

*Estratégia e criatividade em pequenas empresas**

Fernando Gimenez

Professor-Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina e doutorando em Administração na Manchester Business School — Inglaterra, atuando junto à Creativity Research Unit

Resumo

Apresenta-se, neste trabalho, breve descrição dos diferentes tipos de estudos referentes à questão da administração estratégica em pequenas empresas. A aplicação de conceitos relacionados à criatividade é sugerida como um meio de avançar nessa área. Usando como referencial a teoria **adaptação-inovação** de Michael Kirton, expõe-se os resultados de estudo exploratório sobre a influência do estilo de criatividade do dirigente no comportamento estratégico de pequenas empresas.

Palavras-chave:

- comportamento estratégico
- estilos de criatividade
- teoria de adaptação-inovação
- pequenas empresas

* O autor agradece a colocação dos Professores Maurício K. Gonzales e Vicente O. Viggiani, do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina, e das acadêmicas Liliane L. de Assumpção, Valéria M.R. Drummond, Priscilla F. Braz, Lúcia S. Vittori, Janaina Schimidt e Meire A. Fascio, do curso de graduação em Administração dessa Universidade, pela aplicação dos questionários.

INTRODUÇÃO

Robinson & Pearce propuseram, em 1984, uma classificação dos estudos relacionados ao planejamento estratégico de pequenas empresas em quatro eixos de pesquisa.

O primeiro, denominado **prática do planejamento estratégico**, enfoca a natureza deste e o processo decisório em nível estratégico adotado por dirigentes de pequenas empresas. Estudos como os de Shuman (1975) — ao tentar estabelecer o nível real de planejamento em pequenas firmas —, Sexton & Van Auken (1982) — ao examinarem a existência ou não de planejamento estratégico em empresas de pequeno porte — e Rice (1983) — ao descrever esse processo como fragmentado, informal e incremental — exemplificam a abordagem adotada neste eixo de pesquisa.

O eixo **valor do planejamento estratégico** relaciona-se a estudos voltados para a relação existente entre planejamento estratégico e desempenho da empresa. Orpen (1985), por exemplo, estudou as condições sob as quais o planejamento formal contribui ou não para o desempenho das empresas. Shrader, Mulford & Blackburn (1989) examinaram essa relação para empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, enquanto Robinson *et al.* (1984) enfocaram o papel do estágio de desenvolvimento da firma nessa relação.

Outro conjunto de estudos foi agrupado no eixo **aspectos específicos do processo de planejamento**. A busca de informações externas foi objeto de estudo em pelo menos dois trabalhos: Johnson & Kuehn (1987) e Smeltzer, Fann & Nikolaisen (1988). Bracker & Pearson (1985), por sua vez, estudaram o impacto de consultores no planejamento estratégico de pequenos negócios.

O eixo **conteúdo das estratégias** compõe-se de trabalhos preocupados com os tipos de estratégias adotadas pelos administradores de pequenas empresas. Chaganti (1987) descreveu estudo comparativo das estratégias de pequenas empresas em indústrias com diferentes níveis de crescimento. Davig (1986) é também caso típico de pesquisa neste eixo ao focar estratégias bem e malsucedidas adotadas por pequenos empresários em indústrias maduras. Estudo com empresas do setor moveleiro em Londrina (Gimenez, 1990) explicitou as estratégias específicas adotadas por proprietários de pequenas empresas para fazer face a ameaças e oportunidades percebidas no ambiente.

Trabalhos mais recentes parecem indicar a formação do quinto eixo de pesquisa. Alguns autores têm se preocupado com a influência de características pessoais do empreendedor no comportamento estratégico da pequena empresa. Miller & Toulouse (1986a e 1986b) apresentam modelo que propõe a

vinculação de três características de personalidade a estratégia, processo decisório, estrutura e desempenho da empresa. Bamberger (1983 e 1986), por outro lado, discorre sobre a importância dos valores pessoais do empreendedor em seu comportamento estratégico. Gibb & Scott (1985), Khan & Manopichetwattana (1989) e Rice & Lindcamp (1989) sob alguns aspectos podem ser enquadrados neste eixo.

Neste trabalho tem-se por principal objetivo acrescentar nova perspectiva à pesquisa sobre comportamento estratégico de pequenas empresas. Com enfoque em características pessoais do empreendedor, apresenta-se os resultados de estudo exploratório que buscou identificar as diferenças no comportamento estratégico de adaptadores e inovadores, segundo modelo de Kirton (1976, 1978, 1980, 1987 e 1989).

TEORIA DE ADAPTAÇÃO-INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Interessante teoria foi desenvolvida por Kirton (1980) propondo que os indivíduos possuem diferentes estilos de criatividade, resolução de problemas e tomada de decisões.

