estratégia e estilo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 27 pode-se verificar que são 15 as empresas com características de estratégias genéricas analíticas o que representa metade do total de empresas deste estudo. Em seguida aparecem dez empresas com características

de estratégias genéricas prospectivas. A figura aponta que são três as empresas com características de estratégias genéricas defensivas. Apenas duas empresas aparecem com características de estratégias genéricas reativas.

Tabela 16 – Tabela do resultado do cruzamento entre as categorias de estratégia e estilo.

RESULTADO	PROSPECTIVA	ANALÍTICA	DEFENSIVA	REATIVA	Total geral
ADAPTADOR	7	4	2	1	14
INOVADOR	3	11	1	1	16
Total geral	10	15	3	2	30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esperava-se que houvesse uma maior frequência de gestores de estilo adaptador na empresa de estratégia defensiva. A tabela anterior mostra que a frequência maior de adaptadores ocorreu nas empresas de estratégias prospectivas (7/10). O destaque da tabela anterior ficou com uma frequência significativa de onze inovadores de um total de quinze nas empresas analíticas. Como o modelo de Miles e Snow (1978) deve ser visto como um continuum entre as estratégias prospectivas, analíticas e defensivas, a estratégia analítica tem mais força justamente com os inovadores, nesse grupo de gestores pesquisados. Dos 30 gestores da amostra das empresas do vestuário de Londrina onze são inovadores e analíticos, ou seja, boa parte dos gestores dessa indústria tem preferência por fazer as coisas diferentemente numa empresa que tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços e ao mesmo tempo tentam adicionar um ou mais produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Galão (2006) identificou que a maior preocupação dessas indústrias está no lançamento de produtos que são novos para elas, mas já existentes no mercado.

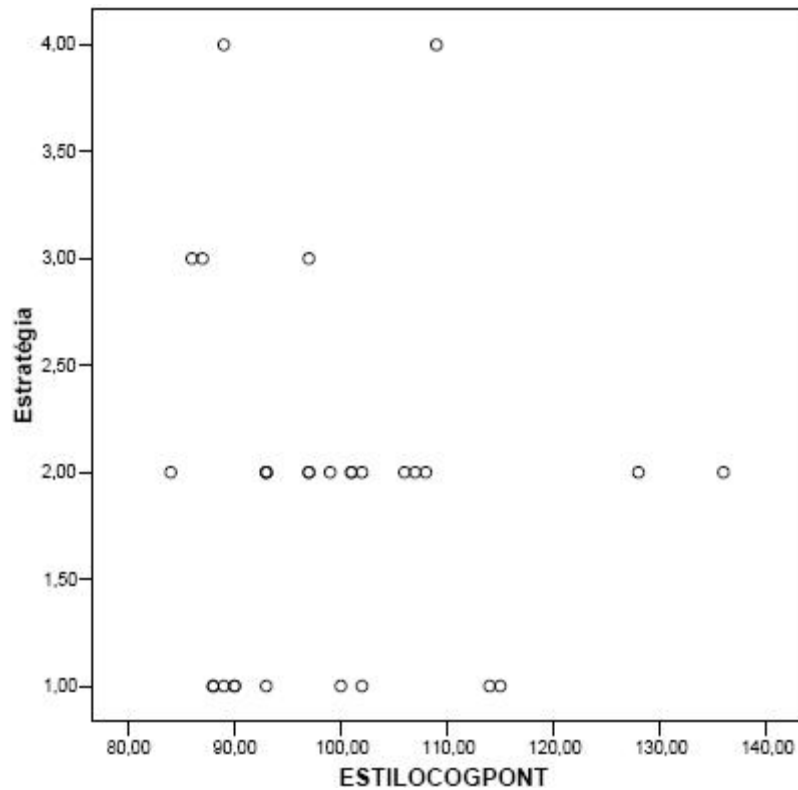


Figura 28 – Formação de Cluster entre as variáveis estratégia e estilo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Era esperado que se aglomerassem as respostas de gestores com estilo cognitivo adaptador (entre 80 e 96) com a estratégia genérica defensiva, que na figura 51 está representada pelo número três. Por outro lado, aguardava-se que os gestores com estilo cognitivo inovador (entre 96 e 112) estivessem agrupados com a estratégia genérica prospectiva (1). Não se confirmaram as respostas esperadas, pois não se formou nenhum cluster significativo, logo a hipótese básica do estudo de que haveria correlação entre estilo cognitivo e estratégias genéricas não foi comprovada, provavelmente em função do tamanho da amostra.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou descrever as estratégias genéricas e os estilos cognitivos apresentados pelos gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina.

