

## **Decisão estratégica e estilo cognitivo - Uma análise em restaurantes Epp's**

### **DAIANE OLIVEIRA MEDEIROS**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
daiane.oliveiramedeiros@gmail.com

### **CARLOS ANDRÉ DA SILVA MÜLLER**

Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
daiane.oliveiramedeiros@gmail.com

### **ANA FLÁVIA MONTEIRO DIÓGENES**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
anaflavia\_diogenes@hotmail.com

### **SAMARA TEIXEIRA DOS SANTOS**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
samara\_tds@hotmail.com



## DECISÃO ESTRATÉGICA E ESTILO COGNITIVO – UMA ANÁLISE EM RESTAURANTES EPP'S

### Resumo

O presente estudo se propôs a identificar as estratégias competitivas adotadas por gestores de quatro empresas do segmento de restaurante da cidade Ariquemes/RO, bem como sua provável associação com o estilo cognitivo de seus gestores. Para tanto, fez-se o uso como ferramenta metodológica, de dois questionários aplicados aos dirigentes de tais organizações. Para identificação de estratégias competitivas, utilizou-se o modelo proposto por Miles e Snow (1978) e para a identificação dos estilos cognitivos fez-se o uso, como referencial teórico da teoria adaptação-inovação de Kirton (1976), que tem como objetivo principal avaliar a influência do estilo de criatividade do dirigente no comportamento estratégico das empresas. Como resultado, identificou-se que existem três gestores com perfil cognitivo inovador e um com perfil adaptador, já nas estratégias pesquisadas, há a predominância da estratégia defensiva, apontada por três das quatro organizações pesquisadas e somente uma inovadora.

**Palavras-chave:** Restaurantes; Estratégia Competitiva; Estilos cognitivos.

### Abstract

This study aimed to identify the competitive strategies adopted by managers of four companies in the restaurant segment of the city Ariquemes / RO, as well as their probable association with the cognitive style of their managers. Therefore, two questionnaires applied to the leaders of such organizations were used as a methodological tool. For the identification of competitive strategies, the model proposed by Miles and Snow (1978) was used, and for the identification of cognitive styles, Kirton's (1976) theory of adaptation-innovation theory was used as a theoretical reference. Main influence of the manager's style of creativity in the strategic behavior of companies. As a result, it was identified that there are three managers with an innovative cognitive profile and one with an adapter profile. In the researched strategies, there is a predominance of the defensive strategy, pointed out by three of the four research organizations and only one innovative one.

**Keywords:** Restaurants; Competitive Strategy; Cognitive styles.



## 1 Introducao

No Brasil, as micro e pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 3,5 milhoes de unidades e correspondem a uma parcela bem expressiva das organizacoes formais. Segundo o SEBRAE (2012) "O segmento das empresas de pequeno porte requer atencao especial, pois esse segmento e um dos que tem maior faturamento anual e que em geral geram mais empregos". Inserem-se neste contexto, os restaurantes de pequeno porte, que se caracteriza por serem de um ramo de atividade muito difundido por conta do consumo de alimentacao fora do lar ter crescido bastante nos ultimos anos.

Esse setor teve inicio a partir de pequenos estabelecimentos que se ampliaram e conseqentemente ampliaram tambem suas variedades, pois o mercado se modifica conforme a rotatividade de clientes provenientes de todos os lugares do Brasil. Nota-se que ai ja ha uma preocupacao com estrategias para adaptar-se as necessidades do mercado.

Todavia, esses mecanismos de desenvolvimento muitas vezes nao ocorrem de maneira suficiente, surge ai a necessidade de que se desenvolvam formas de melhoria contnua que possam gerar resultados positivos para a organizacao.

Neste contexto, para sobreviver em um ambiente tao competitivo como o deste segmento, e importante buscar estrategias competitivas. Estrategias essa que na maioria das vezes sao determinadas por quem esta a frente desta organizacao. Neste cenario, o gestor e visto com uma figura central dessas organizacoes e o principal tomador de decisao, por isso e primordial que o mesmo se atente as suas escolhas estrategicas.

A decisao estrategica relaciona-se a avaliacao que os gestores fazem do ambiente na qual a organizacao esta inserida, ou seja, o ambiente competitivo. E perceptivel que a maior parte da literatura sobre estrategia indica a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como um passo importante no processo de formulacao estrategica (ANSOFF, 1979; PORTER, 1980; JOHNSON & SCHOLLES, 1999). No entanto, a literatura que atribui essas formulacoes estrategicas ao perfil cognitivo do gestor ainda e incipiente, o que motivou esta pesquisa.