Definindo adaptação-inovação como dimensão básica do comportamento centrada no estilo cognitivo, Kirton (1976) argumenta poder qualquer indivíduo ser localizado em *continuu* que vai de habilidade para "fazer as coisas melhor" até habilidade para "fazer as coisas diferentemente". As extremidades deste *continuu* foram denominadas comportamento adaptador e comportamento inovador, respectivamente. Pessoas caracterizadas como adaptadoras enfatizam precisão, eficiência, disciplina, atenção às normas e tentam solucionar problemas aplicando métodos já testados. As inovadoras, por outro lado, são indisciplinadas, quebradoras de regras e procuram por novas e diferentes maneiras de resolver problemas.

Os estudos desenvolvidos por Kirton integram área de pesquisa que tem atraído muita atenção recentemente: criatividade. Visão relativamente abrangente desse campo de pesquisa pode ser obtida em Isaksen (1987) e Sternberg (1988). Embora o conceito de criatividade possa ter conotações muito diferentes para educador, psicólogo, cientista ou administrador, parece existir ampla aceitação do mesmo como um processo através do qual idéias novas e relevantes são obtidas (Rickards & Freedman, 1979).

A aceitação de criatividade como processo que pode ser ensinado e desenvolvido levou ao surgimento de várias técnicas, cujas aplicações vêm se ampliando em instituições acadêmicas e no meio empresarial. *Brainstorming*, análise morfológica e pensamento lateral estão sendo amplamente aplicadas em atividades de treinamento.

Apesar desse crescente interesse, pouco esforço tem sido despendido na identificação de aspectos comuns entre criatividade e administração estratégica. No entanto, o comportamento estratégico e o processo criativo apresentam algumas características similares. Ambos resultam de interação entre pessoas, produtos e processos em ambientes específicos. Ambos relacionam-se a mudanças e incerteza e beneficiam-se da aplicação de abordagem sistêmica às organizações na resolução de problemas. O uso de idéias referentes à criatividade em pesquisa sobre o comportamento estratégico de pequenas empresas parece ser campo promissor a explorar.

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de interação da empresa com seu ambiente, acompanhado por modificação de configurações e aspectos dinâmicos internos à mesma, foi denominado comportamento estratégico (Ansoff, 1983). O comportamento estratégico apresenta duas dimensões básicas (Gimenez, 1989). Inicialmente, depende da percepção dos administradores sobre as transformações ambientais. A forma como uma empresa tenta se adaptar às mudanças no ambiente está relacionada à visualização destas como ameaças ou oportunidades. Determinada transformação pode ser percebida de maneiras diferenciadas por diversos empreendedores (Gimenez, 1987). Em segundo lugar, a estratégia a seguir pode ser desenvolvida como antecipação de ações a serem tomadas, na forma de um plano elaborado para fazer face a certas expectativas de acontecimentos futuros, ou pode ser apenas uma reação a algo já ocorrido ou que a empresa esteja vivenciando no momento.

Deve-se ressaltar que a percepção de mudanças no ambiente pode ser influenciada por características e história passada do empreendedor, bem como por valores sociais adotados por ele.

MÉTODO DE PESQUISA

Neste estudo objetivou-se verificar como os proprietários de pequenas empresas com diferentes estilos de criatividade diferem na formulação de estratégias para fazer face à turbulência ambiental. A teoria de adaptação-inovação proposta por Kirton foi a base teórica adotada para distinguir empreendedores com diferentes estilos de criatividade.

Visto ter sido este um estudo exploratório, em forma de levantamento, cujo objetivo principal era obter informações sobre conceitos ainda não testados em pesquisa sobre comportamento estratégico de pequenas empresas, não houve a formulação prévia de hipóteses. Assim, amostra não-aleatória de 74 pequenas empresas da cidade de Londrina (Paraná) foi visitada por estudantes do curso de graduação em

Administração da Universidade Estadual de Londrina. A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e setembro de 1991.

O principal tomador de decisões de cada empresa visitada foi solicitado a preencher um questionário contendo 12 questões sobre tipo de negócio, produtos/serviços comercializados, número de empregados, tempo de existência da empresa, estratégia adotada, condições de demanda, turbulência ambiental, principais objetivos, grau de satisfação com o atingimento de objetivos e variáveis ambientais de maior impacto na empresa. Outras duas questões procuraram classificar o respondente como adaptador ou inovador. Na tabela 1 constam algumas das características da amostra.

