

Aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em Pequenas e Médias empresas: um estudo exploratório

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos (UFCG) acvasconcelos@gmail.com

Isabela Assis Guedes (UFCG) isabelarosas@gmail.com

Gesinaldo Ataíde Cândido (UFCG) gacandido@uol.com.br

Resumo

O presente estudo propõe-se a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos empresários do setor calçadista de Campina Grande-PB, bem como sua possível associação com os estilos cognitivos dos mesmos. Para tanto, utilizou-se de entrevistas direta nas empresas do setor e a observação não participante. Como ferramenta metodológica para identificação das estratégias competitivas, utilizou-se o modelo proposto por Miles e Snow (1978) e para a identificação dos estilos cognitivos foi usada como referencial a teoria adaptação-inovação de Kirton (1976), que analisa a influência do estilo de criatividade do dirigente no comportamento estratégico das empresas.

Palavras-chave: Setor calçadista; Estratégia Competitiva; Teoria Adaptação-Inovação.

1. Introdução

A acirrada competição e a busca de sobrevivência em mercados cada vez mais globalizados têm como consequência direta a necessidade das organizações encontrarem as formas e critérios mais adequados para condução das suas atividades e, principalmente, a formulação e viabilização das suas estratégias de forma a otimizar a utilização dos seus recursos e a redução do risco no alcance dos seus objetivos.

Tomando como referência a multiplicidade de contextos e cenários empresariais e as formas diferenciadas de percepção dos gestores, adquire importância o conhecimento sobre a relação entre tipos de estratégias adotadas com as formas de percepção dos gestores acerca do negócio e das suas atividades.

A partir destas considerações, fez-se uma análise no setor de calçados em Campina Grande – PB, tentando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos empresários do setor, bem como sua possível associação com os estilos cognitivos dos mesmos.

A premissa central do trabalho é de que nos setores econômicos mais homogêneos exista uma tendência da maioria das empresas do setor adotarem um mesmo tipo de estratégia. A outra premissa é de que, considerando as características do setor de calçados e o perfil dos seus empreendedores, há uma tendência da utilização de estratégias mais reativas e com pouca disposição para correr riscos e conviver com a incerteza.

Neste sentido, foi utilizada uma tipologia para classificação de estratégias adotadas por pequenas e médias empresas, associada ao estilo cognitivo dos gestores e suas relações com a prática da criatividade.

Como procedimentos metodológicos, foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: aplicação de questionários e realização de entrevistas direta nas empresas do setor e observação não-participante, assim como documentação indireta através de relatórios pré-existentes e bibliografias relacionadas.

Além desta parte introdutória, o artigo aborda no seu referencial teórico os conceitos de estratégia e suas tipologias, com destaque para a tipologia de Miles e Snow; os estilos cognitivos, destacando em um sub-tópico o modelo de Kirton; em seguida é feita uma caracterização do setor. O próximo item refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados para realização deste artigo. A partir daí, são apresentados os resultados da pesquisa e suas implicações, as quais são complementadas no item subsequente, no qual são feitas as considerações finais.

2. Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (1988), diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (Child, 1997). A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Assim, a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente. (ANDREWS, 1965; CHILD, 1972; MILES e SNOW, 1978).

Estratégia é uma das palavras-chave da modernidade empresarial, que comporta diversas definições oriundas de várias perspectivas de análise, como mostra a tabela a seguir.

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Andrews (1965)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Miles e Snow (1978)	Aborda as atitudes dos gerentes em relação as políticas e ações do gestores em relação a definição e implementação de estratégias
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnel (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Bethlem(1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
--------------------------	--

Fonte: proposição dos autores

Tabela 1: Definições de Estratégia

Para os objetivos pretendidos neste trabalho, optou-se pela tipologia de Miles e Snow (1978), considerando que as empresas que compõem o setor econômico pesquisado é formada por micro, pequenas e médias empresas, atrelada ao fato de que, as estratégias e operações destas empresas nestes segmento empresarial é muito dependente da ação dos seus proprietários-gerentes.

3. Tipologia Estratégica de Miles e Snow

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação mais abrangente e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilitando uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização.

Segundo Zahra e Pearce (1979), a força desta taxonomia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes.

Para Miles e Snow (1978), uma organização eficaz estabelece processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle.