O desempenho alcançado pela indústria do vestuário de Londrina nos últimos anos não foi muito diferente do desempenho atingido pela indústria do vestuário no Brasil. Na indústria local verificou-se um crescimento no faturamento de 12%, entre 2001 e 2005. Mesmo assim, essas empresas locais não alcançaram um desempenho próximo dos 50% de crescimento, como o ocorrido com as demais empresas comerciais e industriais de Londrina e observado neste estudo. O ambiente local pode ter sido apropriado para um melhor desempenho. As escolhas estratégicas e o modo como criam os gestores das indústrias do vestuário de Londrina foram descritos neste estudo e seus resultados são apresentados mais adiante.

Caracterizam-se a seguir o gestor e a empresa do setor do vestuário de Londrina com uma descrição das características de destaque do gestor e da empresa segundo dados levantados na pesquisa e apresentados a seguir.

O objetivo alcançado de caracterizar o gestor quanto aos seus aspectos pessoais trouxe como resultado uma idade média de 40 anos, sendo que o gestor mais jovem apresenta idade de 21 anos e o de maior idade 70 anos. O gestor da indústria do vestuário pode ser considerado pela sua idade como um indivíduo maduro.

Encontraram-se dois terços dos gestores que estão com 6 a 42 anos de tempo de empresa, dirigindo-a. Isso revela uma indústria que pode ser considerada longaeva, pois no Brasil, segundo SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade chega a 60% das empresas antes dos quatro anos de constituída. Mas, revela ainda um coeficiente de correlação positivo de pequena, mas definida associação entre as variáveis, tempo de empresa e tipo de gestão.

Das dezenove empresas que passaram dos cinco anos de vida, são oito as de gestão mista (familiar e profissional), sete de gestão familiar e quatro de gestão profissional. Isso levanta a questão de que o conservadorismo da empresa familiar indica uma maior longevidade nessa indústria. Fica a sugestão de uma pesquisa futura que aborde essa questão.

Outra importante constatação foi uma formação educacional elevada, onde dois terços dos gestores possuem formação superior e pós-graduação, sendo que destes 70% tem idade entre 21 e 40 anos. Os gestores apresentam formação educacional e idade com possibilidade de investir mais tempo em aperfeiçoamento profissional. Todos os exportadores desse setor são gestores com idade entre 21 e 40 anos. Pode-se acreditar que esse perfil do gestor favorece ainda mais o desenvolvimento desse setor.

A classificação das empresas do setor dentro das quatro categorias teóricas das estratégias genéricas de Milles e Snow (1978) apresentou resultados semelhantes a outros realizados com essa tipologia. Verificou-se que foram: quinze as empresas que têm características de empresas analíticas (50%), dez empresas prospectivas (33,3%), três defensivas (10%) e duas reativas (6,7%). Levando em conta os estudos de Gimenez (1999) e Gomes (2004) sobre estratégias este estudo apresenta resultados próximo desses estudos e em especial semelhante aos obtidos por Gimenez (1999) 44,8%, 22,4%, 14,9% e 17,7% respectivamente. Pode-se concluir que mesmo com a diferença de alguns anos as características dos gestores locais pouco diferiram. O estudo de Gimenez foi realizado também com empresas londrinenses, mas de diferentes atividades.

Nas análises de coeficientes de correlação destaca-se o coeficiente encontrado na associação entre estratégia genérica e o tipo de gestão. O resultado foi de uma força de associação pequena, -0,289, mas definida. Isso revela uma pequena associação de quanto mais profissional a gestão mais inovativa será a empresa.

O objetivo de classificar os estilos cognitivos dos gestores das empresas do setor do vestuário de Londrina segundo a tipologia de Kirton (1976) se operacionalizou pela aplicação do questionário disposto no bloco III.

Numa classificação de adaptadores e inovadores, tendo como pontuação central de 96 pontos encontrou-se 14 adaptadores (47%) e 16 inovadores (53%). Essa classificação guarda semelhança com a encontrada por Gomes (2004) que foi de 75 adaptadores (52%) e 69 inovadores (48%). Assim, a indústria do vestuário local encontra-se com um resultado onde não se predomina um estilo cognitivo em especial.