Tabela 1

Características da Amostra

Item	Mediana	Mínimo	Máximo
Número de empregados	5,0	—	144,0
Idade da firma (anos)	2,3	1/6	40,0
Tipo de Negócio	Frequência	Frequência Relativa	
Comércio	57	77,0%	
Prestação de serviços	9	12,2%	
Indústria	8	10,8%	

Muitos esquemas já foram propostos para classificar as estratégias competitivas adotadas por organizações (Porter, 1980; Mintzberg, 1973; Miles & Snow, 1978). As categorias estratégicas de Miles & Snow foram utilizadas neste trabalho. Esta abordagem é sugerida por Kirton (1987). Como no estudo desenvolvido por Davig (1986), os tomadores de decisões foram solicitados a escolher entre quatro alternativas a descrição mais próxima da maneira de atuar usada pela empresa. Resumo de cada tipo de estratégia é apresentado no quadro 1.

Os proprietários das pequenas empresas foram solicitados a classificar a demanda do setor empresarial no qual atuam, em uma de quatro categorias: demanda em declínio, estagnada, em crescimento lento ou em crescimento rápido.

A fim de medir a turbulência ambiental, os respondentes classificaram sua percepção das transformações em sete variáveis: tecnologia, hábitos do consumidor, nível de concorrência, interferências governamentais, condições de fornecedores, mercado de mão-de-obra e mercado financeiro. Adotou-se a seguinte escala:

Quadro 1

Categorias Estratégicas de Miles & Snow

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

Fonte: Adaptado de Davig (1986)

- 1 — nenhuma mudança
- 2 — poucas mudanças pouco importantes
- 3 — muitas mudanças pouco importantes
- 4 — algumas mudanças importantes
- 5 — muitas mudanças importantes

Foi construído um índice de turbulência ambiental multiplicando-se os pesos atribuídos pelos respondentes a cada variável, resultando no valor mediano de

800, com valor mínimo de um e máximo de 32000. Ainda com relação às variáveis ambientais, solicitou-se a enumeração das três com impacto mais acentuado na empresa.

Os dois principais objetivos das empresas, na opinião dos respondentes, foram identificados através de escolha entre quatro diferentes alternativas. Estas alternativas seguiram o esquema adotado por Hoy & Hellriegel (1982), apresentado no quadro 2.

Quadro 2

Objetivos Organizacionais

Objetivo	Descrição
Eficiência interna	Maximizar a eficiência do negócio, com o maior volume de vendas possível ao menor custo.
Eficiência externa	Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.
Eficácia interna	Maximizar a motivação e o envolvimento dos empregados para com suas tarefas.
Eficácia externa	Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa (sociedade inclui comunidade, fornecedores e consumidores).

Fonte: Hoy & Hellriegel (1982)

Os empresários da amostra foram também inquiridos sobre o grau de satisfação pessoal com o nível de atingimento de ambos os objetivos. Isto se deu através de escala tipo Likert (1 = muito baixo; 2 = baixo; 3 = mediano; 4 = alto; 5 = muito alto). Esta medida foi tomada como substituta às medidas de desempenho da empresa, tendo em vista a notória falta de exatidão nos registros de desempenho de pequenas empresas. Birley (1982/83) argumenta que na pequena empresa a propriedade e a administração são usualmente exercidas pela mesma pessoa; assim, os objetivos da empresa são os objetivos do dono. Bamberger (1983) e Cromie & Ayling (1989) também defendem esse ponto de vista.

As medidas descritas até este ponto correspondem à coleta de dados sobre as diversas variáveis usualmente foco dos estudos em comportamento estratégico de pequenas empresas. Foram formuladas no sentido de identificar alguma relação com o estilo de criatividade preferido pelos empreendedores.

Kirton desenvolveu instrumento — *KAI Inventory* — com 32 questões que identificam o estilo de criatividade preferido por um indivíduo. Neste levantamento exploratório, devido às restrições de recursos, esse instrumento foi substituído por duas questões que procuram acessar as principais diferenças no

comportamento de adaptadores e inovadores, formuladas como segue:

1. Você se considera uma pessoa que:
 - () gosta de mudar rotinas estabelecidas repentinamente
 - () prefere que mudanças ocorram gradualmente
2. Você se considera uma pessoa que:
 - () só consegue trabalhar com um problema ou uma idéia de cada vez
 - () consegue trabalhar com vários problemas ou idéias ao mesmo tempo

Os respondentes que escolheram a primeira alternativa da questão 1 e a segunda da questão 2 foram considerados inovadores; aqueles que optaram pela segunda alternativa da questão 1 e pela primeira da questão 2 foram classificados como adaptadores. Os demais foram enquadrados como tendendo para o centro do *continuu*. Na tabela 2 apresenta-se a distribuição da amostra de empresários pesquisados de acordo com o estilo preferido de criatividade.

Tabela 2

Distribuição dos Respondentes de Acordo com Estilo de Criatividade

Estilo	Frequência	Frequência Relativa
Adaptador	8	10,8%
Centro	46	62,2%
Inovador	20	27,0%

Os dados relativos às subamostras foram submetidos ao teste do qui-quadrado, buscando identificar a existência de alguma relação entre estilo de criatividade, condições de demanda, objetivos mais importantes, atingimento de objetivos, tamanho da empresa, idade da empresa e turbulência ambiental.

