

ESTILOS COGNITIVOS E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM PEQUENAS EMPRESAS

Olivia Regina Dotto Sotelo¹
Elói Junior Damke²
Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva³

Resumo:

Compreender como os dirigentes de pequenas empresas, a partir de suas cognições, fazem as escolhas estratégicas é tema recorrente em administração estratégica. O objetivo do presente artigo é investigar os relacionamentos entre estilos cognitivos propostos por Kirton (1978) e o comportamento estratégico de dirigentes sob a perspectiva de Miles e Snow (1976) em pequenas empresas de Foz do Iguaçu- PR. Dados coletados por meio de casos múltiplos e analisados de forma híbrida, através de análise de conteúdo, adicionados de análise de referências cruzadas (*crosstabs*) revelaram distintos estilos cognitivos relacionados às escolhas estratégicas. O estilo cognitivo inovador produziu maiores relacionamentos com comportamentos analíticos, possivelmente em detrimento da dinamicidade ambiental. Por sua vez, o estilo adaptador se relacionou com escolhas defensivas e reativas. Este resultado em particular evidencia uma menor preocupação dos gestores acerca da munificência ambiental, o que acarreta comportamentos estratégicos mais limitados em termos de exploração de oportunidades e inovações.

Palavras-chave: Cognição; Estratégia; Comportamentos estratégicos; Estilos cognitivos.

COGNITIVE STYLES AND STRATEGIC CHOICES: A MULTIPLE CASE STUDY IN SMALL BUSINESSES

Abstract:

Understanding how small business managers make strategic choices based on their cognitions is a recurring theme in strategic management. The aim of this article is to investigate the relationships between cognitive styles proposed by Kirton (1978) and the strategic behavior of small business managers under the perspective of Miles and Snow (1976) in Foz do Iguaçu, Paraná. Data collected through multiple cases and analyzed in a hybrid way, through content analysis, added to cross-reference analysis (*crosstabs*) revealed different cognitive styles related to strategic schools. The innovative cognitive style produced greater relationships with analytical behaviors, possibly to the detriment of the dynamism of the environment. In turn, the adaptive style was related to defensive and reactive choices. This result in particular shows that managers are less concerned about environmental munificence, which leads to more limited strategic behavior in terms of exploiting opportunities and innovations.

Keywords: Cognition; Strategy; Strategic behaviors; Cognitive styles.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2024) - Foz do Iguaçu. E-mail: regina.sotelo@hotmail.com.

² Pós-doutorado pela Universidade Federal do Paraná (2023). Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2012). Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2004). Especialização em Desenvolvimento Gerencial (2000). Graduação em Administração pela UNICS (1999). Professor e pesquisador da Unioeste - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Professor do Doutorado em Administração - PPGADM - Unioeste - Câmpus Cascavel. Professor do Mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PPGTGS - Câmpus Foz do Iguaçu. E-mail: eloi.damke@unioeste.br.

³ Formada em Administração (2013) pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). Recebeu os graus de Mestra e Doutora em Administração em 2015 e 2020, respectivamente, pela linha de pesquisa de Estratégia e Análise Organizacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPR. De 2018 a 2019 foi pesquisadora visitante no International Business Centre, na Aalborg University, Dinamarca. É membro ativo da Academy of International Business e European International Business Academy, desde 2016 e 2018, respectivamente. E-mail: gabii.ribeiro@hotmail.com.



1 INTRODUÇÃO

Compreender a interação dinâmica entre estilos cognitivos e comportamentos estratégicos é fundamental na pesquisa e prática organizacional contemporânea. As obras seminais de Kirton (1978) e Miles e Snow (1976) fornecem *insights* valiosos de como as predisposições cognitivas podem influenciar a tomada de decisão estratégica nas organizações.

A estratégia, como define Mintzberg (1994), é um processo que envolve um padrão em uma corrente de decisões. Nesse sentido, a cognição desempenha um papel fundamental na determinação desse padrão. Na mesma linha, Walsh e Fahey (1986), enfatizam que "...a formulação de estratégias é um processo altamente cognitivo". Portanto, compreender os estilos cognitivos dos tomadores de decisão pode esclarecer como diferentes perspectivas e abordagens influenciam a formulação estratégica.

A Teoria de Adaptação-Inovação de Kirton postula que os indivíduos exibem estilos cognitivos distintos ao longo de um *continuum* que vai de adaptadores a inovadores. Por outro lado, a tipologia de orientações estratégicas de Miles e Snow (1978) delineia quatro estratégias arquetípicas - prospectores, analisadores, defensores e reatores - cada uma representando uma abordagem única para adaptação ambiental e posicionamento competitivo.

