

Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira

Fernando Antonio Prado Gimenez

Administrador de empresas; professor assistente e chefe do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina

Resumo

Este trabalho teve por objetivo estudar o comportamento estratégico de dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina. O comportamento estratégico é caracterizado pela percepção de transformações ambientais que possam significar oportunidades ou ameaças para a empresa. Através de entrevistas com onze proprietários de empresas de Londrina, fabricantes de móveis para uso residencial, foram identificadas ameaças e oportunidades do setor e as estratégias adotadas para fazer face às transformações ambientais foram, a seguir, explicitadas. Os resultados da pesquisa demonstram que, em geral, os pequenos empresários adotaram comportamento estratégico reativo-adaptativo.

Palavras-chave:

- comportamento estratégico
- pequenas empresas
- indústria de móveis
- oportunidades/ameaças

INTRODUÇÃO

Há pelo menos duas décadas as pequenas empresas — PEs — vêm sendo muito debatidas tanto na literatura administrativa quanto na econômica. Desde que Schumacher (1973) afirmou que *small is beautiful*, seja em países em desenvolvimento, seja em países desenvolvidos, políticos, empresários e acadêmicos têm abordado, através de seus trabalhos, aspectos positivos, vantagens, desvantagens e dificuldades das PEs.

Grande parte deste interesse deve-se ao fato de que PEs são importante fonte geradora de empregos, em ritmo veloz e a baixo custo. Pesquisas do Banco Mundial mostraram que uma unidade de emprego gerada em PEs consumiu um terço dos investimentos aplicados por grandes empresas na geração do mesmo posto de trabalho (Rosa, 1981:33).

Alguns trabalhos enfocando a área estratégica em PEs podem ser citados: Woodward (1976), Nagel (1981), Birley (1982/83), Rice Jr. (1983) e Smith & Fleck (1987). Objetivando aprofundar o conhecimento sobre a ação administrativa do dirigente da pequena empresa, a pesquisa voltou-se para o estudo do comportamento estratégico, procurando respostas para as seguintes indagações:

- O pequeno empresário percebe transformações ambientais?
- Ele administra com uma visão predominantemente introvertida?
- Consegue visualizar as transformações ambientais como oportunidades ou ameaças?
- O que o pequeno empresário percebe como pontos fortes e fracos em organização?
- Como reage às transformações ambientais?
- Procura tirar proveito de pontos fortes?
- O que faz em relação aos pontos fracos?

O PROCESSO DE INTERAÇÃO DA EMPRESA COM SEU AMBIENTE

Ansoff (1987:504-6), discutindo a proposição de um paradigma do Comportamento Estratégico, coloca que as teorias sobre o assunto podem ser agrupadas em quatro modelos: orgânico, reativo, da administração *ad hoc* e da administração sistemática. Dependendo do processo de mudança ambiental em que esteja inserida a empresa, cada modelo propõe diferentes maneiras pelas quais o comportamento estratégico pode se manifestar, conforme ilustra o quadro 1.

Sintetizando as idéias discutidas na formulação do paradigma, Ansoff (1987:514) afirma que a "evolução estratégica de uma organização é determinada por uma interação tridimensional e retroalimentadora entre as forças do ambiente, da configuração e dinâmica internas da organização e de sua estratégia".

Uma definição formal do comportamento estratégico é dada pelo mesmo autor quando afirma: "é o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos" (Ansoff, 1983:16).

Quadro 1

Quatro Modelos de Comportamento Estratégico

Modelo	Processo de mudança	
	Incremental	Descontínuo
Orgânico	Evolução acidental	Crise de mutação
Reativo	Reação a disfunções	Crise de mutação
<i>Ad hoc</i>	Extrapolação episódica local	Busca por tentativa e erro
Sistemática	Extrapolação periódica abrangente	Antecipação periódica abrangente

Fonte: Ansoff (1987).

Um dos estudos clássicos sobre a interação de empresas e ambiente foi desenvolvido por Lawrence & Lorsch (1973). Preocupados em identificar as características que diferenciam as empresas ao depararem com diferentes condições ambientais, Lawrence & Lorsch propuseram uma teoria da contingência da empresa. Os resultados da pesquisa dos autores acabaram indicando que ambientes industriais diferenciados impõem diferentes exigências às empresas. Ambientes muito dinâmicos exigem alto grau de diferenciação entre os vários departamentos da empresa, enquanto em ambientes menos instáveis o grau de diferenciação entre departamentos da organização é menor. Segundo a pesquisa, as empresas eficientes nos diferentes ambientes industriais eram aquelas que conseguiam adequar seu grau de diferenciação às exigências ambientais e, ao mesmo tempo, realizar o grau requerido de integração entre os departamentos da mesma (Lawrence & Lorsch, 1973:5-6).