Quanto à turbulência do ambiente, as respostas para cada uma das variáveis (tecnologia, hábitos do consumidor, nível de concorrência, interferências governamentais, condições de fornecedores, mercado de mão-de-obra e mercado financeiro) foram consideradas como medidas por escala ordinal e submetidas ao teste de Kruskal-Wallis para a diferença de medianas entre amostras. O mesmo teste foi aplicado para grau de satisfação com o atingimento de objetivos, tamanho e idade da empresa.

Calculou-se, ainda, em abordagem típica dos estudos em estratégia de pequenas empresas, o qui-quadrado para verificar as relações entre estratégia, tipo de negócio, condições de demanda, objetivos perseguidos e turbulência ambiental, sem considerar qualquer diferença nos estilos preferidos de criatividade. O teste de Kruskal-Wallis para a diferença das

medianas, com relação à estratégia adotada, foi feito para idade, tamanho, turbulência do ambiente e atingimento dos objetivos mais importantes.

RESULTADOS

Os resultados deste levantamento são apresentados em duas partes. Primeiramente são expostas as respostas obtidas em termos globais para a amostra como um todo. A seguir apresentam-se os dados concernentes às três subamostras — adaptadores, centro e inovadores.

Amostra global

Na tabela 3 inclui-se a frequência de empresas de acordo com o tipo de estratégia adotada. Pouco mais de 40% dos respondentes adotaram a estratégia prospectiva. O segundo tipo de estratégia mais citado foi a analítica (28,2%), enquanto 21% dos respondentes indicaram a adoção de estratégia defensiva. A estratégia reativa foi adotada por apenas 7% dos consultados. Três empresários não deixaram claro ou não responderam essa questão.

Tabela 3

Tipo de Estratégia

Estratégia	Frequência	Frequência Relativa
Defensiva	15	21,1%
Prospectiva	31	43,7%
Analítica	20	28,2%
Reativa	5	7,0%

No que diz respeito à demanda, 40% dos empresários atuam em setores cuja demanda vem crescendo lentamente, enquanto cerca de 15% têm negócios cuja demanda está crescendo rapidamente. Somente 12% dos respondentes encontram-se em setores com demanda declinante. A demanda estagnada é característica do ramo de atividade de 32% dos pesquisados e é a segunda categoria mais citada. Estes resultados estão sintetizados na tabela 4.

Tabela 4

Condições de Demanda

Demanda	Frequência	Frequência Relativa
Em declínio	9	12,2%
Estagnada	24	32,4%
Em crescimento lento	30	40,5%
Em crescimento rápido	11	14,9%

Tabela 5

Objetivos e Atingimento de Objetivos

Objetivo	Primeiro Mais Importante		Segundo Mais Importante	
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa
Eficiência interna	24	47,1%	11	19,3%
Eficiência externa	7	13,7%	12	21,0%
Eficácia interna	6	11,8%	18	31,6%
Eficácia externa	14	27,4%	16	28,1%
Grau de Satisfação com o Atingimento do Objetivo			Média	Desvio Padrão
Primeiro mais importante			3,3	0,96
Segundo mais importante			3,4	0,75

Nota: Alguns empresários não responderam este quesito.

O objetivo mais importante para quase 50% dos respondentes é a eficiência interna da empresa, enquanto para 27% é a eficácia externa. A eficiência externa e a eficácia interna obtiveram aproximadamente o mesmo número de respostas, 7 e 6 respectivamente.

Quanto ao segundo objetivo mais importante para a empresa, as eficácias interna e externa juntas corresponderam a quase 60% das respostas, cabendo às eficiências interna e externa número de respostas semelhante, em torno de 20% para cada categoria.

No conjunto os empresários parecem, em sua maioria, enfatizar a busca, em primeiro lugar, da eficiência interna e, em segundo, da eficácia externa. Entre os 24 respondentes que indicaram a eficiência interna como objetivo mais importante, 12 (50%) apontaram a eficácia externa como segundo objetivo mais importante, dez a eficácia interna e somente dois a eficiência externa.

O nível de satisfação com o atingimento de ambos os objetivos é muito semelhante. Para o mais importante a média foi 3,3 com desvio padrão de 0,96, enquanto para o segundo ela foi de 3,4 com desvio padrão de 0,75. Na tabela 5 apresenta-se o resumo destes dados.

As empresas da amostra foram classificadas quanto à variável idade da empresa como mais ou menos maduras, dependendo de sua posição estar acima ou abaixo da mediana global, respectivamente. O nível de turbulência do ambiente foi dividido em duas categorias: acima ou abaixo da mediana do índice, correspondendo a ambiente de maior ou menor turbulência, respectivamente. Com relação ao tamanho, as empresas foram categorizadas como **maior** ou **menor** usando-se também o critério de posição relativa à mediana global do número de empregados.