Apesar de oriundos de estruturas teóricas diferentes, existe uma razão convincente para explorar as interseções e sinergias potenciais entre a teoria cognitiva de Kirton (1976) e a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978). Ao sintetizar essas perspectivas, pode-se obter ideias mais profundas sobre como preferências cognitivas individuais interagem com estratégias organizacionais, moldando as capacidades adaptativas e resultados competitivos das empresas.

Este artigo visa preencher a lacuna entre teoria cognitiva e gestão estratégica, examinando o alinhamento entre estilos cognitivos, conforme concebidos por Kirton (1976), e comportamentos estratégicos delineados por Miles e Snow (1978). Por meio de uma abordagem integradora, buscamos elucidar os mecanismos pelos quais predisposições cognitivas influenciam processos de tomada de decisão estratégica. Além disso, foi proposto um quadro conceitual que integra estilos cognitivos e orientações estratégicas, fornecendo uma base para futuras pesquisas.

Em suma, a interseção entre os estilos cognitivos individuais e os comportamentos estratégicos organizacionais é crucial para uma compreensão abrangente da dinâmica da estratégia empresarial. Esta abordagem não só reconhece a importância da cognição na formulação estratégica, mas também destaca como as diferenças individuais influenciam a trajetória estratégica de uma organização. Diante do exposto, esta pesquisa buscou responder a seguinte problemática de pesquisa: **- Como os estilos cognitivos se relacionam ao comportamento estratégico de dirigentes em pequenas empresas de Foz do Iguaçu- PR?**

Apresentada a seção introdutória e problemática da pesquisa, as próximas seções apresentam os fundamentos teóricos do estudo, antecedendo os procedimentos metodológicos, resultados e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

A administração estratégica, em particular, os processos envolvidos na formulação de estratégica tem sido tema de estudo recorrente nos últimos anos. O desenvolvimento conceitual acerca desse tema reflete a necessidade da sociedade contemporânea, mostrando a preocupação das organizações em obter um alto grau de competitividade em ambientes dinâmicos.

De acordo com Serra *et al.* (2003) e Johnson *et al.* (2011), a estratégia é definida como o complexo de recursos e orientações utilizados para alcançar os objetivos desejados. Já para Porter (1986, p. 45), o conceito de estratégia pode ser definido como: "...o conjunto de ações defensivas ou ofensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa". Rezende (2011) complementa afirmando o conceito estratégico como sendo meios ou caminhos pelos quais a organização busca atingir seus objetivos.

Para Miles e Snow (1978), a estratégia é definida como um comportamento cíclico e adaptativo entre o ambiente e a organização e se baseia em três ideias centrais: O ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais, cujo é um ciclo virtuoso, se bem executado, onde há o ambiente e há uma resposta a este ambiente, e nessa resposta forma-se um conjunto de ações que interferem ao menos no microambiente desta organização. As escolhas estratégicas feitas pelo gestor da organização dão forma à estrutura e aos processos organizacionais. Todos os processos realizados na empresa são definidos a partir de escolhas estratégicas. Adicionalmente, processo e estrutura condicionam a estratégia, e a tomada de uma decisão estratégica deve se adaptar ao ambiente organizacional e estrutural da organização e também ao ambiente externo (MILES; SNOW, 1978).

Miles e Snow (1978) em sua abordagem, apresentam três principais grupos de problemas em que os gerentes devem constantemente sanar: (i) Problemas empreendedores: esses problemas definem o domínio da organização, produtos/serviços, mercado focado e a orientação da empresa; (ii) Problemas tecnológicos: os problemas apresentados abrangem a criação de sistemas operacionais que resultam da solução do problema empreendedor e seleciona qual a tecnologia apropriada para produção e distribuição dos serviços/produtos e garantir sua operação através da tecnologia, comunicação e controle adequado e; (iii) Problemas administrativos: nessa etapa do ciclo busca-se a estabilização das atividades que sanaram os problemas anteriores de forma efetiva, ainda há a formulação e implementação de novos processos que visam a constante evolução.

Considerando os problemas em que os gestores se deparam na administração de seus empreendimentos, Miles e Snow (1978) abordam quatro tipos de comportamentos estratégicos, também conhecido como escolhas estratégicas, que podem variar de acordo com o processo de adaptação ao ambiente organizacional e sua relação com os níveis de incerteza e complexidade. Essas variações resultam das percepções que os executivos têm do ambiente e de como fazem suas escolhas estratégicas para manter a organização competitiva no mercado. As tipologias estratégicas são definidas em: prospectora, defensiva, analítica e reativa.



A tipologia prospectora busca novas oportunidades mercadológicas e são orientadas pelos produtos. Este comportamento estratégico exibido pelos seus dirigentes tende a ser adotado em organizações com ideias inovadoras, comportamento este que pode causar incertezas no mercado. A tendência desse comportamento é a dominação de tecnologias de produção, comércio e distribuição e permite uma grande flexibilidade e respostas rápidas quando necessário; possui um estilo organizacional mais descentralizado. Nessa tipologia os custos derivados da experiência com novos produtos, podem levar a empresa a ter baixas taxas de lucratividade e eficiência (MILES; SNOW, 1978).