Não se encontrou nenhum gestor com características de extremo adaptador. Foram 26 gestores que ficaram com pontuação entre 80 e 112 pontos, ou seja, 86% do total. Mais que uma média esperada, que segundo Gimenez (2000), seria de 67%. Foram quatro os gestores que se enquadraram como extremos inovadores. Esses gestores com estilo cognitivo extremo inovador fizeram pontuação entre 114 e 136 pontos e, por isso, são considerados como gestores que tem preferência por tomar decisões e solucionar problemas fazendo as coisas diferentemente (KIRTON, 1976).

A média encontrada de 99,4 pontos coloca o grupo de gestores como de estilo cognitivo inovador. Tal condição sugere que as mudanças necessárias para uma recuperação do desempenho global dessas indústrias têm nos gestores elementos para isso. As condições de buscar a criatividade, tomadas de decisões e solução de problemas próprios do estilo inovador de Kirton (1976) os gestores apresentaram como características de seu estilo e podem colaborar na busca das mudanças citadas acima.

Quanto à percepção do gestor da assistência de agentes públicos e privados para o desenvolvimento da empresa que dirige o resultado foi que eles entendem que a assistência é de modo geral baixa. Num escore de 1 a 5 o agente que melhor pontuou foi o SEBRAE, mesmo assim com média 2,7 pontos, seguido da ACIL com 2 pontos, BNDES com 1,9 pontos e FIEP com 1,7 pontos. Os agentes públicos (IDEL, MDIC, e IPARDES) fizeram pontuações médias menores. O gestor da indústria do vestuário de Londrina percebe uma assistência maior dos agentes privados.

Para se alcançar o objetivo de Verificar se há correlação entre as variáveis que mediram os graus de influência no preço de venda, estratégias de

venda e assistência das instituições nas empresas do setor do vestuário de Londrina foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson das médias dos escores obtidos destas variáveis. O resultado de 0,408 revela que há correlação entre as médias dessas variáveis indicando que as médias apuradas de uma variável aumentariam à medida de 16,4% do aumento de outra variável. Ou seja, uma maior nota atribuída pelos gestores aos agentes aumentaria também a nota da influencia dos fatores de formação de preço de venda e da influencia das estratégias de vendas. É a correlação mais alta encontrada no estudo.

Tal como em Gimenez (1998) o padrão de escolhas estratégicas não mostrou diferenças significativas quando os tipos de estratégias foram cruzados com os diferentes estilos cognitivos.

Aguardava-se, porém que os gestores com estilo cognitivo inovador, estivessem agrupados mais significativamente com a estratégia genérica prospectiva, fato que não se confirmou. O destaque ficou para onze dos trinta gestores que são inovadores no estilo cognitivo dirigindo empresas de estratégia genérica analítica.

Arbex (2005) concluiu que há um arranjo produtivo local das empresas do vestuário em Londrina, mas pouco desenvolvido. Relata ainda que a aglomeração é pouco inovativa, que há imitação como prática freqüente, que as inter-relações entre as instituições de apoio são fracas.

Quanto às empresas do vestuário serem pouco inovativas e que frequentemente praticam a imitação são afirmações válidas para as empresas analíticas que representam metade da amostra deste estudo. E, de um modo geral, é válido a afirmação de inter-relações fracas entre os agentes, pois isso ficou claro na avaliação dos gestores na questão 10.

As sugestões cabíveis para a mudança do quadro contextual local são no sentido de uma maior mobilização dos gestores conduzindo suas empresas para uma maior competitividade. A mudança seria no sentido de uma maior cooperação inter-firmas e maior relacionamento com os agentes públicos (IDEL,MDIC,BNDES e IPARDES) e privados (SEBRAE e ACIL), entre outros.

O maior interessado nessa mudança é o gestor das empresas locais. Em Cianorte e Maringá essa mobilização existe e é forte. Segundo dados do estudo de Câmara et al. (2004) essas cidades apresentaram crescimento em número de estabelecimentos e empregados entre 2001 e 2004, quando Londrina perdeu nos dois quesitos. Tanto o arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte quanto o de Maringá recebem classificação de organizado enquanto o de Londrina recebe a classificação de informal, segundo os mesmos autores. Londrina tem uma indústria do vestuário que é vista com elevado potencial de desenvolvimento. Daí uma maior necessidade de mobilização para uma atividade mais satisfatória.