Na tabela 6 apresenta-se a distribuição da amostra nessas três características.

O teste do qui-quadrado mostrou alguma significância ($\alpha \leq 0,1\%$) para a relação entre estratégia e condições de demanda e entre estratégia e objetivo mais importante.

A estratégia defensiva foi a mais adotada em demanda declinante, ao passo que a prospectiva o foi pelas empresas enfrentando demanda em crescimento lento. Esta também foi muito adotada em condições de demanda estagnada. As estratégias defensiva e analítica foram as mais adotadas por organizações enfatizando a eficiência interna. A maioria das empresas que deram maior importância à eficácia ex-

Tabela 6

Distribuição das Empresas de Acordo com Tamanho, Idade e Grau de Turbulência do Ambiente

Variável	Categoria	Frequência	Frequência Relativa
Tamanho	menor	42	56,8%
	maior	32	43,2%
Idade	menos madura	37	50,0%
	mais madura	37	50,0%
Turbulência	menor	36	52,2%
	maior	33	47,8%

terna adotou estratégia prospectiva. Na tabela 7 re-produz-se a distribuição de empresas por objetivo e demanda segundo a estratégia adotada.

Tabela 7

Estratégia, Condições de Demanda e Objetivo Mais Importante

Variável	Estratégia			
	Defensiva	Prospectiva	Análítica	Reativa
Demanda				
• em declínio	5	—	2	1
• estagnada	4	12	5	1
• em crescimento lento	5	14	8	3
• em crescimento rápido	1	5	5	—
Objetivo				
• eficiência interna	9	6	8	—
• eficiência externa	1	3	2	—
• eficácia interna	—	3	2	1
• eficácia externa	1	9	4	—

Com relação à idade das empresas, o teste do qui-quadrado concernente às estratégias adotadas apresentou significância mais acentuada ($\alpha \leq 2,5\%$). Conforme evidenciado na tabela 8, as empresas mais jovens, em sua maioria (60%), adotaram estratégia

Tabela 8

Estratégia e Idade da Empresa

Variável	Estratégia			
	Defensiva	Prospectiva	Análítica	Reativa
Idade				
• menos madura	3	21	10	1
• mais madura	12	10	10	4

prospectiva. As mais maduras, por sua vez, distribuíram-se, quase eqüitativamente, entre as estratégias defensiva, prospectiva e analítica, aproximadamente 30% em cada categoria estratégica.

Os testes de Kruskal-Wallis apresentaram significância apenas para idade da empresa com relação à estratégia ($p = 0,013$). Confirmando os resultados do teste do qui-quadrado, a idade mediana das empresas que adotaram a estratégia prospectiva foi de um ano, ao passo que para as com estratégias defensiva, analítica e reativa ela foi de 5,8, 2,3 e 4,8 anos, respectivamente.

Finalmente, sintetizam-se na tabela 9, em termos globais, os resultados referentes às variáveis ambientais de maior impacto na empresa. Mudanças em hábitos do consumidor foi a mais citada, vindo em segundo lugar as interferências governamentais. As mudanças em níveis tecnológico e de mercado de mão-de-obra, por outro lado, foram as menos mencionadas. Pode-se perceber, ainda, que as médias de peso para cada variável correspondem, em geral, ao impacto percebido. Hábitos do consumidor obteve a maior média, enquanto tecnologia e mercado de mão-de-obra obtiveram médias menores. A correspondência não ocorreu somente no caso de condições de fornecedores, com média inferior à de tecnologia.

Tabela 9

Variáveis de Maior Impacto nas Organizações

Variável	Frequência	Média	Desvio Padrão
Hábitos do consumidor	34	3,62	1,21
Interferências governamentais	28	3,45	1,49
Condições de fornecedores	25	2,78	1,34
Mercado financeiro	24	3,26	1,48
Nível de concorrência	21	3,10	1,35
Tecnologia	14	2,96	1,56
Mercado de mão-de-obra	14	2,01	1,24

Subamostras

Na tabela 10 apresenta-se a distribuição dos respondentes classificados pelo estilo de criatividade preferido nas categorias de estratégias, demanda, objetivo mais importante, idade da empresa, tamanho da empresa e turbulência ambiental.

Como pode ser percebido, a maioria dos inovadores indicou estar adotando estratégia prospectiva (12 em 19), enquanto os adaptadores citaram as estratégias prospectiva e analítica com a mesma intensidade (3 em 7). Os empresários com estilo misto apresentaram distribuição relativamente equilibrada entre as estratégias defensiva, prospectiva e analítica. A estratégia menos adotada, para os três estilos, foi a reativa.