Desta forma, o problema de pesquisa esta relacionado a seguinte questao: De que forma o estilo cognitivo dos gestores de restaurantes influencia na estrategia adotada pela organizacao na qual o mesmo esta inserido?

Neste contexto, este estudo objetiva descrever estrategias adotadas por dirigentes de restaurantes na administracao de seus negocios. A influencia dos estilos cognitivos dos dirigentes sobre suas decisoes estrategicas foi analisada, bem como as particularidades do setor, partindo do pressuposto que a interpretacao dos dirigentes, relacionada ao contexto do ambiente organizacional, atua como mediadora do posicionamento dessas organizacoes.

## Referencial Teorico

Em grande parte das organizacoes de pequeno porte, a escolha estrategica a ser adotada pela mesma esta ligada primeiramente a figura do gestor. Gimenez (2000) afirma que a escolha de uma direcao estrategica pode ser agregada a avaliacao que os dirigentes fazem de seu ambiente, ou seja, a percepcao que os mesmos tem de movimentacoes da concorrência e de transformacoes no ambiente (GIMENEZ, 2000).

Mello (1997 p. 30) da enfase a ideia de que diversos autores formulam definicoes e teorias antagonicas sobre estrategia que na maioria das vezes se complementam em algum aspecto, mas que nao sao universalmente aceitas. Basicamente, as definicoes encontradas na em referencias teoricas tratam a estrategia como meio utilizado que a organizacao se adapte as condicoes do ambiente no qual esta inserida.



Historicamente, o conceito de estratégia, data de origem milenar oriunda do grego: *strategos*, que significa chefe do exército, usada para denominar aquele que tinha a melhor estratégia para vencer a batalha (FISCHMAN E ALMEIDA, 1991). Esse mesmo conceito tratado aqui neste artigo é aplicado no campo das organizações, intitulado de estratégia empresarial.

Barnard (1938) foi um dos precursores nos estudos sobre Estratégia no contexto organizacional e destaca que a estratégia determina a eficácia da organização, o que requer que haja muita comunicação interna, ação coletiva e objetivos comuns entre os membros da mesma. Neste mesmo sentido Chandler (1962 p. 13), define estratégia como: “fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos”.

Para Ansoff (1983 p.101): ”estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional”.

A partir da década de 80, as estratégias adotadas por empresas passaram a apresentar grande destaque, no entanto, é possível dizer que os estudos sobre estratégia são mais antigos que a sua própria aplicação no contexto organizacional. Mintzberg (1967 p. 346) definiu estratégia como a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma. Esse mesmo autor apresentou outras grandes contribuições ao conceito nos anos: 1979, 1985, 1991, corroborando com a sua definição anterior e destacando a importância de a organização ter objetivos e se relacionar com o meio em que atua, pois, a estratégia por fim trata da ligação entre o mundo interior das empresas e seu ambiente exterior (PORTH, 2002).

Um dos autores mais recentes no campo de estratégia organizacional é Barney (2001) que conceitua estratégia como a teoria da firma de como competir com sucesso. Esse autor considera também o desempenho da organização como um fator que pode ser influenciado pela estratégia, uma vez que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Pouco tempo depois, Maximiano (2007) classifica as estratégias conforme modelo apresentado por Miles e Snow, o autor destaca que as empresas adotam essas estratégias para enfrentarem os desafios e obterem sucesso no ambiente em que estão inseridos. Segundo Miles e Snow, as estratégias adotadas são de quatro tipos: Comportamento defensivo (*defenders*), comportamento prospectivo (*prospectors*), comportamento analítico (*analysers*) e comportamento de reação (*reactors*).