O poder público pode ser fundamental como elo nessa mobilização. A ação local do SEBRAE na intenção de organizar e governar a atividade em um arranjo produtivo é uma política válida e importante. O MDIC, Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio, incentiva os APLs com recursos para sua formação. O IDEL não faz parte dessa iniciativa como se observou nas informações disponibilizadas em seu site. Esse órgão dedica-se atualmente à área de alta tecnologia de computadores e celulares.

O governo federal poderia de imediato atender a necessidade das empresas brasileiras exportadoras ou não, de toda atividade, ajustando gradualmente o câmbio de forma que se recupere o desempenho nas exportações de pelo menos o patamar verificado entre 2003 e 2004 quando a balança comercial da cadeia têxtil e de confecções obteve saldo positivo em torno de 600 milhões de dólares ao ano, como se viu neste estudo.

O IDEL, que desenvolve políticas públicas municipais para o desenvolvimento local, trata a indústria do vestuário de forma igualitária às demais indústrias locais e faz com que a indústria do vestuário careça de maior incentivo do órgão. A pequena participação do IDEL no desenvolvimento de ações para a indústria do vestuário é sentida e expressada neste estudo quando de sua avaliação pelo gestor que o colocou a sua assistência com uma baixa avaliação.

Como foi apresentado no início do trabalho não há uma fórmula mágica que usada resulte em sucesso de uma ou várias empresas. Ou melhor, não há uma combinação conhecida de estratégias genéricas, estilos cognitivos,

estruturas e ambientes que possa ser sugerida para o caso da indústria do vestuário de Londrina atualmente e talvez nunca haja. Mas, a observação de casos bens sucedidos da indústria do vestuário, como o de Cianorte e de Maringá, sugerem que com uma mobilização dos agentes empresariais e públicos as indústrias do vestuário de Londrina se recuperem no longo prazo.

Se há necessidade de políticas públicas para o desenvolvimento do setor industrial do vestuário em Londrina o mesmo pode se dizer das políticas privadas. Existe uma dificuldade de se colocar um número razoável de empresários do setor em uma reunião. Observou-se junto ao Sebrae que essa dificuldade revela um individualismo por parte da maioria. Parece não haver a consciência por parte dos gestores que uma maior participação para discussões referentes ao ambiente pode ser necessária para o desenvolvimento desse setor. Mas, essa questão fica para um outro estudo verificar.

REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Boletim 06**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=19&id_sub=&IDIOMA=PT>. Acessado em 15/10/2007.

_____. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Boletim 04**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=19&id_sub=&IDIOMA=PT>. Acessado em 15/10/2007.

ACIL, Associação Comercial e Industrial de Londrina. Disponível em: <<http://www.acil.com.br/entidade/index.html> acessado em 23/10/2007>.

ALVES, Alúzio Caffé. **Um Estudo da Aplicação das Técnicas de Análise de Investimentos nas Micro, Pequenas e Médias Empresas da Baixada Santista no Estado de São Paulo**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas-SP. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ALVES, Alúzio Caffé. **Um Estudo da Avaliação do Risco na Análise dos Investimentos de Capital das Micro, Pequenas e Médias Empresas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Economia dos Custos de Transação e a Formação de Estratégias Interorganizacionais: uma revisão teórica na busca de um framework**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ARBEX, Marco Aurélio. **Aglomerção industrial de empresas do vestuário no município de londrina**. 2005. 200 f. Dissertação de mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

ASSAF, Alexandre Neto. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. MEISTER, Rodrigo. **Efetividade Organizacional e Estratégias de Gestão em Burocracias Profissionais na Perspectivas dos Gestores: Avaliação da Performance da Rede Hospitalar Privada de Belo Horizonte**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia: SP. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BIGNETTI, Luiz Paulo. PAIVA, Ely Laureano. **Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

BRASIL. CASA CIVIL. Lei 6.404/1976. **Lei das Sociedades Anônimas**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L6404consol.htm>>. Acessado em: 01/04/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Fazenda. **Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte "SIMPLES"**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei931796.htm>>. Acessado em 30/03/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria da Fazenda. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2005/lei11196.htm>>. Acessado em 30/03/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Arranjo Produtivo Local**. 2003. Disponível em: <http://ftp.mct.gov.br/fontes/Fundos/Documentos/CTFVA/ct-fva03arranjos_produtivos.pdf>. Acessado em 14/03/2007.