Quanto às condições de crescimento da demanda, adaptadores e inovadores apresentaram distribuição semelhante, com pouco menos de 90% deles condu-

Tabela 10

Estilo de Criatividade Versus Diversas Variáveis

Variável	Categoria	Adaptadores	Centro	Inovadores
Estratégia	Defensiva	1	11	3
	Prospectiva	3	16	12
	Analítica	3	14	3
	Reativa	—	4	1
Demanda	Declinante	1	7	1
	Estagnada	4	13	7
	Crescimento lento	3	17	10
	Crescimento rápido	—	9	2
Objetivo mais importante	Eficiência interna	1	19	4
	Eficiência externa	1	2	4
	Eficácia interna	—	5	1
Idade da empresa	menos madura	3	19	15
	mais madura	5	27	5
	Tamanho da empresa	menor	3	26
Turbulência ambiental	menor	7	19	10
	maior	1	23	9

Nota: Alguns empresários deixaram de responder alguns quesitos.

zindo negócios em setores com demanda estagnada ou em crescimento lento. Os empreendedores com estilo misto concentraram-se com menor intensidade nessas duas categorias (65%), colocando demanda em crescimento rápido em terceiro lugar (9 em 46).

A eficácia interna foi a menos citada em termos de objetivo mais importante pelos três tipos de respondentes. Os adaptadores parecem se concentrar na eficácia externa, enquanto os inovadores distribuíram-se equilibradamente entre os objetivos de eficiência interna e externa e eficácia externa. Os localizados no centro do *continuu* enfatizaram a eficiência interna. Contudo, o alto número de abstenções nesta questão prejudica a análise.

Dentre os empresários adaptadores e os de estilo misto, aproximadamente 60% estão administrando empresas mais maduras, enquanto 75% dos inovadores são responsáveis por empresas mais jovens. Os adaptadores mantêm a mesma proporção com relação ao tamanho da empresa, concentrando-se nas maiores. Os inovadores, embora com menor intensidade, concentram-se em empresas menores (65%). Os de tendência central concentram-se, também, por pequena margem de diferença (56%), nas empresas menores.

A turbulência ambiental foi percebida como menor pela maioria dos adaptadores (7 em 8). Os inovadores distribuíram-se quase igualmente, 47% em ambientes de maior turbulência e 53% em de menor. O mesmo aconteceu com os empresários de estilo central, só que de maneira inversa, 54% em ambiente de maior e 46% em de menor turbulência.

Os testes de qui-quadrado levando em conta o estilo preferido de criatividade foram significativos apenas para idade da empresa ($\alpha \leq 5\%$) e turbulência ambiental ($\alpha \leq 10\%$). O teste de Kruskal-Wallis para diferença entre medianas das amostras confirmou o resultado do qui-quadrado para idade da empresa (adaptadores com 6,3 anos, inovadores com 0,88 anos e estilo misto com 4,7 anos; $p = 0,009$). Com relação às variáveis ambientais, esse teste mostrou significância somente para a mediana de mudanças nos hábitos do consumidor ($p = 0,042$). Enquanto adaptadores apresentaram mediana igual a 2,0 nesta variável ambiental, as duas outras categorias obtiveram valor igual a 4,0.

Teste de Mann-Whitney para a diferença entre as medianas de adaptadores e inovadores foi significativo para o índice de turbulência ambiental (mediana = 336 para adaptadores e mediana = 800 para inovadores; $p = 0,0409$).

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos neste levantamento devem ser encarados com alguma reserva, em função do tamanho das subamostras, bem como devido ao uso de amostragem não-aleatória. Nenhuma generaliza-

ção é proposta. Como afirmado anteriormente, o principal objetivo foi coletar informações sobre conceitos ainda não estudados em pesquisas sobre comportamento estratégico de pequenas empresas.

No que diz respeito à amostra como um todo, a descoberta de relação significativa entre condições de demanda e estratégia, assim como entre objetivo enfatizado e estratégia, sugere a necessidade de aprofundamento nesta área de pesquisa, a fim de obter-se conclusões mais precisas. O mesmo pode ser dito da relação entre estratégia e idade da empresa. A ênfase dada à estratégia prospectiva por empresas mais jovens pode estar ligada à necessidade de gerar recursos para garantir a sobrevivência e a consolidação da empresa, atuando em todas as frentes possíveis. Com sua estabilização, superadas as dificuldades iniciais, o proprietário pode dedicar maior tempo para escolha estratégica mais adequada a seus objetivos, condições de demanda e setor econômico. Esta também é área em que pesquisas mais abrangentes podem gerar resultados mais precisos. Talvez seja interessante pesquisar a relação existente, se há alguma, entre estratégia e estágios de desenvolvimento das empresas.

A separação dos respondentes em subgrupos, de acordo com o estilo preferido de criatividade, parece ter sido útil para melhorar o entendimento do comportamento estratégico em pequenas empresas.