No quadro abaixo são apresentadas as distinções entre cada uma destas:

<b>1. Defensivo (<i>defenders</i>)</b>	<b>2. Prospectivo (<i>prospectors</i>)</b>	<b>3. Analítico (<i>analysers</i>)</b>	<b>4. Reação (<i>reactors</i>)</b>
O comportamento defensivo é característico das empresas que têm foco limitado, são aquelas organizações que têm extrema dificuldade em buscar novas	A prospecção é uma particularidade das empresas que buscam sempre novas oportunidades de mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. Portanto, essas	O comportamento analítico é característico, na visão de Miles e Snow é característico das organizações que atuam em dois mercados – um	O comportamento reativo caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos e estão em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de dar



oportunidades ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas. Não costumam modificar processos, ou estrutura organizacional.	organizações são criadas de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores. Focam basicamente no produto e no mercado.	relativamente estável e outro em processo de mudança. No primeiro atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidadas. Já no segundo, elas procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras pela concorrência.	respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas frequentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura.
---	--	--	---

Quadro 01: Modelo Estratégico proposto por Miles e Snow  
Fonte: Maximiano (2007, p.151).

Na análise do quadro 01, pode-se notar que as organizações que adotam uma estratégia defensiva têm uma visão restrita do mercado em que estão inseridas e não buscam novos nichos de atuação. Já as organizações que tem estratégia prospectiva, buscam sempre a expansão no mercado, ou seja, a inovação em seus produtos ou serviços. Já as empresas com estratégia analítica costumam atuar em mais de um mercado e se adaptam facilmente ao ambiente em que operam. Finalizando as estratégias conforme Miles e Snow (1978), existe a estratégia reativa, que compreende as organizações que atuam em situação turbulenta, onde seus gestores só tomam decisões quando elas estão passando grande dificuldade.

Na pequena empresa e especificamente nas empresas pesquisadas, esse processo de escolha, é normalmente designado ao gestor da mesma, que é o proprietário. De acordo com MEDEIROS (2014 p.6): “Os empreendedores podem viabilizar a mudança nas organizações, ao contrário dos gerentes convencionais que produzem um vácuo que, como sempre, a natureza se encarrega de preencher com fracassos, frustração e um comodismo ainda maior”.

No entanto autores como Mello (1997) afirmam que os gestores costumam não utilizar explicitamente o planejamento estratégico nem sistematizar o aprendizado obtido em ações estratégicas anteriores. Estas empresas, conseqüentemente, trabalham de uma forma incremental reagindo às mudanças do ambiente de acordo com a demanda.

Assim como em qualquer organização, para a criação de um restaurante é fundamental a criação de um planejamento, segundo Pereira (2012): “O negócio precisa de um objetivo, saber qual é o seu destino, avaliar os erros e acertos durante o seu funcionamento, viabilizando a possibilidade de correções durante o seu funcionamento”.

Fonseca (2000 p. 116) destaca que o essencial ao se criar um restaurante é conhecer seus custos, suas receitas, e ainda a característica principal do negócio, isto porque, na prática, explica o autor, o restaurante é criado sem um planejamento prévio, desprovido de um estudo ambiental, mercadológico, de metas a atingir, de um objetivo a ser alcançado, e sem nenhuma estratégia definida para sua sobrevivência e crescimento, o que na maioria das vezes não ocorre, desta forma o gestor não consegue formular uma estratégia de crescimento eficaz para a organização.



Os restaurantes representam uma parcela significativa das instituicoes alimentares mais difundidas no mundo. (FIGUEIREDO, 2009). No Brasil, em um ranking de 10 principais atividades, os restaurantes estao em 4º lugar, conforme dados divulgados pela Receita Federal do Brasil (2012):

	<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>	Número	%
1	Comercio varejista de artigos do vestuario e acessorios	25.578	5,80%
2	Comercio Varejista de mercadorias em geral - minimercados, mercearias e armazens	22.656	5,20%
3	Comercio e varejo de pecas e acessorios novos para veiculos automotores	16.241	3,70%
<b>4</b>	<b>Restaurantes e similares</b>	<b>14.585</b>	<b>3,30%</b>
5	Comercio varejista de produtos farmaceuticos, sem manipulacao de formulas	14.015	3,20%
6	Comercio varejista de outros produtos nao especificados anteriormente	13.102	3,00%
7	Comercio varejista de materiais de construcao nao especificado anteriormente	12.364	2,80%
8	Transporte rodoviario de carga, exceto produtos perigosos e mudancas (exceto municipal)	10.078	2,30%
9	Comercio varejista de moveis	9.505	2,20%
10	Comercio varejista de materiais de construcao	9.476	2,20%
	<b>SUBTOTAL ACUMULADO</b>	<b>147.600</b>	

Quadro 02: Principais Atividades

Fonte: Receita Federal do Brasil, 2012.