BURLAMAQUI, Paulo Fernando. MIRANDA, João Carlos Meroni. **A concordata no Brasil: uma solução para o desequilíbrio financeiro ou um paliativo para a morte anunciada?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Microcrédito e Dilemas de Ação Coletiva**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi. **A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas**: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CARVALHO, Luiz Felipe Nasser. **Cognição em Organizações**: Complexidade Cognitiva e Seus Impactos no Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2005, Brasília- DF. Anais ... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CARVALHO, Mercya Rose de Oliveira. **Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

COCHIA, Camilla B.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.. **Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos.** In: Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2004, v.8, p. 11-35.

CONANT, Jeffrey S. et al. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CONTADOR, José Celso. MEIRELES, Manuel. **Análise da Competitividade por Campos e Armas da Competição.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CUPERTINO, César Medeiros. OGLIARI, Paulo Rodolfo. **O Poder Preditivo da Contabilidade: Um Enfoque Positivo.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CYRINO, Alvaro Bruno; DORNAS, Guilherme Costa Valle. **Intensidade Competitiva, Performance e Sustentabilidade: Uma Análise Longitudinal do Desempenho Econômico-Financeiro das 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil no Período 1990-1999.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DADALTO, Maria Cristina. **Da Colônia ao Aglomerado Industrial: O Caso do Relacionamento Social-Econômico-Gerencial Interfirmas da Indústria do Vestuário de Colatina.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

DIAS, Alexandre Teixeira GONÇALVES, Carlos Alberto. COLETA, Karina Andréa Pereira Garcia. **Determinantes Estratégicos do Desempenho de Empresas em Ambientes Turbulentos.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2004, Curitiba-PR. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

DIAS, Camila Carneiro; LOIOLA, Elizabeth. **Conflito, Cooperação e Aprendizado nos Complexos Agroindustriais: O Caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus – Bahia.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

DUHÁ, André Hartmann. **A transferência de conhecimento entre empresas: dificuldades encontradas nas parcerias internacionais.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ESPINHA, Pedro G. **Os fatores de Fracasso no Sistema de Franchising.** Dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em Administração PPA UEM/UEL. Maringá, 2006.

ESTOLANO, Alexandre. **Uma Avaliação da eficácia dos processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras:** um estudo sobre a percepção dos benefícios de sua adoção. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FARIA, Alexandre. **Redes e Cooperação Vertical sob uma Abordagem Reflexiva de Realismo Crítico:** Repensando Relativismo e o Debate entre Organizações e Estratégia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais.. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Discursos Organizacionais.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FERES, Flávia Lúcia Chein; KEINERT, Ruben. **Planejamento Governamental e Política Regional:** O Brasil Frente ao Novo Paradigma. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FERREIRA, Hélio Cândido; WILHELM, Pedro Paulo Hugo. **Cluster cmb/sc:** perspectivas para o desenvolvimento do segmento cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina na virada do milênio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

GALÃO, Fabiano Palhares. **Competitividade e orientação para o mercado no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina.** 2006. Dissertação de mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, 2006.

GIMENEZ, Fernando A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa.** Maringá: Livro eletrônico, 2000. Cedido pelo autor.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI, Paulo Jr. **Estratégia Em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow.** In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999 53-74.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Escolhas estratégias e estilo cognitivo: Um Estudo Em Pequenas Empresas:** In: **Revista de Administração Contemporânea**, n.1, Jan./Abr.1998 27-45.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira – essencial.** 2 ed. Porto Alegre: Brokman, 2001.

GOMES, C.M.; GOUVÊA, Maria A.; AMORIM, Wilson A. C. **Avaliação da Competência Estratégica nas Organizações.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2004, Curitiba- PR. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GOMES, Fausto R. G., **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas:** um estudo regional. Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, 2004. Disponível em: <http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2004/gomes_fausto_rafael_gmac h.pdf acessado em 18/06/2006>.

GONÇALO, Cláudio Reis. **Barreiras Cognitivas Organizacionais: uma Perspectiva Decisiva para Estratégias de Conhecimento.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2004, Curitiba - PR. Anais ... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. **Estatística.** Edue: Londrina, 2002.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H. SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Bookman:Porto Alegre, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORTA, Rui Americo Mathiasi; CARVALHO, Frederico A. de. **Um Modelo de Duas Etapas para Previsão de Insolvência com Base em Indicadores Contábeis**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. **Discutindo idéias inovadoras em prol do desenvolvimento local**: a organização das micro, pequenas e médias empresas com foco no território. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Condutas gerenciais e suas “raízes”**: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LACHTERMACHER, Gerson; ESPENCHITT, Dilson Godoi. **Previsão de Falência de Empresas**: Estudo de Generalização de Redes Neurais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. **Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em:
<<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acessado em 27/03/2007.