A preponderância de inovadores adotando estratégia prospectiva parece coerente com o perfil descrito por Kirton (1989). Como indicado por ele, os inovadores parecem procurar por problemas e alternativas de solução que fogem aos paradigmas correntes e, freqüentemente, desafiam regras com pouco respeito por costumes passados. Estas parecem ser características adequadas a administrador que opte por estratégia prospectiva. Por outro lado, poder-se-ia esperar que adaptadores preferissem conduzir seus negócios através de estratégia defensiva. Todavia, os resultados constantes na tabela 10 indicam que apenas um respondente dessa categoria escolheu essa estratégia. Talvez com amostra maior o resultado seja diferente.

A concentração de inovadores em empresas mais jovens parece também estar de acordo com o perfil desenvolvido por Kirton. A criação e o desenvolvimento de um novo negócio em seus estágios iniciais parecem ser muito mais desafiadores e repletos de surpresas, ideais para um inovador, do que a administração rotineira de um negócio estável, de maior apelo para um adaptador. Várias perguntas podem ser feitas: o que acontece com as empresas criadas por inovadores quando chegam ao estágio de maturidade? O inovador desfaz-se do negócio? Ele passa sua administração para profissionais com perfil adaptador? Modifica seu comportamento passando a agir como um adaptador?

O predomínio de inovadores em empresas menores pode estar vinculado ao fato de as mesmas serem menos maduras. O índice de correlação (Spearman) entre idade e tamanho da empresa para a amostra global foi de 0,565.

Pode-se dizer, hipoteticamente, que os inovadores tenderiam a concentrar seus negócios mais em setores com maior nível de turbulência ambiental do que os adaptadores (Kirton, 1980). O resultado do teste de Mann-Whitney com o índice de turbulência ambiental para as duas subamostras, bem como o resultado do teste do qui-quadrado, corrobora essa idéia.

Kirton (1978) argumenta, também, que estilos de criatividade não apresentam influência no desempenho. O resultado negativo do teste de Kruskal-Wallis para o grau de satisfação com o atingimento de objetivos confirmou esta expectativa.

CONCLUSÃO

Objetivou-se estudar, neste trabalho, como proprietários/administradores de pequenas empresas diferenciam-se quanto ao comportamento estratégico. O principal objetivo foi conduzir estudo exploratório a respeito da influência de uma característica pessoal específica do principal tomador de decisões — estilo de criatividade preferido — sobre esse processo.

Adotou-se uma nova abordagem na pesquisa do comportamento estratégico de pequenas empresas, tentando incorporar características pessoais do proprietário/administrador do pequeno negócio como variáveis relevantes para o estudo desse fenômeno. O empreendedor é o principal ator — às vezes o único — no comportamento estratégico de pequenas empresas. É lógico esperar que características pessoais tenham alguma influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas para sua consecução.

A classificação do administrador de um pequeno negócio como adaptador ou inovador pode ser útil no desenvolvimento de atividades de treinamento específicas para cada tipo de empresário. A identificação de diferenças significativas no comportamento estratégico dos mesmos pode ajudar a clarificar os aspectos que devem ser enfatizados para os dois grupos. Esta classificação pode, ainda, auxiliar acadêmicos e administradores a melhor entender a administração estratégica de pequenas empresas.

Embora os resultados deste estudo não possam ser considerados como conclusivos, algumas idéias para futuras pesquisas podem ser sugeridas com base neles. Por exemplo, pode ser interessante e frutífero tentar estudar estilos de criatividade aplicados na formulação de estratégias por diferentes empreendedores em um mesmo ramo de atividade. O contexto diferenciado dos vários setores presentes neste estudo pode ter encoberto diferenças significativas desse pro-

cesso. Semelhantemente, estudo restrito a negócios mais maduros e estáveis pode auxiliar na identificação do estilo predominante nesse tipo de empresa, assim como das estratégias adotadas.

Finalmente, como o comportamento estratégico é processo contínuo, ao invés de fragmentado e periódico, torna-se extremamente difícil descrevê-lo precisamente com base apenas em seus resultados finais — objetivos e estratégias — e contexto ambiental específico, variáveis usualmente abordadas em estu-

dos através de levantamento. Talvez as diferenças mais significativas entre adaptadores e inovadores manifestem-se no processo de formulação da estratégia e no processo decisório em nível estratégico. Se isto for verdade, estudos longitudinais podem produzir melhor entendimento desse fenômeno; ou o uso de técnicas que ajudem o empreendedor a lembrar como foram tomadas decisões estratégicas deva ser incorporado a estudos de natureza semelhante à deste trabalho.

Abstract

This paper attempts to provide an overview of the different kinds of studies dealing with small business's strategic management and to point out how the endeavour in this research field may be enhanced with the adoption of creativity related ideas. The results of an exploratory study with small businesses, located in Londrina — Paraná, Brazil, are presented and discussed. This research focused on differences realized on the strategic behavior of adaptors and innovators as defined by Michael Kirton's theory.