As origens desse segmento retrocedem aos limites da historia, tomando amplitude e se diversificando de diversas formas. Para Castelli (2001, p.297). "Considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao publico alimentacao mediante pagamento".

Maricato (2002, p.26) salienta que: "Na decada de 70 devido ao denominado "milagre brasileiro", a entrada de capital externo e ao crescimento interno, surge uma nova classe, a classe media ascendente, que oportuniza mercado para a criacao de bares e restaurantes mais sofisticados" Desta forma quem ja estava no mercado teve que se aprimorar, por exigencia do proprio segmento.

Ainda, de acordo com o autor na decada seguinte comecam a se multiplicar *os fast-foods*, pizzarias e outros estabelecimentos onde o estilo de compra e consumo tornou-se diferenciado uma vez que sao locais para refeicoes rapidas. Ja na decada de 1990, a contnua sofisticacao do mercado, aliada a abertura para a importacao de produtos e a vinda de *chefs* estrangeiros em maior numero, da novo impulso a gastronomia.

Medeiros, (2012 p.2) destaca que: "Entre claras caracteristicas desta mudanca de habito, evidencia-se a alimentacao fora do lar, tornando-se cada vez mais rotineira, em razao do papel que a mulher passou a assumir na sociedade". Caracteristicas que fazem crescer significativamente a demanda de servicos alimentares.

Nos ultimos anos, esse setor vem se modificando significativamente, motivo este que nos leva a concluir que entender as preferencias do consumidor passou a ser uma boa estrategia, e assim ater maior e melhor comunicacao entre estabelecimentos e consumidores. Portanto, de fato, entender as preferencias do consumidor e fundamental para o sucesso de qualquer organizacao, uma vez que os responsaveis por entender e atender os mercados nas



organizações devem compreender as características do comportamento do consumidor, para poder atendê-los e influenciá-los quanto à suas decisões de compra, o que de fato demanda de seus gestores uma visão criativa e inovadora. Visão esta que será determinada pelo estilo cognitivo dos mesmos.

A cognição está relacionada com o processo de aquisição e utilização de conhecimento. Segundo Gimenez (2000), cada indivíduo tem consigo algumas diferenças no modo de obter e utilizar informações o que sugere assim um estilo individual cognitivo. Os autores Hayes e Allinson (1994) analisaram a relação de fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos. Os autores listaram 22 dimensões onde é possível a observação desses estilos individuais.

Nesse sentido, a Teoria da Adaptação-Inovação de estilos cognitivos, elaborada por Michael Kirton (1976), representa uma possibilidade de compreensão de como a solução de problemas podem interferir no processo de decisão empresarial, posto que parte do pressuposto que cada indivíduo possui um estilo criativo preferencial para tomada de decisão e resolução de problemas. Estes estilos estão inseridos em um *continuum*, podendo localizar-se entre dois polos extremos, definidos pelo autor como mais adaptador ou mais inovador.

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

## Metodologia

Com o objetivo de se responder à questão central deste artigo, iniciou-se a seleção da amostra seguido da coleta dos dados através do procedimento geral da abordagem qualitativa (CRESWELL, 2010).

A seleção da amostra ocorreu de forma intencional pela pesquisadora. Assim, selecionaram-se como objeto de pesquisa quatro empresas do ramo de restaurantes da cidade de Ariquemes/RO, conforme características do quadro a seguir:

Empresa 01	Empresa 02	Empresa 03	Empresa 04
Restaurante de Pequeno porte	Empresa produtora de refeições para órgãos públicos e hospitais em geral.	Restaurante de Pequeno porte, com espaço para aluguel como valor agregado.	Restaurante e Buffet de Pequeno porte

Quadro 03 – Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

A aplicação do questionário ocorreu em duas partes, onde na primeira os dirigentes preencheram um questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), o qual foi validado por Gimenez (1998; 2000) e Pérola e Gimenez (2000), que tem como finalidade principal classificar o comportamento estratégico adotado pela empresa conforme o modelo de Miles e Snow (2003). O questionário é composto por 11 questões que procuram se espelhar nas dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõe o modelo descrito. Para cada questão foram apresentadas quatro alternativas de resposta, referentes aos



tipos de comportamento estrat3gico: prospector, anal3tico, defensivo ou reativo. O crit3rio de classifica3o das empresas em uma dessas estrat3gias 3 o maior n3mero de respostas associadas 3s mesmas. Quando houve empate entre as estrat3gias iguais classificaram-se como anal3ticas, todavia caso o empate fosse com a reativa, esta se sobressa3a.

