

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# O Estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira

*The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company*

*El Estratega de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Privada de Brasil*

Joaquim Rubens Fontes Filho<sup>1</sup>

Geraldo Sant Anna Nunes<sup>2</sup>

Recebido em 10 de fevereiro de 2010 / Aprovado em 16 de setembro de 2010

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

A importância das micro, pequenas e médias empresas brasileiras (MPME) para o desenvolvimento econômico e geração de empregos não tem encontrado paralelo no que tange à produção de teorias no campo da estratégia, consideradas as limitações da capacidade de ação das MPMEs e das idiosincrasias de seus líderes. Este artigo busca contribuir para a compreensão dos processos de formação das estratégias nessas empresas segundo a natureza do pensamento estratégico dos líderes-estrategistas e com base no comportamento declarado, adotando como referência a taxonomia das estratégias genéricas e dos processos cognitivos de tomada de decisão e pensamento estratégico. Tem como objetivo propor uma tipologia que permita compreender a natureza do pensamento estratégico desses gestores, identificando suas principais dimensões características e propondo instrumento que permita sua categorização e comparação. A aplicação de *survey* com amostra intencio-

nal formada por 70 estrategistas permitiu o uso de análise fatorial para construção das categorias e escala, e a observação que, no universo de estrategistas pesquisados no que tange a sua forma de pensar, a intuição é perspectiva complementar, não predominante, o caráter coletivo é acentuado na formação das estratégias, bem como a valorização do formalismo e a crença na importância de planejar e registrar as intenções.

**Palavras-chave:** Estratégia. Micro, pequenas e médias empresas. Intuição. Caráter coletivo. Formalismo.

## ABSTRACT

The importance of micro, small and medium size companies (MSMC) to the economical development and job creation in the country hasn't found parallel with respect to the production of theories in the strategy field, even considering the

1. Doutor e Professor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas do Rio de Janeiro – FGV/EBAPE [joaquim.rubens@fgv.br]

2. Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas do Rio de Janeiro – FGV/EBAPE [gerald@technopack.com.br]

Endereço dos autores: Praia de Botafogo, 190 – Botafogo, Rio de Janeiro – RJ Cep. 22250-900 – Brasil

limited capacity of action of the MSMCs and the idiosyncrasies of their leaders. This article seeks to contribute to the understanding of the strategy formation processes in these companies by the nature of the strategic thinking of their strategists, having as reference the taxonomy of generic strategies and the cognitive processes of decision making and strategic thinking. It aims at proposing a typology to comprehend the nature of strategic thinking of these managers, identifying their main characteristics dimensions and proposing an instrument that allows its categorization and comparison. The application of a survey with an intentional sample composed by 70 strategists allowed the use of factor analysis for the construction of categories and scale, and the observation that, in the universe of the surveyed strategists in regard to their way of thinking, intuition is complementary, not dominant, the collective character is intense in the strategy formation process as well as the appreciation of formalism and belief of the importance of planning and registering their intentions.

**Key words:** Strategy. Micro, small e medium companies. Intuition. Collective character. Formalism.

## RESUMEN

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPME) para el desarrollo económico y la creación de empleo no ha encontrado paralelo en lo que se refiere a la producción de teorías en el campo de la estrategia, teniendo en cuenta las limitaciones de la capacidad de acción de las MPMEs y las idiosincrasias de sus líderes. Este artículo busca contribuir a la comprensión de los procesos de formación de las estrategias en estas empresas, según la naturaleza del pensamiento estratégico de los líderes estrategas con base en el comportamiento declarado, adoptando como referencia la taxonomía de las estrategias genéricas y de los procesos cognitivos de toma de decisión y pensamiento estratégico. Tiene como objetivo proponer una tipología que permita comprender la naturaleza del pensamiento estratégico de estos

gestores, identificar sus principales dimensiones características y proponer instrumentos que permitan su categorización y comparación. La aplicación de survey con muestreo intencional formado por 70 estrategias permitió el uso del análisis factorial para construir las categorías y la escala y para observar que, en el universo de los estrategas investigados en lo referente a su forma de pensar, la intuición es perspectiva complementaria, no predominante, el carácter colectivo se acentúa en la formación de las estrategias, así como la valorización del formalismo y la convicción de la importancia de planificar y registrar las intenciones.