As empresas podem ser classificadas em uma das quatro categorias apresentadas por esta tipologia como mostra a tabela 2 a seguir.

Tipologia Estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	As empresas que adotam este tipo de estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável; - Possuem domínio estreito do produto e do mercado; - Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; - Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; - O controle e a tomada de decisão são centralizados; - As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia: <ul style="list-style-type: none"> - Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços;

	<ul style="list-style-type: none"> - Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; - As atividades empresarias são descentralizadas.
Estratégia Analítica	<p>Uma empresa que segue esta estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procuram 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; - Protegem a posição estável do seu mercado de atuação; - O controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações .
Estratégia Reativa	<p>A empresa que adota uma estratégia reativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; - Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; - O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; - A estrutura organizacional é rígida.

Fonte: Adaptado de Silva Filho e Cândido (2003)

Tabela 2: Tipologias Estratégicas e Caracterização

4. Estilos Cognitivos

Pesquisadores têm estudado sobre a importância de se examinar características pessoais do estrategista em busca das razões que levam a determinadas escolhas estratégicas em diferentes contextos ambientais. Algumas proposições surgiram descrevendo o processo de formação de estratégia como intimamente vinculado às percepções que os executivos têm de movimentos da concorrência e de transformações ambientais. Estas percepções são filtradas através de estruturas cognitivas individuais levando à construção de ambientes competitivos (PÉROLA, 2000).

Hayes e Allinson (1994) afirmam que a cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento. De acordo com Pérola (2000), por volta de meados da década de 1950 os pesquisadores começaram a se interessar por diferenças no processamento de informações (estilo cognitivo) em oposição a estudos de habilidade cognitiva (nível cognitivo). Enquanto diferentes níveis de habilidades cognitivas podem levar a diferentes níveis de desempenho, estilos não têm relação com eficácia ou eficiência e podem, apenas, ser julgados mais ou menos adequados a determinadas situações.

Segundo Allport (1937), o termo “estilo cognitivo” designa abordagens individuais para resolver problemas, receber e recuperar informações memorizadas. O nível cognitivo seria o do aprendizado racional, obtido por meio de informações e dados. Para Lewin (apud

Krebs, 1995), compreende o nível emocional, o envolvimento, bem como nossas crenças e paradigmas.

Alguns autores contribuíram para a literatura, traçando modelos e medidas de diferenças individuais de estilo cognitivo, e ainda, Hayes & Allinson (1994) discutem a importância de se analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos.

O estilo cognitivo pode ser analisado sob diferentes perspectivas, como mostra a tabela abaixo:

Dimensão	Descrição
Varredura x foco	Envolve a identificação de informação relevante versus informação irrelevante na solução de problemas
Risco x cautela	Tomar riscos se caracteriza por fazê-lo mesmo quando as chances de sucesso são pequenas. Cautela é caracterizada pela relutância em tomar riscos exceto quando as chances de sucesso são grandes
Complexidade x simplicidade	Complexidade cognitiva é a tendência de conceituar o mundo de uma maneira multidimensional (caracterizada em termos de diferenciação, discriminação e/ou integração. Simplicidade é a tendência de conceituar o mundo de uma forma unidimensional
Convergência x divergência	Pensadores convergentes buscam uma solução única usando critérios de busca estreitos, lógico-dedutivos, enquanto que divergentes são amplos e abertos na sua busca de critérios de solução
Raciocínio lógico x Raciocínio por ponto de referência	Raciocínio lógico envolve a preferência por uma abordagem sistemática e uma amostragem adequada de dados disponíveis, enquanto que por ponto de referência indica uma preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido.
Impulsividade x reflexividade	Impulsividade é caracterizada por respostas rápidas, reflexividade por maior deliberação, respostas mais lentas.
Partição x totalização	Partidores lidam com a realidade decompondo-a em componentes. São analíticos e obtêm informação através de uma série de passos claramente definidos. Totalizadores preferem olhar para o quadro completo
Adaptação x inovação	Adaptadores se voltam para procedimentos convencionais quando procurando soluções, enquanto que inovadores preferem reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos

Fonte: Hayes e Allinson (*apud* Pérola 2000)

Tabela 3: Dimensões de estilos cognitivos

As amplas possibilidades de aplicação do conceito de estilo cognitivo em decisões administrativas indicam também sua importância para a pesquisa. Deve ser reconhecido que o estilo cognitivo pode predispor um indivíduo para uma idéia específica (por exemplo, de natureza estratégica) sobre outra, tendo assim uma possível explicação para o surgimento de diferentes estratégias. Conforme as diversas dimensões apresentadas foi escolhido para efeito desse estudo o Modelo de Kirton que se refere à dimensão Adaptação – Inovação, que está mais detalhado no item a seguir.