Na tipologia analítica as organizações tendem a ser mais estáveis, pois levam em consideração vários ramos do mercado e os processos de mudança são voltados para a concorrência. Um pouco diferente do modelo prospecto, há certa flexibilidade que está voltada para a lucratividade. Nesse comportamento, há uma busca pela garantia e estabilidade do negócio, através de uma linha limitada de produtos, porém não desconsideram a inserção de novos produtos, desde que sejam consolidados por outras organizações (MILES; SNOW, 1978).

Na tipologia defensiva a produtividade é o principal foco, permeado pela busca no aumento da eficiência das operações. O esforço da produção é focado em produtos de mercado específicos. Raramente os defensores buscam novas oportunidades fora da sua área de expertise e atuação. Nesse modelo estratégico, a tecnologia de produção é atualizada de forma constante em contrapartida o processo de inovação ocorre de forma lenta e normalmente ocorre no mesmo produto. Há um alto grau de centralização da gestão e controle de processos em cada etapa. O foco na estabilidade dos processos de produção pode reduzir a capacidade de respostas às mudanças de mercado, reduzindo assim a competitividade da empresa (MILES; SNOW, 1978).

Na tipologia reativa os dirigentes dificilmente se arriscam em novos produtos e/ou serviços. Normalmente nesse comportamento estratégico, os gestores percebem as mudanças e incertezas, porém não conseguem reagir de forma efetivas a essas mudanças. As mudanças acontecem quando se sentem forçadas pela pressão do ambiente. Esse tipo de comportamento pode ser entendido como uma não estratégia (MILES; SNOW, 1978).

O quadro 1 na sequência apresenta a síntese de cada uma das tipologias.



Quadro 1: Categorias estratégicas de Miles e Snow (1978)

Categoría estratégica	Descrição
Estratégia 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.
Estratégia 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.
Estratégia 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.
Estratégia 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.

Fonte: Gimenez (1998, p.30).

2.2 COGNIÇÃO

De acordo com Hayes e Allinson (1994), a cognição está relacionada ao modo como os indivíduos adquirem, armazenam e utilizam o conhecimento. Destaca-se ainda, a importância de analisar os eventos organizacionais sob o ponto de vista dos estilos cognitivos. São listadas 22 dimensões onde o estilo cognitivo é observado, dentre essas o modelo apresentado por Kirton (1976), a teoria da adaptação-inovação, encontra-se presente.

Kirton (1976) desenvolveu a teoria da adaptação- inovação, sugerindo que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Sua teoria propõe que existem dois polos distintos: um polo indicando preferência por fazer as coisas melhor (adaptador) e o outro polo indica a preferência por fazer as coisas de forma diferente (inovador). Kirton (1976) após constatar que os indivíduos possuem traços adaptadores ou inovadores, explorou os tipos de comportamentos relacionados à esses dois estilos cognitivos, como ilustra o quadro 2.

Para Gimenez (1998, p.31), "...indivíduos que têm estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas", assim, os adaptadores tendem a ser previsíveis e solucionar os problemas baseado em métodos conhecidos e já testados. Já o estilo inovador, para Gimenez (1998, p.31) "é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas." Desse modo, as decisões podem ser arriscadas e não confiáveis, já que essas decisões não seguem um padrão para resolução dos problemas. Entretanto, para Vasconcelos *et al.* (2007), não há uma busca em estabelecer o melhor estilo, mas sim identificar os estilos de Kirton (1976) e como se diferem na tomada de decisão estratégica.

Quadro 2: Principais características de adaptadores e inovadores

Adaptadores	Inovadores
Caracterizados pela precisão, confiança, eficiência, prudência e disciplina.	Visto como indisciplinados, desafiadores de regras.
Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis.	Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros.
Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.	Preferem situações não estruturadas.
Importantes para situações em andamento.	Importantes para situações de mudança e crise.
Vistos pelos inovadores como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis.	Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido.
São capazes de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado.	Suscetíveis a rotinas detalhadas somente por curtos períodos.
São autoridades na estrutura organizacional.	Tomam o controle em situações desestruturadas.
São essenciais para o funcionamento da empresa.	Mostram-se sem dúvidas quando geram ideias.
Sensíveis, mantêm a coesão do grupo e cooperam.	Insensíveis, ameaçam a coesão do grupo.

Fonte: Adaptado de Kirton (1976).