**Palabras clave:** Estrategia. Micro, pequeñas y medianas empresas. Intuición. Carácter colectivo. Formalismo.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos e modelos em estratégia têm tido ênfase na grande empresa, principalmente norte-americana, com capacidade de disputar parcelas expressivas do mercado e considerável poder econômico. A intencionalidade subjacente aos modelos de estratégia e as divisões em áreas ou unidades de negócio trazem como exigência a capacidade de a organização ter algum controle sobre o próprio mercado e um tamanho adequado para exercer sua própria ação. A *rationale* de um processo estratégico típico, com assimetria de informações entre as partes, disputas internas de poder, e barganha frente a fornecedores e clientes está muito mais próxima à realidade da grande empresa que das pequenas e médias. Nesse caso, o repertório de estratégias parece ser naturalmente limitado às estratégias de nicho.

Entretanto, a importância das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), no cenário econômico brasileiro, pode ser reconhecida por diversas perspectivas, seja na formação de um empresariado nacional, na diversificação da pauta de exportação ou, principalmente, na capacidade de geração de emprego e renda. É portanto significativo o esforço de compreender a dinâmica da

formação e execução das estratégias por essas organizações, relacionando as idiossincrasias aos resultados. De acordo com Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), com base no ano de 2006, menos de 1% das empresas registradas no país são de grande porte, o que significa que mais de 99% do número de companhias no país se enquadram como MPME.

A liderança histórica dos Estados Unidos na geração de conhecimento na área de estratégia influenciou significativamente a produção científica brasileira na área. Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), utilizando a classificação proposta por Whittington (2002), constataram que, da produção científica brasileira em estratégia empresarial entre 1991 e 2002, mais de 50% dos artigos enquadrados seguiam a perspectiva clássica, a mais antiga e mais influente de todas, com especial destaque para a obra de Porter (1986).

Faria e Imasato (2007) argumentam que o conhecimento produzido nos Estados Unidos é problemático no Brasil, porque não reconhece questões de poder e política ressaltados por Weber (1993) nem os diferentes tipos de estrategistas que fazem parte de economias emergentes. Esses autores também alegam que a literatura especializada privilegia os interesses e necessidades dos estrategistas da grande empresa, o que reforça a lacuna de conhecimento para os estrategistas da pequena e média empresa no país.

O objetivo final da presente pesquisa é desenvolver uma tipologia que permita compreender a natureza do pensamento estratégico dos líderes das MPMEs brasileiras, tendo como base as tipologias de estratégia e de pensamento estratégico, tendo como base seu comportamento declarado. Este objetivo será atingido com a investigação da seguinte questão de pesquisa:

Qual é a forma de pensar dos estrategistas das micro, pequenas e médias empresas brasileiras com relação ao processo de formação da estratégia?

Adicionalmente esse trabalho, na busca por identificar o perfil médio do pensamento do estrategista brasileiro da MPME privada nacional, visa a trazer como contribuição a proposta de escala que permita, em diferentes tempos e momentos, medir e reavaliar tal perfil. Dadas as mudanças do

ambiente e a ampliação da exposição dos empreendedores a novos contextos e mercados, é razoável supor que a forma de pensar do estrategista não seja estática, mas em constante movimento em função de dinamicidade do ambiente competitivo dos negócios.

O artigo segue com a discussão do processo de formação das estratégias nas MPME (seção 2) e as taxonomias utilizadas no campo da estratégia (seção 3). A quarta seção trata do referencial necessário para compreender a formação do pensamento estratégico dos líderes das MPMEs brasileiras, à luz das principais taxonomias em estratégia para, na sequência, desenvolver e aplicar a metodologia voltada a classificar essas estruturas de pensamento e propor uma escala de avaliação da lógica estratégica utilizada.