4.1. Modelo de Kirton

A importância de analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos é destacada por Hayes e Allinson (1994). De acordo com a tabela 3, onde estão listadas algumas das diferentes dimensões pelas quais o estilo cognitivo pode ser observado, é destacado o modelo sugerido por Kirton (1976), o da Teoria da Adaptação-Inovação. Este modelo propõe que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas, indicando uma preferência por **fazer as coisas melhor** ou **fazer as coisas diferentemente**.



Fonte: Autores

Figura 1: *Continuum* das preferências de comportamento

Kirton (1976) denominou os extremos deste *continuum* de preferências de comportamento como adaptativo ou inovativo, respectivamente. Com relação a esses estilos, não se estabeleceu o melhor, apenas que são estilos diferentes de solução de problemas e tomada de decisão. Desta maneira, cada um possui forças e potenciais fraquezas. As principais diferenças entre os extremos deste *continuum* podem ser verificadas na tabela 4 a seguir.

Extremo Adaptativo	Extremo Inovativo
- Precisão	- Soluções Inovadoras
- Eficiência	- Indisciplinado
- Disciplina	- Desafiador de regras
- Atenção às normas	

Fonte: Adaptado de Gimenez (1998)

Tabela 4: Diferenças entre os extremos

O objetivo da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente. (GIMENEZ, 1998).

5. Caracterização do Setor Econômico Pesquisado

O que se convencionou chamar de “vocação coureira da Paraíba” tem sua origem no início do século XX, momento no qual o algodão e o couro, produzidos localmente, conseguiram se inserir em alguns mercados brasileiros e economias mais avançadas do mundo.

O surgimento da atividade coureira de Campina Grande iniciou-se no ano de 1923 com a cria o de curtumes na cidade, fruto da iniciativa pioneira da família Motta, quando a cidade possuía cerca de 4000 habitantes (Kehrle, 2002). Sua produ o destinava-se inicialmente   confec o de selas, arreios e rédeas para montarias, muito utilizadas no meio rural. A voca o histórica para trabalhar com o couro e subseqüentemente com calçados e afins aparece como explica o predominante do desenvolvimento do arranjo produtivo de calçados de Campina Grande. A produ o do couro de Campina Grande teve seu período de apogeu entre 1940-1954, sobretudo na Segunda Grande Guerra, quando exportavam seus produtos.

Apesar do seu declínio nos anos 70, Campina Grande ainda mostrou-se ser de relevada importância para o setor. No entanto, a sua importância veio a ser diminuída a partir dos anos 80, fato ocorrido principalmente devido às dificuldades de funcionamento dos curtumes instalados na região.

O setor calçadista de Campina Grande congrega um conjunto variado de empresas que atuam em vários segmentos do mercado de calçados, com uma variedade de produtos que podem ser agrupados em três segmentos distintos, a saber: 1 - calçados e artefatos de couro: sandálias femininas, bolsas, acessórios, calçados masculinos, mocassins, botas, calçados tipo vulcabr s e calçados esportivos (t nis e chuteira), 2 - calçados de materiais sint ticos: sandálias femininas, sandálias masculinas, calçados esportivos de material sint tico (t nis e chuteira) e 3 - equipamento de prote o individual de couro, botas, luvas, aventais e perneiras de segurança (LEMOS e PALHANO, 2000, p.19-20).