A segunda parte do question3rio referiu-se 3 teoria da Adapta3o-Inova3o proposta por Kirton (1976), relacionada aos meios de identifica3o dos estilos cognitivos. Nesta parte, utilizou-se o question3rio proposto por Kirton (1976), o qual foi traduzido e validado tamb3m por Gimenez (1998; 2000) e P3rola e Gimenez (2000). Esta segunda parte do question3rio foi composta por 32 quest3es onde o gestor faz uma avalia3o de si mesmo e as perguntas s3o apresentadas na forma da escala de Likert de 05 pontos, e o mesmo identifica o grau de facilidade ou dificuldade que tem para desenvolver suas atividades na empresa. Para cada op3o assinalada 3 atribu3da a uma pontua3o que, ap3s somat3ria total, indica o resultado do perfil dirigente na Escala de Adapta3o-Inova3o. Assim para esta pesquisa, fez-se o uso do mesmo crit3rio utilizado por Kirton et al (1991), isto 3, resultados menores que 96 indicam um estilo adaptador, e maiores ou iguais a 96 um estilo inovador.

### **An3lise dos resultados**

Como um dos objetivos principais deste artigo 3 identificar e avaliar o comportamento estrat3gico de 04 empresas do ramo de restaurantes. A primeira a3o foi identificar este comportamento nas organiza3es em estudo do instrumento de pesquisa.

De acordo com a teoria abordada nesta pesquisa, as empresas em geral desenvolvem padr3es de desempenho estrat3gico relativamente est3vel no intuito de obter um bom alinhamento com as condi3es ambientais percebidas pela administra3o (P3ROLA; GIMENEZ, 2001). Estes padr3es s3o o que Miles e Snow consideram como sendo os tipos de comportamento estrat3gico anal3tico, defensivo, prospector e reativo.

Como resultado, foram encontrados dois tipos de estrat3gias competitivas nas empresas em quest3es. Identificando a estrat3gia do tipo reativa para empresa de n3mero 01 e defensiva para as outras 03 empresas pesquisadas.