Uniterms:

- strategic behavior
- styles of creativity
- adaption-innovation theory
- small business

Referências Bibliográficas

ANSOFF, H.I. *Administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1983.

BAMBERGER, I. Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. *European Small Business Journal*, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.

_____. Values and strategic behaviour. *Management International Review*, v. 26, n. 4, p. 57-69, 1986.

BIRLEY, S. Corporate strategy and the small firm. *Journal of General Management*, v.8, n. 2, p. 82-86, 1982/83.

BRACKER, J.S. & PEARSON,

J.N. The impact of consultants on small firm strategic planning. *Journal of Small Business Management*, v. 23, n. 3, p. 23-30, 1985.

CHAGANTI, R. Small business strategies in different industry growth environments. *Journal of Small Business Management*, v. 25, n.3, p. 61-68, 1987.

CROMIE, S. & AYLING, S. The motivation, satisfaction and company goals of business proprietors. In: MANSFIELD, R. (ed.). *Frontiers of management*. London, Routledge, 1989.

DAVIG, W. Business strategies

in smaller manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

GIBB, A. & SCOTT, M. Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, v. 22, n. 6, p. 597-631, 1985.

GIMENEZ, F.A.P. Transformações ambientais: o papel da percepção empresarial no comportamento estratégico. *Temática: Estudos de Administração*, v. 4, n. 2, 1987.

_____. *Comportamento*

- estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-Pr.* São Paulo, 1989. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 3-11, 1990.
- HOY, F. & HELLRIEGEL, D. The Kilman and Herden model of organizational effectiveness criteria for small business managers. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 2, p. 308-322, 1982.
- ISAKSEN, S.G. (ed.). *Frontiers of creativity research: beyond the basics*. Buffalo, Bearly Ltd., 1987.
- JOHNSON, J.L. & KUEHN, R. The small business owner/manager's search for external information. *Journal of Small Business Management*, v. 25, n. 3, p. 53-60, 1987.
- KHAN, A. & MANOPICHET-WATTANA, V. Innovative and noninnovative small firms: types and characteristics. *Management Science*, v. 35, n. 5, p. 597-696, 1989.
- KIRTON, M. Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.
- _____. Have adaptors and innovators equal levels of creativity? *Psychological Reports*, v. 42, p. 695-698, 1978.
- _____. Adaptors and innovators in organizations. *Human Relations*, v. 33, n. 4, p. 213-224, 1980.
- _____. Adaptors and innovators: cognitive style and personality. In: ISAKSEN, S.G. (ed.). *Frontiers of creativity research: beyond the basics*. Buffalo, Bearly Ltd., 1987.
- KIRTON, M. *Adaptors and innovators: styles of creativity*. London, Routledge, 1989.
- MILES, R.E. & SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D. & TOULOUSE, J.M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, v. 32, n. 11, p. 1389-1409, 1986a.
- _____. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of small Business*, v. 10, n. 3, p. 47-62, 1986b.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
- ORPEN, C. The effects of long-range planning on small business performance: a further examination. *Journal of Small Business Management*, v. 23, n. 1, p. 16-23, 1985.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press, 1980.
- RICE JR., G.H. Strategic decision making in small business. *Journal of General Management*, v. 9, n. 1, p. 58-65, 1983.
- RICE JR., G.H. & LINDE-CAMP, D.P. Personality types and business success of small retailers. *Journal of Small Business*, v. 4, n. 1, p. 1-9, 1989.
- RICKARDS, T. & FREEDMAN, B. A re-appraisal of creativity techniques in industrial training. *Journal of European Industrial Training*, v. 3, n. 1, p. 3-8, 1989.
- ROBINSON JR., R.B. & PEARCE II, J.A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.
- ROBINSON JR., R.B.; PEARCE II, J.A.; VOZIKIS, G.S. & MESCON, T.S. The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal of Small Business Management*, v. 22, n. 4, p. 45-52, 1984.
- SEXTON, D.L. & Van AUKEN, P. Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business Management*, v. 20, n. 3, p. 20-26, 1982.
- SHRADER, C.B.; MULFORD, C.L. & BLACKBURN, V.L. Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, v. 27, n. 4, p. 45-60, 1989.
- SHUMAN, J.C. Corporate planning in small companies: a survey. *Long Range Planning*, v. 8, n. 5, p. 81-90, 1975.
- SMELTZER, L.R.; FANN, G.L. & NIKOLAISEN, V.N. Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, v. 26, n. 3, p. 55-62, 1988.
- STERNBERG, R.J. (ed.). *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge, Cambridge University Press, 1988.

Recebido em abril/92
2ª versão em janeiro/93