## 2 A MPME E A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que especificar qualquer padrão para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrado porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Mesmo no Brasil, existem diferentes critérios para classificar as empresas de acordo com seu porte e esta pesquisa adotou a taxonomia utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e aplicável à indústria, comércio e serviços, de acordo com a Carta Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002. Define que a MPME limita-se àquelas empresas com faturamento bruto anual não superior a R\$ 60.000.000, como mostra o quadro 1.

Algumas características inerentes das MPMEs são ressaltadas por Lezana (1995): a interdependência entre proprietário e administrador, numa relação híbrida, o foco em nichos específicos de mercado, sem domínio completo do setor em que atua e uma estrutura organizacional simplificada, pouco preocupada com níveis hierárquicos. Ao contrário da grande empresa, a MPME possui uma gestão pessoal e informal, com forte caráter intuitivo na tomada de decisões

	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
SEBRAE	Receita bruta anual de até R\$ 240.000	Receita bruta anual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000	-	-
BNDES	Receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500.000 e inferior a R\$ 60.000.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 60.000.000

**Quadro 1** – Classificação das empresas segundo o porte.

Fonte: (BNDES, 2002; BRASIL, 2006).

(ALMEIDA, 1995). Cher (1991) afirma que não é raro encontrar nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre empresa e proprietário, em que os objetivos desse último acabam sendo os mesmos objetivos da empresa.

Considerando a natureza empreendedora e personalista dos proprietários das MPME, os estrategistas que estão à frente destas empresas têm destacada importância, pois são os condutores que as levam ao sucesso ou à extinção. Conforme estudo de Veit e Gonçalves Filho (2007), que analisou o comportamento do empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas, realizado com 965 pequenas empresas do estado de Minas Gerais (MG), foi identificado que esse perfil empreendedor explicava cerca de 25% do desempenho das empresas da amostra.

Com relação ao cerne desta pesquisa, o processo de formação da estratégia, Escrivão Filho e Nakamura (1996) – em artigo escrito a partir de estudo de caso que abordou a estratégia empresarial em pequenas e médias empresas – identificam a presença de processo formal e informal de formulação e estabelecimento da estratégia, ênfase na formulação em detrimento da implementação e preocupação excessiva com problemas cotidianos, entre outros pontos não relevantes a este estudo.

Em outro artigo baseado em múltiplo estudo de caso em pequenas empresas da área de construção civil no Rio Grande do Sul, Barros Neto (1999) identifica características típicas da pequena empresa, além da forte ascendência do

proprietário sobre todo corpo funcional da empresa, quais sejam: as comunicações fluem informalmente na estrutura; fluxo de trabalho tende a ser flexível; ambiente mais simples e com menos conflitos do que nas grandes empresas; poder do líder fortemente baseado no carisma; certa aversão à burocratização das atividades; valorização do curto prazo em detrimento do longo prazo; empresas enxutas e com boa mobilidade e fácil gestão; executivos tendem a tomar decisões com base na intuição e no bom senso e não valorizam a falta de análise, priorizando a ação imediata por meio do processo de tentativa e erro.

Esta seção procurou compreender as características do processo de formação de estratégia na MPME, bem como os critérios para enquadramento de seu porte. A próxima seção abordará as teorias e taxonomias no campo da estratégia, passo fundamental para a compreensão de como estas teorias influenciam o estrategista da MPME.

### 3 TEORIAS BÁSICAS E TAXONOMIAS EM ESTRATÉGIA

A produção de tipologias ou taxonomias em ciências sociais têm ocupado bastante atenção dos pesquisadores. Conforme Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p. 57), a produção de tipologias é um procedimento científico clássico e, no campo das estratégias, a tentação de tipificá-las remonta a algumas décadas e permanece na pauta, dado que “[...] as tipologias parecem ser úteis e, muitas

vezes, a produção de conhecimento termina com a produção de tipologias.” De fato, diversos autores na área de estratégia têm buscado classificar os movimentos e estratégias competitivas segundo categorias ou lógicas gerais (estratégias genéricas ou *grand strategies*).