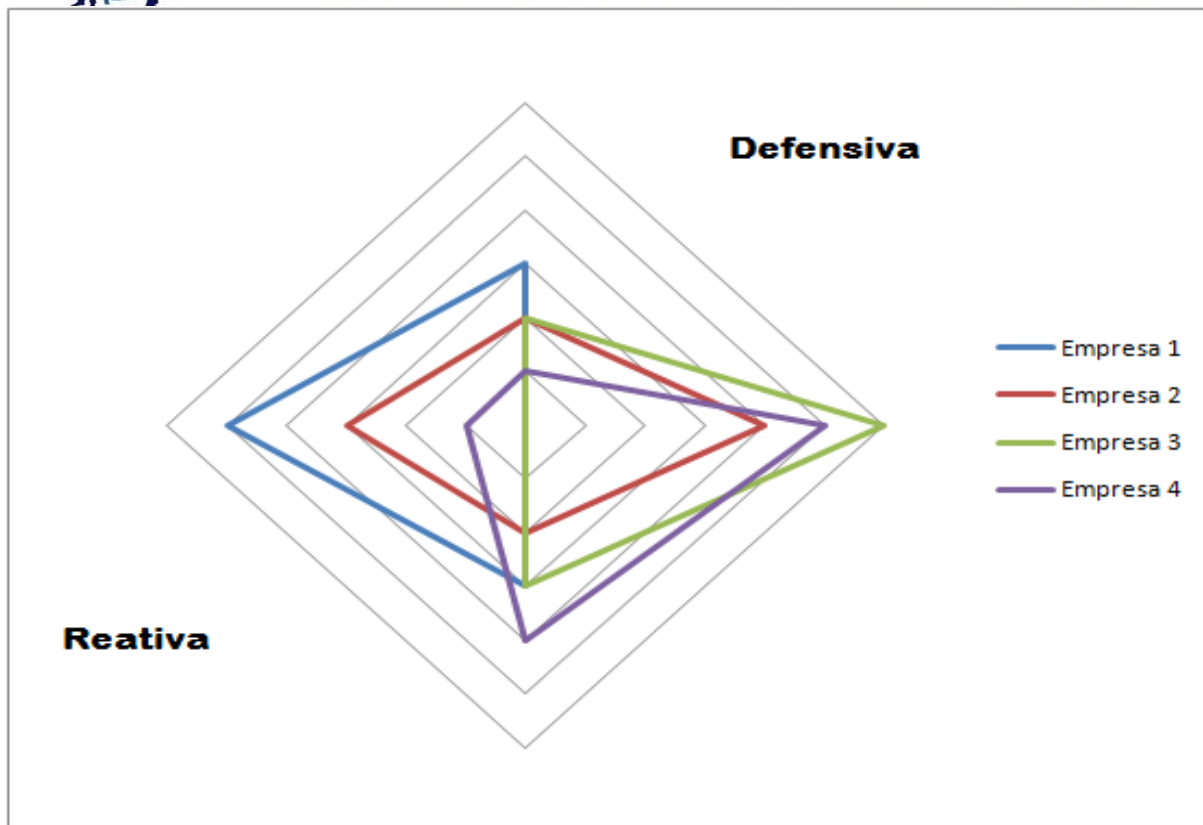


Gráfico 1. Estrat3gias

Fonte: Dados da pesquisa

Com base no gráfico 01, pode-se analisar que a empresa 01, foi a única que teve sua estratégia diferenciada das demais, sendo esta considerada reativa. A estratégia reativa segundo a classificação de Miles e Snow (1978) tem como característica a tomada de decisão sempre que a empresa está em dificuldade, todavia nem sempre as decisões tomadas são as mais coerentes para a ocasião, o objetivo desta pesquisa não foi o de entender a forma de gestão de tal organização, mas entende-se que essas empresas têm um maior risco para se manter no mercado.

As outras 03 empresas pesquisadas tiveram sua estratégia classificada como defensiva, uma organização que desenvolve esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos ou serviços basicamente estáveis. Seu foco concentra-se em uma linha de produtos mais limitada do que seus concorrentes e tentam proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.

No item subsequente será apresentado o resultado da análise do estudo do estilo cognitivo dos dirigentes que gerenciam as empresas pesquisadas. Para se responder ao outro objetivo deste estudo, que é o de identificar e avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes responsáveis pela formação estratégica das empresas analisadas fez-se uso da Teoria de Kirton (1976) com o questionário adaptado pelo mesmo que categoriza o estilo cognitivo dos indivíduos em dois tipos: Adaptador e Inovador. O indivíduo com estilo adaptador é caracterizado por precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas, o qual procura resolver os problemas com a aplicação de soluções que derivam de métodos conhecidos e já testados. O indivíduo com estilo Inovador, por outro lado, é caracterizado como indisciplinado, desafiador de regras, e busca maneiras novas e diferentes de resolver problemas.



	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Gestor 1	4	4	5	3	5	2	2	5	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	2	4	2	4
Gestor 2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4
Gestor 3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	5	2	5	2	2	5	2	2	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Gestor 4	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	3	2	4	2	1	5	2	2	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Quadro 04: Classificacao dos estilos cognitivos dos gestores nas empresas 1, 2, 3 e 4  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dados apresentados no quadro 02 e grafico 02, foi possivel classificar o estilo cognitivo dos gestores das empresas pesquisadas.