LIMA, Juvêncio Braga de; CARVALHO, Heloísa Rosa de. **Interdependência e confiança na prática de consórcios de exportação entre PME**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MARCIAL, Elaine Coutinho. COSTA, Alfredo José Lopes. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial**: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, Denilson Bezerra; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MARQUES, Jose Augusto Veiga da Costa; BRAGA, Roberto. **Demonstração de Fluxos de Caixa: Uma Contribuição à Alteração da Legislação Societária.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MILES, R. H; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** Sanford, CA: University Press, 2003. Disponível em: <<http://site.ebrary.com/lib/buufsc>>. Acesso em 15/03/2007.

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

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Organogramas.** Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ministerio/ministerio/organogramas.php>>.

MINTZBERG. Henry; AHLSTRAND, B.; QUINN, James Brian. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG. Henry; QUINN. James Brian. **O Processo da Estratégia.** 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, (2001:140-156).

MINUSSI, João Alberto. DAMACENA, Cláudio. NESS JR, Walter Lee. **Um Modelo Preditivo de Solvência Utilizando Regressão Logística.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MOURA, Maria Suzana. CASTRO, Rocio. MELO, Vanessa Paternostro. LORDELO, José Albertino Carvalho. MEIRA, Ludmila. **Desenvolvimento Local Sustentável: O Que Sinalizam as Práticas.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA CARLOS, Maria da Graça de. PAIVA FILHO, Alberto dos Santos. FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Contribuições recentes ao estudo de cenários na estratégia empresarial – miopia opcional ou tudo ainda embriões?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de. **As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Cruz. SILVA, Marcos Alessandro Ferreira da. **A Importância das Medidas Estratégicas de Desempenho como Indicadores de Tendência nas Projeções dos Analistas Financeiros.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PAIVA JR, Fernando Gomes de; BARBOSA, Francisco Vidal. **Redes Organizacionais no Sistema de Cluster:** reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda - SEFA. **Declaração Fisco-contábil 2001.**

PARANÁ. Secretaria da Fazenda - SEFA. **Declaração Fisco-contábil 2002.**

PARANÁ. Secretaria da Fazenda - SEFA. **Declaração Fisco-contábil 2003.**

PARANÁ. Secretaria da Fazenda - SEFA. **Declaração Fisco-contábil 2004.**

PARANÁ. Secretaria da Fazenda - SEFA. **Declaração Fisco-contábil 2005.**

PARANÁ. Secretaria da Fazenda - SEFA. **Declaração Fisco-contábil.** Disponível em:<<https://www.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=157>> Acessado em 03/07/2006.

PÉROLA, Andréia Cristina; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Estilo cognitivo e estratégia competitiva em empresas situadas em Shopping Centers.** In: Cláudio Felisoni da Silveira. (Org.) Varejo Competitivo. 1 ed. v. 5, p. 151-172, São Paulo, 2001.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Modelo de Apuração de Resultado de Redes de Varejo sob o Enfoque da Gestão Econômica – GECON.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PORTER, M. E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

QUINTELLA, Rogério H. SOARES JUNIOR, Jair Sampaio. **Desenvolvimento Social X Desenvolvimento Econômico:** Como Bons Indicadores Podem Ajudar na Interface entre os Governos Estadual e Municipal. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

RAMOS, Simone Cristina GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. FERREIRA, Jane Mendes. **Cognição, Instituições e Estratégia em Pequenas Empresas.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2005, Brasília- DF. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

REDESIST. **Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** Universidade Federal do Rio de Janeiro UFRJ. Rio de Janeiro, 2005 . Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acessado em 22/04/2006.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos – fácil.** 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Leonel Cezar, TONTINI Gerson. **A universidade empreendedora:** geração e transferência de tecnologia como fator agregador. Revista de Negócios. Blumenau, v. 2, n. 4, p. 37-49, 1997.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Marco Lógico e Balanced Scorecard:** um Mesmo Método e uma Velha Idéia? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ROSÁRIO, Francisco José Peixoto. BARBOSA, Jenny Dantas. **Recursos e Posicionamento Competitivo nas PME'S.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. ROSSETTO, Adriana Marques. **O Comportamento Estratégico Segundo A Teoria de Miles E Snow- Um Estudo Multicaso em Três Empresas Familiares na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações.** ANAIS DO II EGEPE, p. 821-832, Londrina/PR, Novembro/2001.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. VASCONCELOS, Ana Lúcia Fontes. **Informação Contábil: Ferramenta de Auxílio à Gestão de Prestação de Contas das Cooperativas.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. **Estratégias De Diversificação A Partir Do Sistema De Franquia – Revisitando A Teoria Do Crescimento Da Firma.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2005, Brasília- DF. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de empresas do Brasil.** Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acessado em 15/10/2007.