A indústria de calçados e afins em Campina Grande é formada por cerca de 48 empresas, que se distribuem por tr s segmentos segundo o porte das mesmas: 22 micro empresas (55%), 17 pequenas empresas (42,5%), uma empresa média (2,5%) e uma grande empresa, a São Paulo Alpargatas (Aragão, 2003, p.8). Algumas considera es merecem destaque no arranjo produtivo de Campina Grande, tais como: sua localiza o geográfica privilegiada entre o sertão e a região metropolitana de Recife-PE (principal centro de comercializa o do nordeste); a cidade concentra o maior número de micro e pequenas empresas de calçado de todo o arranjo paraibano, destaca-se pela produ o de calçados femininos, chuteiras e t nis; o mercado regional é o principal destino dos produtos do setor; e comercializa a quase totalidade da produ o para atacadistas. No entanto, de forma geral, estas empresas demonstraram altos níveis de defasagem tecnológica, apresentando necessidades prementes em diversas áreas.

Hoje temos como uma herança histórica de produ o de calçados de Campina Grande um vasto contingente de sapateiros e produtores informais, onde muitos adquiriram experiência na produ o de calçados passando-se, de forma geral, em processo de difusão familiar de conhecimentos. É composto fundamentalmente por produtores locais de micro, pequeno a médio porte de calçados e artefatos de couro ou de material sint tico, sendo grande parte das empresas de estrutura familiar.

Por serem de cunho eminentemente familiar, a liderança das empresas do arranjo em Campina Grande é exercida pelo seu proprietário/empreendedor onde este é auxiliado por familiares que assumem cargos de responsabilidade. O chefe da família dirige a empresa

tomando responsabilidades por áreas importantes como a de vendas, produção e finanças e etc, sendo esta liderança passada de pai para filho.

Em estudos recentes observaram-se casos de empresas que tinham uma estrutura organizacional melhor definida e distribuída com as suas subdivisões em departamentos de vendas, finanças e produção com pessoas diferentes em sua liderança. Contudo, ainda nesses casos, havia a figura do chefe de família que dirigia a comercialização dos produtos da empresa.

6. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, no qual se procurou observar, registrar, analisar e correlacionar fatos, fenômenos e variáveis sem manipulá-los, neste caso, a identificação da estratégia preponderante das empresas do setor de calçados na cidade de Campina Grande, associada à identificação do perfil cognitivo dos seus gestores quanto à prática da criatividade.

O processo de coleta de dados ocorreu da aplicação de questionários, com perguntas fechadas e abertas e entrevista pessoal junto aos empresários do setor. De um total de 48 empresas formais identificadas, conseguiu-se a aplicação de 26 formulários, o que representa um percentual de 54,17% de retorno, que pode ser considerada uma amostra representativa da população.

Para a organização foi utilizado o modelo de Miles e Snow (1978), e em nível individual utilizou-se o modelo de Kirton (1976), permitindo a observação de semelhanças entre os mesmos. A análise da relação entre estes modelos permite estabelecer as **relações:**

- Sobre as estratégias competitivas:

- a) Nos setores e atividades econômicos mais homogêneos, existe uma tendência da adoção do mesmo tipo de estratégia;
- b) Nos setores e atividades econômicas nas quais existe maior intensidade e velocidade de mudanças, existe uma tendência da adoção de estratégias mais prospectoras e analíticas em detrimento as estratégias mais defensivas e reativas.

- Sobre estilo cognitivo

- a) Dada as características do setor de calçados, existe uma tendência dos dirigentes apresentarem estilo cognitivo inovador.

- Sobre associação entre estilo cognitivo e estratégia

- a) Inovadores adotarão, em maior frequência, estratégias prospectoras;
- b) Adaptadores adotarão, em maior frequência, estratégias defensivas.

7. Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados obtidos com a realização da pesquisa apontam que a sua premissa central é confirmada, na medida em que as características e formas de atuação das empresas são praticamente iguais, ou seja, existe um alto grau de homogeneidade entre as empresas do setor. No caso pesquisado, ocorre um predomínio da adoção da **estratégia defensiva** por parte das empresas do setor, considerando que, de um modo geral as empresas pesquisadas mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável; possuem uma visão estreita do produto e do mercado, uma vez que não tendem a procurar novas oportunidades fora do mercado que atuam; os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; o controle e a tomada

de decisão são centralizados; as ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade e serviços.

Apesar da cidade ter vocação e potencialidade econômica na área de calçados, as estratégias adotadas pelas empresas do setor estão baseadas em ações direcionadas para manter-se no mercado, atendendo a seus clientes, sem maiores pretensões em alcançar novos nichos de mercado.