Estas construções teóricas advêm de pesquisadores com cargas ontológicas e epistemológicas distintas. Segundo Valles (1997), estes paradigmas devem ser entendidos como sistemas de crenças básicas, princípios e pressupostos sobre a natureza da realidade investigada (pressuposto ontológico), sobre o modelo de relação entre o investigador e o investigado (pressuposto epistemológico) e sobre o modo que podemos obter conhecimento da realidade em questão (pressuposto metodológico). Existem diferentes taxonomias acerca dessas visões de mundo. Valles (1997) classifica os paradigmas que se contrapõe da seguinte forma:

- a) paradigma prevalente, clássico, racionalista, positivista;
- b) paradigma emergente, alternativo, naturalista, construtivista, interpretativista.

A primeira categoria diz respeito a uma realidade objetiva, sujeita às leis universais da ciência. A segunda, em contraponto, assume a existência de realidades múltiplas com diferenças entre elas, que não podem ser resolvidas por meio de processos puramente racionais. Esse trabalho teve a preocupação de trazer contribuições de pesquisadores em estratégia com visões de mundo distintas, embora estas classificações paradigmáticas sejam subjetivas. Dos mais influentes pesquisadores do campo da estratégia e cujas teorias e taxonomias serão aqui abordadas ou citadas, Ansoff (1965), Chandler Junior (1962) e Porter (1986) têm uma visão nitidamente mais próxima ao positivismo. Estes autores fazem parte da escola clássica identificada por Whittington (2002). Com uma visão mais crítica ou anti-positivista, encontra-se, por exemplo, Mintzberg (1994). Os demais pesquisadores, como por exemplo, Eisenhardt e Zbaracki (1992), Miles e Snow (2003) e Vasconcelos (2002), em maior ou menor grau,

situam-se nessas ou entre essas visões que, em realidade, coexistem e não representam classificações absolutas. Outros autores como Whittington (2002) e Zaccarelli e Fishmann (1994) procuraram identificar e classificar as diferentes teorias em estratégia, sem necessariamente adotar uma ou outra posição. O fundamental é que diferentes abordagens ontológicas e epistemológicas fazem parte da revisão da literatura em estratégia, que agora se segue.

Em trabalho de pesquisa que resultou em artigo clássico da literatura de estratégia, Mintzberg e Waters (1985) identificam oito tipos de estratégias utilizadas, com base em onze estudos intensivos em diferentes empresas de diferentes segmentos. Nesse artigo, definem que estratégia migra numa *continuum* que vai de um polo em que as estratégias são totalmente deliberadas, planejadas até o polo oposto em que as estratégias emergem ao longo do curso de ação, em que o ambiente externo também varia de previsível, controlável à complexo e imprevisível. Os autores salientam que dificilmente as estratégias são puramente deliberadas ou puramente emergentes, sendo, pois, uma combinação que migra entre os dois polos. Embora não tenham intenção de firmar conceitos rígidos, os autores descrevem os seguintes tipos de estratégia: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, desconexas, de consenso e impostas.

A estratégia planejada é a mais próxima do polo puramente deliberado. Pressupõe um ambiente previsível e/ou controlável, em que as ações são planejadas de forma clara e articulada, com controles formais explícitos. Nesse caso, há uma clara separação entre formulação e implementação da estratégia.

A estratégia empreendedora é o tipo de estratégia em que se relaxam as condições de intenções precisas e articuladas. Nesse caso, um indivíduo em particular controla e impõe sua visão na organização, típico em empresas fortemente controladas pelos proprietários, que são os estrategistas. Embora exista alguma intenção do estrategista, elas não estão formalizadas ou articuladas e não são facilmente identificáveis. A estratégia ideológica é típica de organizações cujos

membros compartilham visão e identidade muito fortemente, de forma que buscam tal objetivo como se uma ideologia fosse. Como ideologia tem valores atrelados a credo, doutrinação, inspiração e, eventualmente, até alguma articulação, intenções podem ser identificáveis, o que a aproxima de uma estratégia deliberada.