Apresentados os aspectos teóricos que fundamentam este estudo, a próxima seção apresenta o percurso metodológico adotado para a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou o procedimento de estudos de casos múltiplos como estratégia para a obtenção dos dados. De natureza descritiva e cunho qualitativo, a amostra por conveniência, não probabilística, de 10 pequenas empresas foi assumida para avaliar como os estilos cognitivos dos gestores influenciam as escolhas estratégicas.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir da adaptação das escalas de mensuração propostas por Kirton (1976) para a dimensão “cognição” e a de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para a dimensão de escolhas estratégicas, assumindo nesta instância a tipologia adotada por Miles e Snow (1978). A análise das respostas permite indicar para cada empresa, a escolha de uma estratégia defensiva, prospectora, analítica ou reativa em termos de conteúdo estratégico dos dirigentes. Cabe salientar que as escalas foram adaptadas em formato de entrevistas estruturadas, dada a natureza qualitativa do estudo. A entrevista no âmbito cognitivo foi estruturada em dois blocos, o primeiro foi referente a qualificação da empresa e do respondente, o segundo bloco foi composto por 15 perguntas que permitiam indicar para cada organização um estilo cognitivo inovador ou adaptador. Quanto a entrevista relacionada aos comportamentos estratégicos, a entrevista foi estruturada em um bloco de 11 perguntas que permitiram indicar para cada organização uma escolha estratégica, prospectora, analítica, defensiva ou reativa, e a partir desta adaptação,

foi realizado um pré-teste com dois dirigentes de pequenas empresas. Efetivado o pré-teste e realizados os ajustes semânticos das escalas para o formato de entrevistas estruturadas, o próximo passo efetivou a coleta dos dados junto à 10 dirigentes de pequenas empresas. A coleta de dados foi realizada no período de 10/01/2024 a 22/02/2024.

A análise dos dados se implementou por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), em termos operacionais se efetiva em 3 fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Em linhas gerais, a análise de Conteúdo inicia-se pela pré-análise. Nesta instância, o pesquisador faz a separação do material que será útil à pesquisa. Para esta etapa, Bardin (2004) sugere que seja realizada a sistematização das ideias iniciais em quatro etapas: a leitura fluente a respeito do tema escolhido, escolha dos documentos, reformulação de objetivos e hipóteses, seguido pela formulação dos indicadores, por conseguinte, finalizando a preparação do material.

Na segunda etapa, tratar-se a respeito da exploração do material, nesta fase será elaborada a categorização ou codificação do estudo. As categorias são classificadas apresentando seus elementos constitutivos, ou seja, a análise categorial compreende o desmembramento, seguido pelo agrupamento e/ou reagrupamento das unidades de registro do texto. Para Bardin (2010), a repetição de palavras é utilizada no processo de codificação para que possa ser utilizada no processo de codificação e posteriormente utilizada para criar categorias de análise iniciais.

Na terceira etapa é feito o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Bardin (2010) expõe que esta fase é uma operação lógica na qual há uma ligação das proposições com outras proposições já aceitas como verdadeiras. Desta maneira, a última etapa é a busca de significado de mensagens através da análise crítica e reflexiva.

Por fim, uma análise de referências cruzadas foi implementada a fim de reforçar os achados da fase qualitativa. Desse modo, para caracterizar numericamente os estilos cognitivos e comportamentos estratégicos, as seguintes categorizações foram assumidas, conforme apresentado no quadro abaixo:

Tabela 3: Categorização dos estilos cognitivos e comportamentos estratégicos

DEFINIÇÕES	
Comp. Estratégico	Identificação
Prospector	1
Analítico	2
Defensivo	3
Reativo	4
Aspecto Cogn.	Identificação
Inovador	1
Adaptador	2

Fonte: Autores (2024)



Nessa tabela, os comportamentos estratégicos foram caracterizados de 1 a 4, sendo 1 prospector, 2 analíticos, 3 defensivos e 4 reativos. Já para a variável dependente do estudo, aspecto cognitivo, 1 para inovador e 2 para adaptador.

Apresentados os aspectos teóricos e metodológicos do estudo, a próxima seção apresenta os resultados do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira parte dessa seção são apresentadas as análises qualitativas, caracterizando as empresas estudadas quanto ao setor de mercado, antecedendo a análise de como os estilos cognitivos se relacionam com os comportamentos estratégicos em cada organização.

A empresa A atua no mercado automotivo e está no mercado há 3 anos. Nesta organização em particular foi verificado que o gestor apresenta uma cognição inovadora. Tal constatação pode ser identificada quando o dirigente evidencia na entrevista que: "Somos capazes de desenvolver novos produtos e serviços, buscando novos mercados e isso de maneira consistente e confiável". Tal estilo cognitivo se coaduna a proposta de Kirton (1976), de que indivíduos preferem situações não estruturadas e são importantes para situações de crise e incerteza. Quanto ao comportamento estratégico desta empresa pode-se verificar características do estilo analítico, onde a organização apresenta uma linha de serviços relativamente estáveis buscando implementar novos serviços que tiveram bons resultados em outras organizações. Este comportamento pode ser confirmado, haja visto que o gestor cita: "A gente oferece serviços seletivos de alta qualidade, estamos sempre buscando melhorias e produtos novos que possam trazer um resultado mais legal, de qualidade melhor".