SILVA, J. F. BRANDT, E. A. COSTA, Lenise S. V. **Truelo de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de Fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia: SP. Anais ... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

SILVA, Jorge Ferreira da. **Alianças Estratégicas e Competição: um Modelo de Predição.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. **Estratégias Empreendedoras de Negócios Tupiniquins.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SOUZA, Renato Santos de. **Estratégias Ambientais Empresariais: Evolução, Fatores Condicionantes e Tipologias.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TAVARES, Mauro Calixta. CERCEAU, Junia. **Competição, Cluster e o Modelo Diamante: um Estudo Exploratório com Empresas Brasileiras.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

TECHEMAYER, César Augustus. PEDROZO, Eugênio Ávila. **O processo de formação e gestão de alianças estratégicas:** proposta de um modelo de análise. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson SOUZA, Camille Magalhães. **Relação Entre Difusão de Inovações Tecnológicas e Organizacionais e Desempenho:** Evidências de Uma Rede de Aprendizado. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Desenvolvimento de empresários de pequenos negócios:** buscando relações entre desempenho, aprendizado contínuo e “networks”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

WAGNER, Patrícia Vieira. BEUREN, Ilse Maria. **Impactos no processo decisório com a implantação do sistema de gestão alicerçado no Economic Value Added - EVA®:** um estudo de caso de uma indústria de confecções. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. RUFFONI, Janaína. **Sistema Local de Inovação e Produção:** uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas- SP. Anais. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ZILBER, Moises Ari. FISCHMANN, Adalberto A. **Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho:** utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador BA Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Obrigado por sua colaboração. Essa pesquisa é importante para a caracterização da indústria do vestuário de Londrina. Abaixo está disposto o questionário para coleta de dados para a dissertação do aluno Carlos Alberto Ribas, mestrando pelo PPA, Programa de Pós-graduação em Administração da UEL e UEM, que estudará as estratégias genéricas e os estilos cognitivos dessa indústria.

BLOCO 1 – Caracterização da empresa e do administrador.

1- Você é o principal administrador (a) da empresa? () Sim () Não
2-Desde quando está à frente da empresa? R= Há _____ anos.
3-Idade? R= _____ anos.
4-Sua formação educacional é do ensino? (assinale apenas uma opção) () Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduação

5-Principal atividade da empresa: () Indústria () Comércio () Serviço
6-A empresa exporta? () Sim () Não
7-Tipo de gestão: () Familiar () Profissional () Mista

8-Indique o grau de influência dos fatores abaixo na formação do preço dos produtos e ou serviços da empresa, sendo 1 o menor grau e 5 o maior grau de influência.

Fatores	Influência				
a) Preço dos concorrentes	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
b) Volume de vendas	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
c) Clientes	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

9- Indique o grau de influência das estratégias adotadas nas vendas pela empresa, sendo 1 o menor grau e 5 o maior grau de influência.

Estratégias	Influência				
a) Internet	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
b) Representação comercial	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
c) Venda ao consumidor	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
d) Feiras	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
e) Distribuidoras	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

10- Indique o grau de assistência dessas instituições para o desenvolvimento dessa empresa, sendo 1 o menor grau e 5 o maior grau de assistência.

Instituições	Assistência				
a) SEBRAE	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
b) ACIL	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
c) IDEL (antiga CODEL)	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
d) Sistema FIEP	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
e) BNDES	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
f) MDIC*	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
g) IPARDES**	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

* MDIC= Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.

**IPARDES= Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.

BLOCO 2 - QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Identifique a alternativa que melhor corresponde à forma como sua empresa é administrada atualmente. Pode ser que nenhuma delas represente fielmente a situação atual, mas escolha aquela que melhor se aproxima da realidade de sua empresa no momento. (Escolha apenas uma alternativa para cada item e marque com um X a sua opção) □

1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:

- produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
- produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
- produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.
- produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.

2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:

- oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.
- adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.
- reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.
- tem uma reputação de ser inovadora e criativa.