Os estudos na área de Estratégia Empresarial, dentro do enfoque contingencial, são voltados para a forma como se dá e como pode ser planejada a interação da empresa com o seu ambiente. Esta ocorre através da busca de maneiras de atuação no contexto empresarial objetivando conseguir grau aceitável de adaptação da empresa ao ambiente. Essas formas de atuação quando definidas em linhas gerais são rotuladas de estratégias ou, no dizer de Ansoff (1987:87), "regras de decisão e diretrizes que orientam o crescimento de uma empresa dentro de um determinado campo de atuação". Richers (1982:69), no entanto, amplia esse conceito ao afirmar que estratégia é a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo.

A transformação ambiental gerada por mudanças sociais, tecnológicas ou econômicas é o fato desencadeador do processo de comportamento estratégico. Já que uma estratégia só pode conduzir a adaptação a um determinado contexto ambiental, se o ambiente for modificado, será necessária a revisão da estratégia. A esse respeito, o trabalho de Chaganti (1987) apresenta interessantes conclusões sobre as estratégias adotadas por PEs bem-sucedidas em ambientes industriais sob diferentes estágios de crescimento.

Nesse sentido, um aspecto fundamental ao comportamento estratégico é a percepção que o dirigente tem das transformações ambientais. Como lembram Zaccarelli et alii (1980:97-8), "na administração existem vários tipos de estratégia; o que distingue esses tipos é a forma como o empresário interpreta mudanças no ambiente empresarial. (...) não importa como o ambiente está se alterando de fato, mas o enfoque dado pelo empresário a tal mudança ambiental".

Através do comportamento estratégico o dirigente visualiza oportunidades e ameaças decorrentes de transformações ambientais percebidas; em seguida, formula a estratégia de adaptação da empresa ao ambiente, procurando aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças através de maximização dos efeitos de seus pontos fortes e de minimização dos efeitos de seus pontos fracos.

A estratégia, se adequada e bem implementada, levará a elevado grau de adaptação da empresa ao ambiente; caso contrário, isto é, se inadequada ou mal implementada, o grau de adaptação será baixo. Em decorrência disso, na primeira situação ter-se-á a consecução dos objetivos da organização e, de outra forma, a não consecução desses objetivos. É evidente que essas situações representam extremos de um *continuum* que inclui inúmeras situações intermediárias com diferentes graus de adaptação e, como conseqüência, atingimento de objetivos conforme exposto na figura 1.

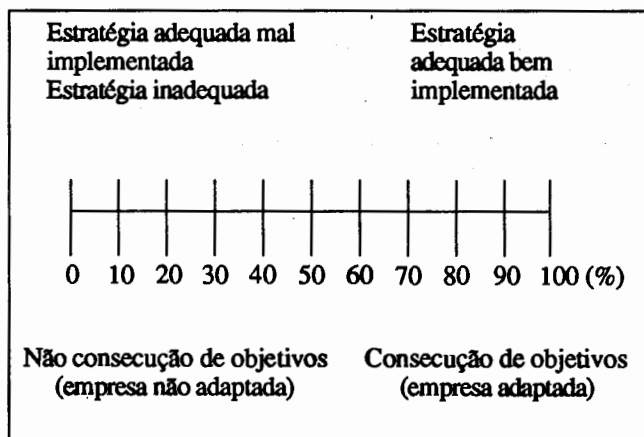


Figura 1: Estratégia e Adaptação da Empresa

Richers (1981:22) apresenta a idéia de dependência da estratégia em relação à percepção empresarial ao afirmar que "o executivo está longe de ser livre na escolha de sua estratégia entre opções de sua predileção; se quiser obter resultados de médio e longo prazos ele fará bem em moldar a sua estratégia a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas à sua organização e que, no seu entender, mais a influenciarão no futuro".