A empresa B atua no ramo ótico de Foz do Iguaçu, e atua nesse mercado há 10 anos. Nesta organização se pode notar que o gestor possui uma cognição inovadora, na qual o indivíduo produz ideias que podem parecer irrelevantes para os outros e mostra não haver dúvidas quando cria novas ideias, afirmindo "Costumo pensar muito em novas ideias e em como colocá-las em prática o mais rápido possível, o tempo todo, não tenho medo de sair da caixinha". Já em relação ao comportamento estratégico, o conteúdo da fala revela escolha analítica, que, proposto por Miles e Snow (1978), é caracterizada pela busca de uma linha de produtos estáveis ao mesmo tempo que busca implementar novas ideias que foram bem sucedidas em outras organizações do ramo, este estilo é latente na organização, de tal forma que "A gente trabalha para se desenvolver, para crescer mas sempre analisando com muita cautela nossas decisões juntamente o time gerencial, nem todas as estratégias serão boas para a organização".

A empresa C atua no ramo de TI (tecnologia da informação), desenvolvendo softwares e aplicativos no Brasil, atua nesse ramo há 7 anos. Na entrevista foi possível constatar que sua cognição era inovadora onde o dirigente tende a manter o controle durante momentos de crise, visto pelos adaptadores como uma ameaça do sistema já estruturado, de tal maneira que "Na maioria das vezes crio do zero as ideias" e "Sempre busco inovar em meus softwares e aplicativos". O comportamento prospector foi fortemente notado na entrevista, conforme o gestor exibe em sua narrativa: "A gente escolheu o mercado totalmente desassistido" e "Estamos sempre inovando e



constantemente buscando novas áreas de aplicação do nosso negócio” confirmando os aspectos apresentados por Miles e Snow (1978), o qual propõe que para esse estilo estratégico a organização busca ser a primeira apresentar novos produtos/serviços e constantemente ampliando os mesmos.

A empresa D atua no mercado da perfumaria na cidade de Foz do Iguaçu, personalizando essências e perfumes para uso pessoal, decoração e eventos há 9 anos. A gestora desta empresa se caracterizou com uma cognição adaptativa, estilo este onde o indivíduo busca poucas soluções novas ou criativas e trabalha muito bem em atividades a longo prazo, com rotinas bem estruturadas, o gestor apresenta tais características a partir da seguinte fala: “Acho que tenho algumas ideias originais mas eu sou melhor em adaptar ideias que vejo por ai de outras pessoas”. Na área estratégica pode-se perceber um estilo analítico, pois a gestora afirma “Nós temos uma linha da perfumaria e tentamos sempre incrementar algo novo. Para saber mais sobre a perfumaria, sobre o marketing olfativo, em especial como a gente fez o curso fora, a gente está sempre se atualizando com informação que vem pra gente de fora da escola da perfumaria. Então às vezes chega uma matéria prima nova que é ou sintética ou algum outro, e estamos sempre nos atualizando de inovações e novidades”, Miles e Snow (1978) descreve este estilo estratégico presente na organização através de uma linha relativamente estável de produtos e serviços mas que busca atualizações e tendências para o mercado assim como tenta implementar ideias aplicadas em outras organizações que foram bem-sucedidas.

A empresa E atua no ramo de joias em Foz do Iguaçu há 1 ano. O estilo cognitivo analisado no gestor define-se como adaptativo, na qual o indivíduo é essencial para a organização e trabalha com rotinas bem estabelecidas, e costumeiramente o gestor afirma “Eu tenho mais facilidade em aperfeiçoar as ideias já existentes do que criar ideias do zero.” E “Eu faço o que está prescrito mesmo não estando de acordo”. O estilo estratégico defensivo proposto por Miles e Snow (1978) caracteriza-se quando a organização procurar manter uma linha limitada de produtos em relação ao concorrente, buscando manter seu domínio através de produtos com maior qualidade, dessa maneira o gestor afirma “ Eu acho que a gente busca ter um produto melhor, que a pessoa compre um pouquinho mais caro mas seja um produto de qualidade melhor que não seja um produto ruim para não ter um feedback ruim e para a pessoa poder ter uma experiência boa com o produto.”