A estratégia guarda-chuva pressupõe um relaxamento efetivo nas condições de controle sobre os atores ativos da organização. Os estrategistas, que mantêm controle parcial sobre outros membros da organização, apenas definem linhas gerais de comportamento, especificando um espectro restrito dentro do qual os demais membros podem atuar. Daí vem a expressão guarda-chuva, sob a qual estão estabelecidos os padrões de ação permissíveis para a organização. A estratégia de processo, da mesma forma que a guarda-chuva, tem condução da liderança a outros atores que são pró-ativos em sua execução, num ambiente complexo, incontrolável e imprevisível. Contudo, em vez de controlar o conteúdo da estratégia estabelecendo limites ou alvos, o estrategista exerce influência indireta nos membros da organização. Novamente existem características de estratégias deliberadas e emergentes.

As estratégias desconexas ocorrem quando uma parte da organização, uma sub-unidade ou mesmo um indivíduo, descolado do resto, utiliza seu próprio padrão de ações, que independem ou até contradizem diretrizes ou intenções – quando expressas – da liderança central. Da perspectiva da organização, essas estratégias são emergentes. Tais estratégias desconexas tendem a se proliferar em organizações nas quais grandes *experts* agem como atores pró-ativos com estilos próprios. As estratégias impostas, ao contrário de todas as outras já descritas que sempre, de uma forma mais ou menos intensa, levaram em consideração as possíveis variações do ambiente externo, não consideram essa variável. É, na verdade, o próprio ambiente ou agente externo que força a organização a um padrão de ações específico, independente da presença de controles centrais na organização.

Os autores Mintzberg e Waters (1985) afirmam que a formação da estratégia caminha em dois pés, um deliberado e um emergente e ressal-

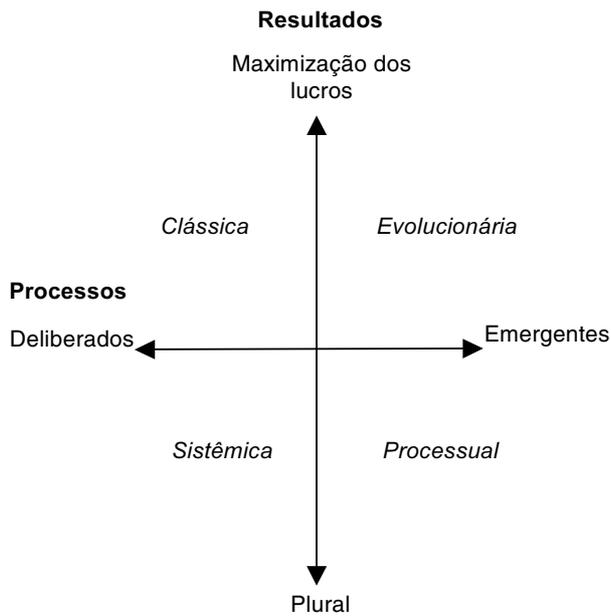
tam a importância do aprendizado estratégico, viabilizado na adoção de estratégias emergentes, que se ajustam frente a alterações ambientais criando um processo contínuo de aprendizado.

Analisando a literatura então disponível à época, Zaccarelli e Fischmann (1994) chegaram a um total de 13 possíveis estratégias genéricas, somando contribuições de inúmeros autores e ampliando a tipologia disponível. Assim, identificam estratégias como oportunidades, desinvestimento, intento, adaptação, diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão e autoproteção.

Embasamento teórico mais recente e, possivelmente, um dos mais abrangentes do ponto de vista da estratégia das empresas, é a classificação feita por Whittington (2002) acerca das diferentes abordagens sobre o tema. Destaque-se que esse foi o modelo escolhido como base para estudo destinado a compreender a produção nacional sobre o tema (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

As quatro abordagens são demonstradas na figura 1 a seguir e se diferenciam pela posição que ocupam em relação a dois vetores: a busca por resultados (eixo das ordenadas) e grau de discricionariedade (maior deliberação e racionalidade *ex-ante*) das intenções estratégicas (eixo das abscissas). No vetor resultados, as estratégias variam do pólo “maximização de lucros” ao pólo “pluralidade de resultados”, em que lucro não é o único interesse da empresa. No vetor de quão intencionais são as estratégias, de um polo os processos estratégicos são deliberados – em que ambientes permitem alguma previsibilidade – até o polo oposto, onde as estratégias emergem de acordo com as variações do ambiente, fator complexo e imprevisível. Essas abordagens são classificadas como Clássica, Evolucionária, Sistêmica e Processual.