Esse autor reforça, também, a idéia de o comportamento estratégico ser um processo composto de ajustes externos e internos quando coloca que "as empresas que sobrevivem e crescem num mercado são aquelas que administram com habilidade as duas facetas do *fit*: a adaptação de uma estratégia às condições ambientais que mais lhe favorecem, bem como o ajuste estrutural necessário para poder implementar a sua

estratégia com o mínimo de conflitos e custos" (Richers, 1981:23).

O comportamento estratégico envolve igualmente uma dimensão temporal no que se refere à antecipação ou não das transformações ambientais futuras quando da elaboração da estratégia.

Como lembra Richers (1981:24), "não há empresa sem ação estratégica. Para se comportar estrategicamente basta que se tenha objetivos (bem ou mal definidos) ou visões quanto a um futuro posicionamento da empresa e agir de acordo com estas visões". Assim, o comportamento estratégico das organizações pode ocorrer de maneira intuitiva ou através de procedimentos formais. Intuitivamente, os dirigentes empresariais definem caminhos de ação para a empresa tomando por base, principalmente, sua experiência, sentimentos, julgamentos e valores sem, no entanto, preocupar-se com a definição por escrito dos seus pressupostos e das estratégias destes resultantes. O comportamento estratégico formal acontece através do planejamento estratégico que é documentado, baseado em pesquisa, muitas vezes, participativo e, também, baseado nas experiências, valores e julgamentos dos administradores da empresa. No entender de Glueck (1976:8) "as organizações que desenvolvem sistemas formais de planejamento estratégico são mais eficazes na consecução de seus objetivos do que aquelas que não o fazem".

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA MOVELEIRA DE LONDRINA

Os resultados obtidos com esta pesquisa estão baseados em levantamentos realizados junto a onze empresas do setor moveleiro sediadas em Londrina, representando 42,3% da população total de PEs fabricantes de móveis da cidade.

Considerou-se pequena empresa aquela cujo número de empregados estivesse situado entre 6 e 100. Além disso, visando maior grau de homogeneidade entre as empresas pesquisadas trabalhou-se apenas com fabricantes de móveis de madeira para uso residencial, deixando-se de lado as empresas que utilizassem outro tipo de matéria-prima principal ou que visassem outro segmento de mercado (móveis para escritórios ou usos profissionais). Dessa maneira a amostra estudada representou 52,4% da população de empresas fabricantes de móveis de madeira para uso residencial de Londrina.

Os dados coletados, através de questionários e entrevistas, permitiram obter um perfil deste tipo de empresa em Londrina, bem como de seus dirigentes e do comportamento estratégico por eles adotado. Dado o pequeno número de empresas participantes do estudo, os resultados a seguir apresentados estão em frequência absoluta.

Caracterização das empresas

Idade das empresas

As empresas pesquisadas neste trabalho são, em sua maioria, muito jovens. Do total de onze, seis foram funda-

das na década de oitenta. O quadro 2 apresenta os dados referentes às empresas visitadas.

Os dados coletados permitiram concluir que o ramo moveleiro em Londrina, no segmento de PEs fabricantes de móveis de madeira para uso residencial, apresenta tendência a ter empresas muito novas. A mais antiga considerada pela amostra foi fundada em 1950 existindo, portanto, há 39 anos. A mais jovem, por sua vez, tem apenas cinco anos de existência. A idade média das empresas é doze anos e meio.

Quadro 2

Ano de Criação das Empresas

Classe	Frequência
1950 — 1959	02
1960 — 1969	01
1970 — 1979	02
1980 — 1984	06

A predominância de empresas jovens no ramo é coerente com pesquisas já realizadas sobre PEs. Os estudos geralmente indicam alto índice de mortalidade, sendo reduzido o número de PEs que ultrapassam cinco anos de vida.

Número de empregados

O número médio de empregados na amostra considerada foi 37. Como era de esperar, sete das onze empresas amostradas situam-se nas faixas iniciais. A empresa com menor número de empregados contava com oito funcionários à época da pesquisa, enquanto o outro extremo foi representado por uma empresa com 78 empregados. O quadro 3 apresenta a distribuição das empresas por três classes de número de empregados.

Quadro 3

Número de Empregados

Classe	Frequência
08 a 19	05
20 a 49	02
50 a 78	04

Número de sócios e sócios-atuantes na empresa

A grande maioria das empresas pesquisadas era integrada por dois sócios, muitas vezes marido e mulher. Somente uma das empresas tinha apenas um proprietário. O maior

número indicado entre as empresas pesquisadas foi de cinco sócios.