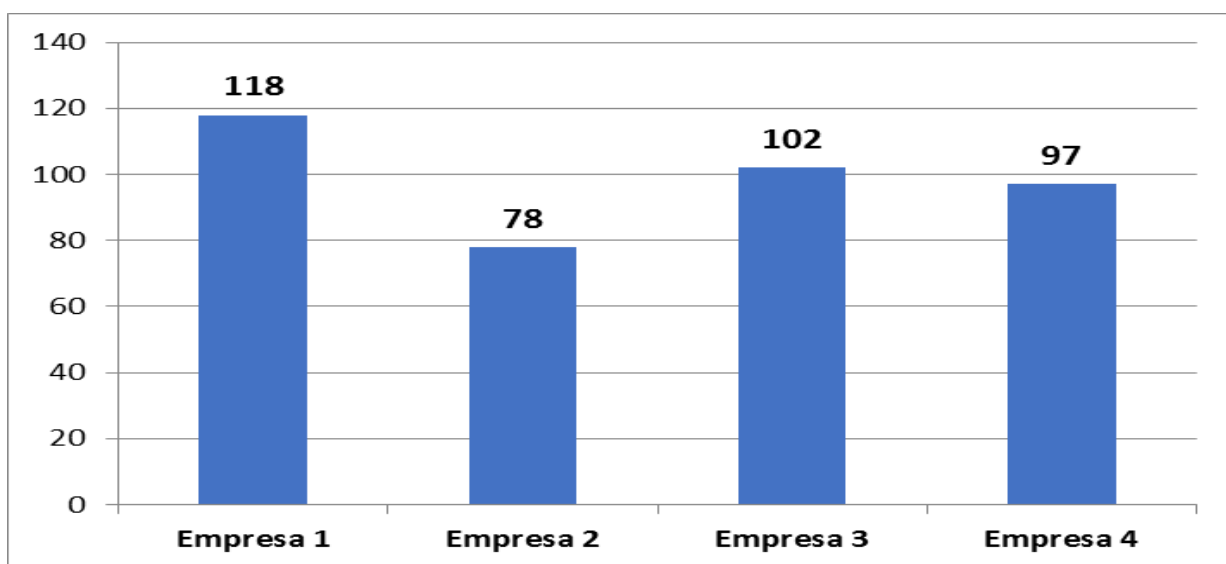


Gráfico 2: Estilos cognitivos por empresa  
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as respostas dos gestores pôde-se identificar que a empresa 01 obteve pontuação 118, sendo classificada no estilo cognitivo inovadora, que segundo a teoria de Kirton (1978) indica um estilo essencial em tempos de mudanca ou crise, mas que podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina. Já a empresa 02 com uma pontuação de 78, teve seu gestor classificado como adaptador, uma vez que sua postura é voltada para postura de pessoas essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudancas inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios. Na empresa 03 encontramos uma gestora com características do perfil cognitivo inovador, uma vez que a escala atribuída ao mesmo foi de 102 pontos, com as mesmas características da gestora da empresa 01.

A gestora da empresa 04 teve seu perfil cognitivo definido como inovador com uma pontuação de 97 pontos na escala, o que o caracteriza como alguém que tende a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos em longo prazo. Essa mesma gestora teve uma estratégia classificada como reativa,



Assim, a relação das estratégias adotadas com o estilo de cada gestor, demonstra que a Gestora da empresa 01, tende a ser mais inovadora, no entanto, a sua postura está para alguém que só adota estratégias de competitividade quando a organização está precisando, o que pode ser algo não tão bom para a organização. A pesquisa sobre estratégia confirma a hipótese, uma vez que a estratégia da empresa 01 foi considerada reativa.

No que diz respeito à empresa 02, a gestora da mesma teve seu estilo cognitivo classificado como adaptador, tendo como principal característica a adaptação às normas, já a estratégia da organização foi classificada como defensiva, sendo caracterizada como alguém que se preocupa com a estabilidade da organização, tentando fazer com que seu estabelecimento obtenha uma posição no mercado.

Já a gestora da empresa 03, obteve a classificação do perfil cognitivo inovador, e a estratégia também defensiva, o que demonstra uma limitação na área de atuação, assim como na empresa 02, e estratégias voltadas para posição no mercado de forma estável.

Na empresa 04, a gestora foi identificada com o perfil cognitivo também inovador, e estratégia também defensiva, o que é importante ressaltar que indivíduos inovadores tem características a arriscar mais segundo a Teoria de Kirton (1976) já a estratégia defensiva na percepção de Miles e Snow (1978) está voltada à extrema dificuldade em buscar novas oportunidades ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas e não costumam modificar processos, ou estrutura organizacional o que demonstra divergências entre as situações pesquisadas.

## CONCLUSÃO

As diversas mudanças que ocorrem no ambiente organizacional exigem que as organizações na figura de seus gestores sejam proativas na busca pela tomada de decisão, ações como esta podem garantir o sucesso das organizações bem como destacar a vantagem competitiva da mesma.

A iniciação a esta pesquisa foi motivada por conta da suposição de que os gestores de restaurantes têm características distintas e que na maioria das vezes as decisões da organização estão centradas apenas na figura do gestor, levando em conta que o mesmo exerce uma forte influência sobre a organização, desde a decisão estratégica até sua forma de produção, verificou-se a necessidade de se compreender se o comportamento/perfil deste gestor tem influência no direcionamento das estratégias da organização.