A empresa F atua no mercado ótico de Foz do Iguaçu há 14 anos, considerada uma empresa tradicional na cidade, sem filiais. Foi possível analisar características de uma cognição adaptativa. A organização é conhecida por ser precisa e eficiente, prefere situações que são mais estáveis e estruturadas, como o próprio gestor afirma:

A gente trabalha dentro de um sistema, uma metodologia então a gente tem que ter rigor dentro dela, nesse sentido a gente não abre mão, por isso tudo que a gente entende que deva ser mudado, por experiência ou alguma coisa, o próprio dia a dia, a gente vai procurando ajustar isso com o decorrer do tempo.

É possível analisar também que há extensiva análise antes de implementar um novo produto na empresa, de tal forma que a empresa se enquadra dentro do estilo estratégico analítico proposto por Miles e Snow (1978). O gestor relata possuir uma receita na organização:



A gente trabalha dentro de um assim, eu vou te chamar de receita. E a gente procura seguir essa receita que a gente se envolveu nesses 25 anos que a gente está. É uma receita que veio se ajustando com o passar do tempo e a gente conseguiu consolidar uma receita, então obviamente que a gente trabalha em cima dos P's e dos S's, de tudo aquilo, mas de uma forma muito particular.

A empresa G atua no mercado ótico de Foz do Iguaçu, está no mercado há cerca de 45 anos e possui filiais. Nessa organização, pode-se analisar que o gestor possui uma cognição inovadora. Esse estilo caracteriza-se por inovar sem medo da mudança, não costuma seguir rotinas já estabelecidas e podem ameaçar a coesão do grupo como apresentado por Kirton (1976), o gestor está sempre em busca de novos mercados, como ele citou "Eu sigo com a franquia da minha loja X, a qual é um pouco mais selecionada e no meio do caminho enxerguei a oportunidade de começar um novo mercado, ou seja, tenho duas franquias que atendem a públicos diferentes" complementou. Em relação ao comportamento estratégico, o conteúdo da fala revela comportamento analítico: "Geralmente eu penso muito, discuto muito, volto a pensar, ouço os que as pessoas que eu acho que devem ser ouvidas falam e mesmo as contrariando eu decido, mas eu presto atenção no que eu ouço também".

A empresa H atua no mercado de tabaco e industrialização de embalagens no estado de Santa Catarina, há cerca de 30 anos. Pode-se perceber características de uma cognição inovadora a partir da seguinte fala: "Tenho muita facilidade em criar ideias do zero e coloca-las em prática, de certo modo, rapidamente", em momentos de crise e mudanças, ela afirma "Costumo manter a calma e resolver de forma pacífica e com ideias diferentes do que as outras empresas escolheriam tomar para mesma situação" caracterizando tal estilo cognitivo apresentado por Kirton (1976) no Quadro 2. O gestor apresenta ter muitas ideias autenticas e afirma "Eu gosto de inovar nos serviços e produtos mas eu e o José costumamos analisar muito bem o mercado e a situação, ver se a ideia que temos já deu certo em outra empresa", tal frase caracteriza a escolha estratégica analítica.

A empresa I atua no mercado de produção de lentes em Foz do Iguaçu há cerca de 8 anos. A empresa se caracteriza pela confiança e qualidade em seu produto, serviço e atendimento de acordo com a seguinte fala: "Eu gosto de seguir a rotina que já foi estabelecida dentro do laboratório para não atrapalhar a produção e também a qualidade do nosso produto e serviço". Entretanto, não costuma criar novas ideias ou inovar em seus produtos e serviços, dessa maneira ela se enquadra dentro das características proposta por Kirton (1976) quanto a cognição adaptativa. No que tange o comportamento estratégico, o gestor apresenta "Eu tento sempre analisar o que o concorrente vai fazer, para conseguir reagir a ideia que ele vai colocar em prática, normalmente não tenho tempo para analisar o mercado, tenho que tomar uma decisão rápida para reagir a ideia do concorrente", evidenciando o comportamento reativo.

A empresa J atua no mercado de industrialização de embalagens em Foz do Iguaçu há cerca de 25 anos. A organização apresentou características de um estilo cognitivo adaptador, de tal maneira que "Nós não temos costume de ter muitas ideias criativas e aplica-las, normalmente vamos fazendo o que funciona para nossa empresa, o que nos traz lucro", Kirton (1976) afirma que nesse estilo cognitivo, em geral, não costuma quebrar ou contornar regras já estabelecidas, confirmado a ideia

do gestor de que “Aqui nós trabalhamos com uma rotina que levamos algum tempo para conseguir implementar, então seguimos ela certinho”. A organização busca aplicar ideias bem sucedidas de outras empresas como o gestor cita “A gente não deixa de inovar, mas focamos na nossa tecnologia de produção, essa sim estamos sempre buscando nos atualizar, quanto ao produto em si, não temos como apresentar muitas inovações nele, são poucas ideias que podem ser aplicadas”, dessa maneira pode-se analisar características de um comportamento estratégico defensivo, onde a organização, de acordo com Miles e Snow (1978), possui inovação constante quanto aas tecnologias de produção entretanto as inovações em produtos e serviços são relativamente baixas, e quando ocorrem, são no mesmo produto.