Na maioria das empresas compostas por dois sócios verificou-se a atuação efetiva de ambos na condução dos negócios da firma (seis em oito). O quadro 4 resume os dados referentes a esta questão.

Quadro 4

Número de Sócios e Sócios-Atuantes

Número de sócios	Número de sócios-atuantes	Frequência
05	03	01
04	02	01
02	02	06
02	01	02
01	01	01

Principais produtos

As empresas amostradas produzem grande variedade de produtos. O produto fabricado pelo maior número de empresas foi **armário embutido**, ficando em segundo lugar a fabricação de **mesas**. No quadro 5 apresenta-se a frequência de fabricantes para cada um dos tipos de produtos.

Quadro 5

Produtos Fabricados

Produto	Frequência (*)
Armário embutido	06
Mesas	04
Dormitórios	03
Estantes	03
Salas de jantar	02
Cozinhas	02
Gabinetes	02
Cadeiras	01
Camas	01
Bares	01
Poltronas	01

(*) Respostas múltiplas

Objetivos da empresa

Quando indagados sobre os objetivos da empresa, os dirigentes apresentaram dificuldades em explicitá-los. Muitas vezes os pequenos empresários se referiam à fabricação

de móveis como sendo o objetivo da empresa e somente após alguns exemplos do pesquisador, foram capazes de identificar os principais objetivos de suas empresas.

Embora os dados aqui apresentados possam apresentar algum viés, tendo em vista a necessidade de exemplificação ao respondente pelo autor, o objetivo mais frequentemente citado foi crescimento (seis respostas). O quadro 6 apresenta a frequência de resposta para os diversos objetivos mencionados.

Quadro 6

Objetivos da Empresa

Objetivos	Frequência (*)
Crescimento	06
Lucratividade	05
Sobrevivência	04
Geração de empregos	02

(*) Respostas múltiplas

Respostas relativas ao grau de atingimento de objetivos restringiram-se a três categorias: elevado, baixo e muito baixo. Seis dirigentes consideraram elevado o grau de atingimento de objetivos da empresa; quatro consideraram-no baixo e apenas um o qualificou de muito baixo. De todos os empresários pesquisados somente um atribuiu graus diferenciados de atingimento aos objetivos mencionados. No cômputo geral, sua resposta foi enquadrada no grau mencionado para dois dos três objetivos citados.

Canais de distribuição utilizados

A forma de comercialização preferida pelas empresas pesquisadas é a venda direta ao consumidor. Oito delas atuam exclusivamente dessa forma, enquanto duas empresas, além de venderem diretamente ao consumidor, procuram também comercializar sua produção através de varejistas. No quadro 7 pode-se visualizar esses dados.

Quadro 7

Canais de Distribuição Adotados

Canal de distribuição	Frequência
Varejo	01
Venda direta ao consumidor	08
Varejo e venda direta ao consumidor	02

Processo de produção

O processo de produção mais freqüente encontrado nas empresas da amostra é o sob encomenda, conforme pode-se observar pela análise do quadro 8.

Quadro 8

Processo de Produção

Processo de produção	Frequência
Sob encomenda	06
Em série	01
Misto, com predominância de produção sob encomenda	01
Misto, com predominância de produção em série	03

Das empresas que adotam processo misto de produção, nota-se maior volume de produção em série. Isto ocorre porque as PEs fabricantes de móveis iniciam seus trabalhos através da produção sob encomenda e, à medida que vão crescendo, optam pela produção em série. Todavia, isso não inviabiliza a contratação de serviços sob encomenda.

Caracterização dos dirigentes

No quadro 9 são apresentadas as características dos dirigentes de PEs fabricantes de móveis de madeira para uso residencial de Londrina, identificadas pelos dados coletados nesta pesquisa, cujo perfil básico é predominantemente masculino, de nacionalidade brasileira, com até 35 anos de idade e com instrução superior.