Conforme a pesquisa, foram avaliados os perfis dos dirigentes das empresas bem como as escolhas estratégicas dos mesmos com o intuito de conhecer a amostra analisada para a posterior análise do comportamento estratégico dessas empresas e o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

No que diz respeito às estratégias adotadas pelos gestores de restaurantes pesquisados, conforme evidenciado na discussão com base no modelo idealizado por Miles e Snow (1978), foi possível comprovar que as mesmas estão ligadas às características de seus gestores. No entanto, para que se pudesse evidenciar melhor as características de cada, seria necessário um maior aprofundamento à pesquisa. Evidenciou-se que a estratégia defensiva é considerada mais utilizada entre os gestores, enquanto a reativa é utilizada por apenas uma das organizações, as outras duas não foram citadas.



Os resultados das médias do estilo cognitivo em relação ao comportamento estratégico não acordam com as características traçadas por Kirton (1976) e Miles e Snow (1978), pois segundo Pérola e Gimenez (2001), os indivíduos com perfil inovador se mostram mais indisciplinados, desafiadores de regras e procuram maneiras novas e diferentes de resolver problemas, e que em nada se relacionam a estratégia defensiva, a qual está relacionada à manutenção de uma linha de produto de forma estável, e seu foco concentra-se em uma linha de produtos e serviços mais limitados.

Por último, respondendo ao problema da pesquisa, isto é, se o comportamento estratégico de restaurantes está relacionado com o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam, conclui-se que estatisticamente para a amostra estudada, não existe uma correlação entre essas duas variáveis. Tal fato pode ser comprovado mediante um estudo mais aprofundado com os gestores dessas organizações.

Não se pode descartar a possibilidade de um resultado diferente ao fazer este mesmo estudo considerando uma amostra composta por outras organizações deste mesmo setor. É importante ressaltar, conforme evidenciado na teoria proposta por Miles e Snow (1978), que não existe um tipo de comportamento estratégico melhor do que o outro ou até mesmo, não há uma associação entre o tipo da estratégia e a maturidade da organização.

Por fim, os resultados indicaram é possível acreditar que diferenças no ambiente organizacional estão associadas à diferentes escolhas estratégicas, enquanto preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas à formação da estratégia; contudo, como as amostras utilizadas não são de grande tamanho não se pode generalizar os resultados encontrados à gestores de organizações de outros segmentos.

Desta forma, não podemos dizer que aquelas organizações que estão entrando no mercado tendem a ter um comportamento estratégico reativo; as com pouca experiência, um comportamento defensivo; aquelas em um estágio intermediário, um comportamento analítico; e, por fim, aquelas mais experientes, um comportamento prospector. Todos os tipos de estratégias competitivas podem ser encontrados indiferentemente do tamanho ou da idade da organização. Esta situação de que não existe um tipo de comportamento estratégico melhor do que o outro em relação à maturidade da organização, também foi observado na amostra pesquisada, ou seja, não existe relação entre o nível de maturidade da empresa com comportamento estratégico.

## REFERENCIAS

ANSOFF, H. I. (1979). **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill.

\_\_\_\_\_, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1983.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, Jay B. **The resource based “view” a useful perspective for strategic management research?** Yes. *Academy of Management Review*. Ano 2001, Vol. 26, No. 1, 41-56.



BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Empresas. Brasília**: Receita, 2012. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr242a264.htm>>  
Acesso em 20 de Junho de 2015.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise**, Cambridge – Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking: Artimed, 2010.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance F: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 365-383, 1990.

FIGUEIREDO, F. B. **Gastronomia e hibridismo cultural de restaurantes italianos em gramado (rs)** - Estudo de caso. *Cultur – revista de cultura e turismo cultural*, ano 03 – n. 01 – jan/2009.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

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.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 5th. ed. New York: Prentice-Hall, 1999.

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

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators in organizations. *The Journal of Psychology*, v. 125, n. 4, p. 445-455, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. Versão ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, D.O. **Inovação e resistência à mudanças: Comparação entre restaurantes Epp's**. CNEG – Congresso Nacional e excelência e gestão. 08 e 09 de agosto, 2014.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1997



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

MINTZBERG, H. **The science of strategy- making**, Industrial Management Review, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 1967.

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

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTH, S.J. **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. MPE **Indicadores Pequenos Negócios no Brasil**. 2012. Disponível em: [http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao\\_mpe\\_indicadores.pdf](http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf). Acesso em: 20 Jun 2015.