A perspectiva clássica enxerga que a estratégia é um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar vantagens ao longo prazo. A abordagem evolucionista entende que a estratégia, no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro,



**Figura 1** – Perspectivas genéricas sobre estratégia.

Fonte: Whittington (2002, p. 3).

é irrelevante. O ambiente é tipicamente muito implacável, complexo e imprevisível, de forma que previsões não são eficazes. A abordagem processualista acredita que o planejamento de longo prazo é de pouca valia, mas é menos pessimista sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente. A estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente (MINTZBERG, 1994). A abordagem sistêmica acredita na capacidade das organizações se planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. A diferença com a escola clássica é a recusa dos sistêmicos em aceitar as formas e os fins da racionalidade clássica, do ponto de vista histórico e cultural. Os teóricos sistêmicos acreditam que por trás das estratégias estão razões que são peculiares a determinados contextos sociológicos. Na visão sistêmica, as normas que orientam a estratégia derivam mais das regras culturais da sociedade local do que de limites cognitivos da psique humana.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003), na revisão de grande volume de literatura em estratégia, identificaram dez pontos de vista distintos, que se refletem na prática gerencial. Cada um tem perspectiva única que focaliza um aspecto impor-

tante no processo de formulação da estratégia. Classificam, então, dez escolas de formulação de estratégia, em trabalho consolidado na obra clássica “Safári de Estratégia”: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Os autores afirmam que essas dez escolas caem em três agrupamentos de acordo com a natureza de cada uma. As três primeiras – design, planejamento e posicionamento – no grupo no qual a formulação da estratégia tem natureza prescritiva, mais preocupada em como as estratégias devem ser formuladas do que em efetivamente saber como elas são formuladas. As seis escolas seguintes – empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental – são de natureza descritiva, mais preocupadas com a descrição de como as estratégias são efetivamente formuladas. No terceiro grupo, do qual faz parte apenas a escola de configuração, seus seguidores, em busca da integração, agrupam os vários elementos inerentes à estratégia – o processo de formulação, o conteúdo que ela tem, estruturas organizacionais e seus contextos – para descrever os ciclos de vida das organizações. Essa escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

Vasconcelos (2002) faz uma investigação dos pressupostos das 9 escolas identificadas por estes autores – excluindo a escola de configuração, por se tratar de uma compilação de todas as anteriores – sobre o processo de formação da estratégia com executivos brasileiros pertencentes a grandes empresas de São Paulo, Campinas e Rio de Janeiro, entre setembro e outubro de 2000. Por meio de análise fatorial, identifica três dimensões da estratégia: intencional, de inovação e do contexto social da estratégia. Ao contrário das escolas identificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003), que indicam um animal característico para cada uma das escolas citadas, Vasconcelos (2002) conclui que a estratégia é melhor definida como um ornitorrinco, animal definido como uma estranha combinação entre um pato e um castor. Tal metáfora quer dizer que o autor acredita que os executivos, em vez de aderirem a

uma única escola de estratégia, têm adesão, em diferentes proporções, a cada uma delas.