Apresentados os resultados da fase qualitativa, na sequência, foram identificadas as frequências entre estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Nesta instância, foi elaborado um quadro de identificação relacionando os estilos cognitivos e comportamentos estratégicos, sintetizados no quadro 4.

Quadro 4: Identificação das referências cruzadas

Empresa	Genêro	Segmento	Tempo de Mercado	Asp_Cog	Comp_est
A	Feminino	Automotivo	3 anos	1	2
B	Masculino	Ótico	10 anos	1	2
C	Masculino	TI	7 anos	1	1
D	Feminino	Perfumaria	9 anos	1	2
E	Masculino	Joias	1 ano	2	3
F	Masculino	Ótico	14 anos	2	2
G	Masculino	Ótico	45 anos	1	2
H	Feminino	Industria de embalagens	30 anos	1	2
I	Masculino	Pordução de lentes	8 anos	2	4
J	Masculino	Industria de embalagens	25 anos	2	3

Fonte: Autores (2024).

Conforme pode ser apreciado no quadro de identificação das referências cruzadas, os resultados da fase qualitativa são reforçados a partir das relações encontradas na análise de frequências, adicionadas as referências cruzadas entre a assunção dos estilos cognitivos nas escolhas estratégias. Conforme a tabela 4 das referências cruzadas, seis organizações pesquisadas exibiram estilo cognitivo inovador relacionado a comportamentos estratégico analíticos. Estes dirigentes, de acordo com as relações encontradas, possivelmente tendem a tomar decisões estratégicas analíticas por verem o ambiente com muitas incertezas e mudanças, ou seja, um ambiente dinâmico e consequentemente analisam minuciosamente o meio antes de tomarem uma decisão. Os estudos de Mintzberg (2010) reforçam tal constatação, enfatizando a importância da análise no processo decisório, frisando que estratégias eficazes emergem, muitas vezes de um processo frequente de pensamento estratégico e devem ser desenvolvidas de forma rápida e superficial. Foi possível analisar também o comportamento estratégico prospector juntamente com o estilo cognitivo inovador, dessa maneira, comprovando a premissa de Miles e Snow (1978), de que o comportamento prospector está fortemente ligado ao estilo inovador.

Kirton (2021) demonstrou que líderes inovadores geralmente impulsionam estratégias disruptivas que podem transformar mercados e criar novas oportunidades



de negócios. Esses líderes são fundamentais para a exploração de novas tecnologias e a redefinição de modelos de negócios tradicionais.

Adicionalmente a análise das frequências, uma análise de crosstabs foi empregado a fim de evidenciar os relacionamentos entre os estilos cognitivos com distintas escolhas estratégicas, e os resultados, sintetizados no quadro 5.

Quadro 5: Análise referências cruzadas
COGNITIVO * COMP_EST Tabulação cruzada

Contagem

		COMP_EST				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
COGNITIVO	1,00	1	5	0	0	6
	2,00	0	1	2	1	4
Total		1	6	2	1	10

Fonte: Autores (2024).

A partir da análise de frequências, foi possível reforçar os achados na fase qualitativa. Para o estilo cognitivo adaptador foram encontrados 4 perfis, reagindo ao ambiente com escolhas estratégicas analíticas, defensivas e reativas. Essas escolhas de acordo com Damke (2014), são típicas do comportamento defensivo como resultado das possíveis pressões externas do ambiente, limitando por sua vez a escolha das decisões estratégicas. Dessa maneira, focam na eficiência da organização para consecução do desempenho. Tais resultados evidenciam que gestores não são inovadores por assumirem uma tendência maior de defesa e reação ao ambiente.

Streufert e Nogami (2020) revelaram que líderes adaptadores são eficazes na implementação de estratégias que otimizam recursos e melhoram a eficácia operacional, contribuindo para a estabilidade e a sustentabilidade da organização. Esses líderes tendem a ser mais meticolosos na execução de planos estratégicos e na gestão de riscos associados a mudanças organizacionais.