Quadro 9

Características dos Dirigentes

Características	Frequência
Sexo	Masculino 10 Feminino 01
Idade	23 — 30 anos 04 31 — 35 anos 02 36 — 45 anos 02 46 — 53 anos 03
Nacionalidade	Brasileiros 11
Escolaridade	Superior completo 03 Superior incompleto 03 Colegial completo 02 Colegial incompleto 01 Primário completo 01 Primário incompleto 01

O comportamento estratégico

Conforme mencionado anteriormente, o comportamento estratégico se caracteriza pela percepção de transformações ambientais que podem significar ameaças ou oportunidades para a empresa, ao mesmo tempo em que, através da análise dos pontos fortes e fracos da organização, a administração da empresa procura formular estratégias que visem aproveitar as oportunidades ou fazer face às ameaças percebidas no ambiente empresarial.

A postura dos dirigentes entrevistados foi essencialmente reativa, isto é, procuraram apenas reagir e adaptar-se às transformações ambientais já ocorridas.

Oportunidades e ameaças

No total foram mencionados onze diferentes tipos de

oportunidades; a mais freqüentemente citada foi o aumento no ritmo da construção civil em Londrina.

Durante a entrevista com os dirigentes procurou-se indagar por que determinada transformação era considerada oportunidade ou ameaça. As justificativas para cada uma das oportunidades mencionadas são apresentadas no quadro 10.

Com relação às ameaças, doze transformações ambientais foram citadas e, com maior freqüência, a constante elevação de preços; em segundo lugar, empatados, os juros muito elevados no mercado financeiro e a potencial falta de matéria-prima. Esta parece ser uma ameaça muito séria para a indústria moveleira da região, pois cerca de 90% da matéria-prima principal vem de outros estados. A matéria-prima local está se esgotando. Se houver algum tipo de restrição governamental ao corte de madeira nos estados do Norte do país, as empresas da região sofrerão as conseqüências, uma vez que poucas têm condições de trabalhar com outros tipos

Quadro 10

Oportunidades e Justificativas

Oportunidades	Justificativas
Aceleração do ritmo da construção civil em Londrina	Mais casas e mais apartamentos significam mais móveis a serem comprados
Início do Plano Cruzado	Estabilidade de preços permitindo um planejamento de prazo mais longo
Potencial tabelamento de juros	A subcapitalização das PEs faz com que se tenha altas despesas financeiras; o tabelamento poderia diminuir-las
Apoio do governo municipal de outra localidade	A doação de terreno permitiria a mudança da empresa deixando de pagar aluguel
Surgimento de novos concorrentes	O segmento de mercado explorado pela empresa é muito recente; novos concorrentes divulgam o produto e o mercado cresce
Eventos de promoção do mercado	Possibilidade de contatos com varejistas e consumidores; divulgação dos produtos
Diminuição do número de concorrentes/Aumento da demanda	O fechamento de alguns concorrentes propiciou um aumento no fluxo de consumidores
Contatos com arquitetos, decoradores e construtores	Possibilitam um aumento das vendas através da indicação da empresa pelos arquitetos e decoradores; um apartamento decorado em um prédio novo atrai novos clientes
Boa safra agrícola	A região é uma grande produtora agrícola e bons resultados na agricultura trazem bons resultados para o comércio
Estatuto da microempresa	Isonomia de impostos

Quadro 11

Ameaças e Justificativas

Ameaças	Justificativas
Inflação	Constante elevação de preços dificulta a elaboração de orçamentos
Juros muito elevados	A subcapitalização das PEs faz com que estas tenham altas despesas financeiras
Potencial falta de matéria-prima	As empresas não estão preparadas para trabalhar com outro tipo de matéria-prima
Alterações nas relações de trabalho	A nova constituição traz regulamentação excessiva que vai encarecer a mão-de-obra
Indefinição da política econômica do governo	Impede um planejamento a prazo mais longo
Retração do consumo	A queda do poder aquisitivo em geral diminui as vendas
Escassez de mão-de-obra especializada	As empresas concorrem pela mão-de-obra através dos salários
Concorrência	Compete pelo mesmo consumidor
Frustração na safra agrícola	Dificuldades na agricultura significam dificuldades no comércio
Distância do mercado fornecedor	Encarece o custo da matéria-prima
Cobrança de ágio. (Plano Cruzado)	O congelamento de preços não permitia ajustes para cobrir os custos
Fiscalização governamental	A excessiva tributação leva à sonegação e, portanto, ao risco de multas

de material.

As razões para diversas variáveis ambientais serem consideradas ameaças, na percepção dos dirigentes entrevistados, são apresentadas no quadro 11.