Quanto ao estilo cognitivo adotado pelos dirigentes das empresas pesquisadas, a premissa não é confirmada, na medida em que, existe uma concentração de gestores com estilo **cognitivo adaptativo**. Como implicação deste resultado pode-se inferir que, os dirigentes das empresas pesquisadas não são inovadores e têm dificuldades para conviver com as mudanças no setor.

No que se refere à associação entre estilo cognitivo e estratégia, a premissa adotada na pesquisa é confirmada, considerando que os dirigentes das empresas pesquisadas **são adaptativos** e, como consequência adotam estratégias **defensivas**.

8. Considerações Finais

As constantes mudanças ocorridas no ambiente organizacional exigem que as organizações adotem posturas pró-ativas no processo de tomada de decisão estratégica, de modo a viabilizar e garantir o sucesso e o diferencial de suas empresas. Nesse sentido, e tomando como base as mutações e evoluções ocorridas principalmente no setor de calçados, esperava-se como resultado da pesquisa, uma certa “atitude” e “ousadia” dos gerentes e das empresas em relação as suas estratégias e estilos cognitivos adotados para o gerenciamento de suas empresas.

De forma contrária, a maioria das empresas do setor buscam apenas atender a uma pequena parcela do mercado e com pouco interesse de barganhar e atingir mercados e clientes potenciais, justificando novamente o tipo de estratégia e estilo cognitivo adotados, o que pode de alguma forma, atingir diretamente o desenvolvimento do setor e incremento das atividades, mesmo havendo condições e ações que possam viabilizar esse crescimento.

A partir dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa podemos inferir que existe uma necessidade premente dos gestores / dirigentes redefinirem o tipo de estratégia adotada atrelada a uma mudança de postura, a partir de maior acesso e utilização de informações de seu ambiente externo como condição para que os seus negócios se tornem mais eficazes e efetivos, condição esta, imprescindível para que as empresas do setor encontrem as melhores formas de sobrevivência e desenvolvimento.

9. Referências

- ALLPORT, G. W. (1937) *Personality: a psychological interpretation*. Holt&Co, New York. Citado em: Pilkington, R. & Groat, A. (2002) *Styles of Learning and Organizational Implications*.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
- ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAGÃO, P.O.R.D. *Arranjo Produtivo de Couros e Calçados de Campina Grande/PB*. Relatório de pesquisa do Projeto PROMOS/SEBRAE. João Pessoa, 2003.
- BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo, 1998.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*, Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, n.1, p. 01-22, 1972.

_____. Strategic choice in the analysis of action, structure organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

DESSLER, G., *Organization Theory : Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall, 1980

FONSECA, V. S., MACHADO-DA-SILVA, C. L., *Conversação entre abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição*, O&S, setembro/dezembro, 2002.

GIMENEZ, F. A. P., *Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas*. Curitiba: RAC, v. 2, n. 1, 1998.

HAYES, J., ALLINSON, C. W. *Cognitive style and its relevance for management practice*. British Journal of Management, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

KEHRLE, L.R. *A indústria calçadista de Campina Grande – um estudo do setor industrial local*, Relatório de Pesquisa, Recife – IPSA, 2002.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators : a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

KREBS, R. J., COPETTI, F., CORSEUIL, H.X, Principais Teorias do Desenvolvimento Humano na Primeira Metade deste Século. In KREBS, R. J., *Desenvolvimento Humano: Teoria e Estudos*, Santa Maria: Casa Editorial, 1995, p.44-69.

LEMOS, C.; PALHANO, A. *Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB*. Nota Técnica 22. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p.3-30.

OHMAE, K. Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras, in MONTGOMERY, C. e PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.,

PÉROLA, A. C., GIMENEZ, F. A. P., *Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá – PR*, Enanpad, 2000.

PORTER, Michael E., *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA FILHO, J. F., CÂNDIDO, G. A., *A Formação de Redes Interorganizacionais e a sua Influência nas Tipologias de Estratégia e Decisão do Empreendedor*, CLADEA, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.

TOSCHI, J. P., *A Adaptação Organizacional Estratégica na Indústria Farmacêutica de Genéricos: O Caso do Laboratório Teuto Brasileiro*, 2001, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZAHRA, S. A., PEARCE II, J. A. *Research evidence on the Miles-Snow typology*, 1979.