3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado deve ser:

- intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua.
- mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
- média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.
- esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.

4. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por:

- uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
- uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.
- uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
- uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

5. Um de nossos mais importantes objetivos é a nossa dedicação e esforço em:

- manter custos sob controle.
- analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
- assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.
- garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.

6. As habilidades que nossos administradores possuem são melhor caracterizadas como:

- analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.
- especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
- diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
- fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7. A única coisa que deve diferenciar nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:

- devemos ser capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
- devemos ser capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- devemos ser capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
- devemos ser capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.

8. Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa concentra-se em:

- manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
- analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.
- realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
- desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados.

9. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro:

- identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
- identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.
- identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado.
- identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

10. A estrutura de nossa organização é:

- funcional: organizada por departamento – marketing, recursos humanos, produção, etc.
- organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.
- primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.
- em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.

11. Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:

- descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
- altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
- altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
- centralizados nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.

MD	D	I	F	MF
Muito Difícil	Difícil	Indiferente	Fácil	Muito fácil
(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)

BLOCO 3 – ESTILO COGNITIVO

Este é um instrumento que está relacionado à identificação da maneira como as pessoas preferem resolver problemas, tomar decisões, e criar. Solicito a sua colaboração respondendo às perguntas abaixo. Não existe resposta correta para cada um dos itens.

Por favor, indique o grau de dificuldade (ou facilidade) que seria exigido de você para manter uma imagem, consistente por um longo período de tempo, nos aspectos relacionados a cada um dos itens abaixo. Marque com um X a coluna que corresponde a sua opção.

Preencha o formulário conforme a Legenda ►

Você acha fácil ou difícil se apresentar de maneira consistente, durante um longo período de tempo como:

Item	Questionamento	MD	D	I	F	MF
1.	Uma pessoa que é paciente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
2.	Uma pessoa que se conforma	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
3.	Uma pessoa que sempre pensa em uma saída quando em situações difíceis	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
4.	Uma pessoa que gosta de trabalhos detalhados	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
5.	Uma pessoa que prefere criar algo novo ao invés de melhorar algo já existente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
6.	Uma pessoa que é prudente quando lidando com autoridade ou com opiniões geralmente aceitas	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
7.	Uma pessoa que nunca age sem a devida autoridade	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
8.	Uma pessoa que nunca procura contornar (muito menos quebrar) as regras	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
9.	Uma pessoa que gosta de chefes e padrões de trabalho que são consistentes	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
10.	Uma pessoa que esconde idéias até que elas sejam obviamente necessárias	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
11.	Uma pessoa que tem novas perspectivas sobre velhos problemas	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
12.	Uma pessoa que gosta de mudar rotinas de repente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
13.	Uma pessoa que prefere que mudanças ocorram gradualmente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
14.	Uma pessoa que é detalhista	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
15.	Uma pessoa que progride lentamente, mas com segurança	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
16.	Uma pessoa que consegue lidar com várias idéias e problemas ao mesmo tempo	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
17.	Uma pessoa que é consistente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
18.	Uma pessoa que é capaz de discordar sozinha de um grupo de superiores ou pessoas de mesmo nível hierárquico	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
19.	Uma pessoa que é estimulante	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
20.	Uma pessoa que concorda facilmente com o grupo de trabalho	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
21.	Uma pessoa que tem idéias originais	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
22.	Uma pessoa que atenta para todos os pormenores cuidadosamente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
23.	Uma pessoa que gera idéias em profusão	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
24.	Uma pessoa que prefere trabalhar em um problema de cada vez	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
25.	Uma pessoa que é metódica e sistemática	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
26.	Uma pessoa que sempre se arrisca em fazer coisas diferentemente	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
27.	Uma pessoa que trabalha sem se desviar do método prescrito	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
28.	Uma pessoa que gosta de impor uma ordem rigorosa nos assuntos sobre seu controle	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
29.	Uma pessoa que gosta da proteção de instruções precisas	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
30.	Uma pessoa que se ajusta prontamente ao sistema	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
31.	Uma pessoa que precisa do estímulo de mudanças frequentes	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
32.	Uma pessoa que prefere colegas que não fazem marolas (não criam instabilidade)	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)
33.	Uma pessoa que é previsível	(MD)	(D)	(I)	(F)	(MF)

Autorizo o uso das respostas acima para o estudo acadêmico. Londrina, ____/____/2007.

Assinatura