A interação entre estilos cognitivos inovador e adaptador pode ser especialmente benéfica em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos. Hunter, Bedell-Avers e Mumford (2021) sugeriram que a presença de ambos os estilos cognitivos em equipes de liderança pode melhorar a capacidade estratégica da organização, combinando a criatividade e a capacidade de inovação dos inovadores com a prudência e a eficiência dos adaptadores. Essa complementaridade permite que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças externas enquanto mantêm a eficácia interna, resultando em uma vantagem competitiva mais robusta e sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por objetivo investigar como os estilos cognitivos de Kirton (1976) se relacionam com os comportamentos estratégicos proposto por Miles e Snow (1978) em 10 organizações de diferentes ramos do mercado. Considerando a problemática apresentada e a metodologia implementada neste trabalho, o estudo



revelou que o estilo cognitivo inovador tende a se relacionar com o estilo estratégico prospector e analítico. Entre as empresas entrevistadas, cinco delas apresentaram um estilo cognitivo inovador com comportamento estratégico analítico, uma delas apresentou estilo cognitivo inovador com comportamento estratégico prospector. Dentre as cinco organizações que apresentaram estilo cognitivo adaptador, duas apresentaram comportamento estratégico defensivo, e somente uma organização apresentou estilo cognitivo adaptador com comportamento estratégico reativo. Uma única organização apresentou estilo cognitivo adaptador com comportamento estratégico analítico.

Através deste estudo pode-se concluir que o estilo cognitivo inovador tende a se relacionar com comportamento estratégico prospector e analítico, sendo este último em maior proporção, enquanto o estilo cognitivo adaptador tende a se relacionar com comportamento estratégico defensor e reativo.

Por fim, o estudo apresenta limitações. A primeira refere-se ao tamanho amostral, que não foi probabilístico. Em pesquisas futuras, recomenda-se implementar levantamentos com amostras significativas para reforçar o corpo de conclusões deste estudo. Adicionalmente, outras variáveis de pesquisa poderiam ser incorporadas ao estudo, como a incerteza ambiental, uma vez que as escolhas estratégicas também são conectadas teoricamente a esta dimensão. Tais recomendações são úteis para elucidar as distintas variantes que compõem as escolhas estratégicas de dirigentes de pequenas empresas.

REFERÊNCIAS:

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOTT, M.G. Uma abordagem estratégica baseada na tipologia de Miles e Snow.
- CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 14, n.2, p. 68-78, jul/dez. 2006
- DAMKE, E. J.; GIMENEZ, F. A. P. Configurações estratégicas e desempenho organizacional:um estudo em Micro e Pequenas empresas do setor de varejo. **XXXVIII ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2014.
- DRUCKER, Peter, F., **Prática de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, tradução portuguesa da Editora Fundo de Cultura, 1962.
- FERNANDO A. R. S; TORRES, MARIA C. S.; TORRES, ALEXANDRE PAVAN. **Administração Estratégica**. RIO DE JANEIRO: REICHMANN & AFFONSO EDITORES, 2003.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. PORTO ALEGRE: BOOKMAN EDITORA, 2011.
- KIRTON, M. J. Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving. **Journal of Business Venturing**, 36(3), 345-36, 2021.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York, McGraw-HillBook, 1978

HAMEL, Gary. **Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life.** Boston, MA: Harvard Business School Press.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, n. 1, 1994.

HUNTER, S. T., BEDELL-AVERS, K. E., MUMFORD, M. D. The Role of Cognitive Styles in Strategic Leadership: Innovators and Adaptors. **Academy of Management Journal**, 64(2), 389-414, 2021.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um estudo multi-caso na indústria da construção civil – Setor de edificações.** Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **Patterns of strategic choice of small firm owners and managers.** Manchester, 1996. Thesis (PhD) - University of Manchester.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 27-45.

KIRTON, Michael J. Adaptors and Innovators: A Description and Measure. **Journal of Applied Psychology**, 61(5), 622–629, 1976.

LÖBLER, M. L. et al. AS INFLUÊNCIAS NA INTENÇÃO DE USO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UMA ABORDAGEM ENTRE A TEORIA DE ESTILOS COGNITIVOS DE KIRTON E ATEORIA UNIFICADA DE ACEITAÇÃO E USO DA TECNOLOGIA. **RAI –Revista de Administração e Inovação**, 25 fev. 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 9788577807215

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York: Free Press, 1994.

PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência,** Editora Campus, Lda., trad. 1986.

REZENDE; D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio.** São Paulo: Editora Atlas, 2011

SANTOS, S. C. M. DOS. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 31 dez. 2020.

STREUFERT, S., NOGAMI, G. Y. Cognitive Styles and Strategic Management: Adaptors vs. Innovators. **Strategic Management Journal**, 41(9), 1668-1685, 2020.

VASCONCELOS, A.C.F., GUEDES, I.A., & CANDIDO, G.A. (2007). **Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório.** Gestão de Produção, Operações e Sistemas

WALSH, J. P., & FAHEY, L. **The Role of Cognition in Strategic Management: An Integrative Approach.** Journal of Management Studies, 23(2), 185–202, 1986.

Recebido em: 14/06/2025

Aprovado em: 25/08/2025