Estratégias adotadas

Ao serem indagados sobre que ação administrativa tomaram ao depararem com as transformações ambientais mencionadas, alguns dos dirigentes entrevistados afirmaram

Quadro 12

Transformações Ambientais e Estratégias Adotadas

Transformações ambientais	Estratégias adotadas
Aceleração do ritmo da construção civil	Exposição dos produtos em apartamentos decorados para visita dos potenciais clientes
Início do Plano Cruzado	Aumento da produção
Aumento da demanda	Diversificação da variedade de produtos/aumento da produção
Potencial tabelamento de juros	Adaptação
Apoio do governo municipal de outra localidade (doação de terreno)	Não aproveitamento/não era interessante sair de Londrina
Surgimento de novos concorrentes	Inovação nos produtos
Eventos de promoção de mercado	Participação
Estatuto da microempresa	Abertura de uma nova empresa para não deixar de gozar de seus benefícios em função do crescimento
Inflação	Adaptação
Juros muito elevados	Adaptação
Alteração nas relações de trabalho	Repassar os custos para o preço. Contratar os empregados como autônomos e pagar por produção
Indefinição da política econômica do Governo	Adaptação
Retração do consumo	Simplificação dos produtos visando diminuir o preço. Desenvolvimento de produtos de qualquer natureza (portas, rodapés, corrimãos) sob encomenda
Distância do mercado fornecedor	Associação com empresa transportadora com dificuldade de conseguir fretes para a região
Cobrança de ágio (Plano Cruzado)	Adaptação

que não tomaram atitude específica alguma. Este resultado, embora até certo ponto surpreendente, vem confirmar que muitas PEs são administradas com enfoque essencialmente introvertido, isto é, administração voltada essencialmente para os aspectos internos da empresa.

No que diz respeito às oportunidades e ameaças do macroambiente, a atitude mais freqüente é a de adaptação. Aliás, esta não poderia ser diferente visto que, isoladamente, as PEs pouco ou nada podem fazer em relação à inflação ou à taxa de juros, por exemplo.

Algumas das empresas que manifestaram a percepção de ameaças ou oportunidades vinculadas ao ambiente operacional adotaram estratégias coerentes com as transformações e, na opinião de seus dirigentes, sempre apresentaram resultados favoráveis.

Para facilitar a visualização do comportamento estratégico dos dirigentes entrevistados, o quadro 12 apresenta um resumo das estratégias adotadas para cada uma das transformações ambientais.

CONCLUSÃO

Por tratar-se de um estudo exploratório, os resultados desta pesquisa devem ser considerados levando-se em conta as limitações de trabalhos desta natureza. Em primeiro lugar, não se pode pretender generalizá-los. Tendo como universo da pesquisa pequena amostra não aleatória de pequenas empresas moveleiras de Londrina, as possíveis conclusões que possam resultar da análise dos dados devem ser estendidas apenas às PEs fabricantes de móveis de madeira para uso residencial em Londrina.

Outras limitações que devem ser mencionadas são aquelas inerentes à forma de coleta dos dados: interpretações diferentes dos respondentes às questões formuladas; existência de outras variáveis relevantes para o estudo, não abordadas; dificuldades referentes à lembrança, pelos dirigentes, de fatos ocorridos há algum tempo; e o fato de algumas informações serem baseadas, exclusivamente, na percepção do entrevistado.

No entanto, acredita-se que estas limitações não invalidam o estudo que objetivava, basicamente, aprofundar os conhecimentos sobre o tema, bem como oferecer novos subsídios para o segmento das PEs, especialmente do setor moveleiro de Londrina.

Dessa forma, observando-se as limitações expostas, os seguintes comentários podem ser apresentados.

Ficou evidenciada estreita vinculação entre a indústria de construção civil e a pequena indústria de móveis de madeira de Londrina. Mais ainda, ficou claro que a maioria dos dirigentes entrevistados conseguiram perceber como oportunidade o aumento do ritmo da construção civil em Londrina.

Embora seis dos empresários da amostra tenham indicado a aceleração no ritmo da construção civil como uma oportunidade, somente dois adotaram estratégia específica para aproveitá-la. Sete dos onze entrevistados citaram pelo menos uma transformação ambiental que não gerou alguma estratégia específica. Dois dos respondentes, apesar de citarem diversas transformações ambientais, afirmaram não te-

rem formulado estratégias para essas transformações. Isso leva a crer que, muitas vezes, o pequeno empresário fabricante de móveis de madeira para uso residencial de Londrina, apesar de acompanhar as transformações ambientais, está tão envolvido com problemas internos de sua empresa que acaba por não tomar atitude alguma em face de oportunidades ou ameaças.

O comportamento estratégico típico dos dirigentes entrevistados foi o reagente adaptativo, conforme definido por Vasconcellos Filho (1982:1-3).

As duas empresas que adotaram estratégias em relação à construção civil atuaram de forma semelhante, ou seja, procuraram expor seus produtos nos apartamentos decorados que as construtoras colocam em exibição para seus clientes à época de comercialização dos prédios recém-construídos. Esta estratégia apresentou bons resultados para essas duas empresas.

Outro indicador do comportamento passivo e introvertido de parte dos dirigentes entrevistados é a forma de atuação no mercado. Quatro das empresas da amostra adotaram como estilo de venda a espera pelos clientes na fábrica.

Embora as informações quanto ao atingimento de objetivos estejam exclusivamente baseadas na percepção dos dirigentes, é interessante notar que as empresas sem estratégias definidas para as transformações ambientais percebidas obtiveram baixo grau de consecução de objetivos.

Também no caso das empresas que aguardam os clientes procurarem a empresa, a maioria obteve baixo grau de alcance de objetivos.

Deve ficar claro que os dados coletados indicaram maior número de respostas isoladas a determinadas transformações ambientais e, menor, à escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo. Isto vem reforçar a idéia de que os dirigentes entrevistados, em sua totalidade, adotam um comportamento reativo-adaptativo.

Em relação às empresas da amostra, os dados indicam que a maioria delas é recente, fundadas nesta década, atendem basicamente ao mercado local e regional, havendo poucas que procuram atender a mercados mais distantes. Todas visam atender aos segmentos formados pelas classes alta e média, principalmente através da venda direta ao consumidor, utilizando-se, quase todas, da produção sob encomenda.

Abstract

The purpose of this research was to study the strategic behavior of small business' managers in Londrina's furniture industry. The strategic behavior is a process by which there is the formulation of a strategy according to changes that occur in a firm's environment. Using questionnaires and personal interviews, eleven small businesses in the residential furniture industry in Londrina were surveyed. The results indicated the most common opportunities and threats in this particular industry environment. Generally speaking, the small businessmen adopted a reactive-adaptative strategic behavior.

Uniterms:

- strategic behavior
- small business
- furniture industry
- opportunities/threats

Referências Bibliográficas

- ACKOFF, R.L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. *Administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1983.
- _____. The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8 (6): 501-15, Nov./Dec. 1987.
- ANSOFF, H.I. et alii (orgs.) *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981.
- BASIL, D. & COOK, C. *O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- BIRLEY, S. Corporate strategy and the small firm. *Journal of General Management*, 8 (2):82-6, 1982/83.
- CHAGANTI, E. Small business strategies in different industry growth environments. *Journal of Small Business Management*, 25(3):61-8, July, 1987.
- FISCHMANN, A.A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. São Paulo, 1987, 207p.. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia e Administração da USP.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. *As empresas e o ambiente — diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- NAGEL, A. Strategy formulation for the smaller firm: a practical approach. *Long Range Planning*, 14(4):115-20, 1981.
- RICE, JR., G.H. Strategic decision making in small business. *Journal of General Management*, 9(1):58-65, 1983.
- RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*, 21 (4):21-32, out./dez. 1981.
- RICHERS, R. Elementos para uma teoria de decisões estratégicas. *Revista de Administração*, 17(4):62-71, out./dez. 1982.
- SCHUMACHER, E.F. *Small is beautiful*. London, Blond & Briggs, 1973.
- SMITH, J.G. & FLECK, V. Business strategies in small high-technology companies. *Long Range Planning*, 20 (2):61-8, 1987.
- VASCONCELLOS FILHO, P. de. Afinal, o que é planejamento estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P. de & MACHADO, A. de M.V. (orgs.) *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- WOODWARD, H.N. Management strategies for small companies. *Harvard Business Review*, 54(1):113-21, 1976.
- ZACCARELLI, S.B. et alii. *Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial*. São Paulo, Atlas, 1980.

Recebido em maio/89