Certamente que diversas outras taxonomias e tipologias podem ser mencionadas, como os quatro tipos propostos por Ansoff (1965) baseados nos quadrantes produto-mercado novos-atuais, as quatro estratégias genéricas relacionadas às condições ambientais e ao processo adaptativo de Miles e Snow (2003), os nove tipos de estratégias baseadas na força motriz propostos por Tregoe e Zimmerman (1982), nas estratégias baseadas em escopo e fonte de vantagem competitiva analisados por Porter (1986), ou nos modelos mais recentes de estratégia baseada em recursos (BARNEY, 2001) e capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Entretanto, no que se refere à pequena empresa, os estudos ainda apontam a divergências quanto à utilidade dos referenciais e conhecimentos da grande empresa na construção de seu comportamento estratégico. Assim, Leitner e Guldenberg (2010), em ampla revisão da literatura sobre estratégias na pequena e média empresa, destacam que permanece a controvérsia quanto a três pontos principais: as vantagens e desvantagens do comprometimento com uma estratégia específica *versus* aproveitar a flexibilidade do pequeno porte para se adaptar a novas condições e flexibilizar a estratégia, a validade de estratégias combinadas (*stuck in the middle*) frente às estratégias puras de baixo custo ou diferenciação, e que evidências empíricas mostram que as PMEs seguem as vantagens e desvantagens do comprometimento com uma estratégia específica *versus* aproveitar a flexibilidade do pequeno porte para se adaptar a novas condições e flexibilizar a estratégia. Os próprios resultados de suas pesquisas reforçam essas controvérsias, uma vez que contrariam aqueles encontrados por Ebben e Johnson (2005), para quem firmas que utilizam estratégias focadas em eficiência ou flexibilidade obtém resultados significativamente melhores que aquelas que utilizam estratégias combinadas.

Construir uma proposta de tipologia que permita compreender a natureza do pensamento estratégico dos líderes das MPMEs brasileiras exige identificar antes possibilidades já exploradas de

criar essas categorias nas áreas de estratégia genérica e pensamento estratégico. Enquanto as categorias de estratégia genérica visam a organizar as diferentes lógicas que pautam possíveis estratégias competitivas e de forma geral podem ser reconhecidas *ex-post*, no caso nas tipologias de pensamento estratégico a expectativa é compreender a lógica que leva às escolhas e prioridades na ação empresarial, sua racionalidade (ou não) e grau de intencionalidade, entre outros fatores. Nesse sentido, além das principais tipologias de estratégia vistas nesta seção, é necessário revisitar as teorias referentes ao pensamento estratégico, analisadas a seguir.

#### 4 OS PROCESSOS RACIONAL E INTUITIVO DE TOMADA DE DECISÃO

Na sua forma mais básica, o modelo racional de tomada de decisão parte do pressuposto que o comportamento humano tem algum propósito. Simon (1955) propôs um modelo de processo de tomada de decisão composto de fases: identificação, análise do problema, criação de alternativas e julgamento, mas também desafiou a validade do ator econômico, rejeitando a noção de que o comportamento humano é puramente racional, calculista e maximizador de valor. De acordo com esse modelo, os atores entram em situações de decisão com objetivos determinados e conhecidos. Esses objetivos determinam o valor das possíveis consequências de uma ação (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Uma variação desse modelo é a que considera que as limitações cognitivas colocam a racionalidade pura e a racionalidade limitada como uma dicotomia ou contínua (HARRISSON; PHILLIPS, 1991). Eisenhardt e Zbaracki (1992) observaram que frequentemente pesquisas indicam como os tomadores de decisão movem-se ao longo da contínua, tipicamente pelo aumento do conflito. O tamanho da organização é outra variável que interfere na racionalidade no processo de decisões estratégicas (MINTZBERG; WATERS, 1982).

Um estudo realizado por Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), na avaliação de

vinte e cinco processos de decisão, identificou um modelo de decisões aparentemente desestruturado. As mesmas fases básicas do modelo clássico foram detectadas – identificação, desenvolvimento e seleção da decisão – mas, ao contrário do modelo racional em que essas fases eram sequenciais e ordenadas, não havia sequenciamento lógico e, além disso, por vezes se repetiam. Dean e Scharfman (1992) apud Eisenhardt e Zbaracki (1992) examinaram a racionalidade em cinquenta e sete decisões estratégicas em vinte e quatro empresas e concluíram que ambientes ameaçadores, de incerteza e controle externo, diminuem a racionalidade nas decisões.

A tomada de decisões estratégicas por intuição tem gradativamente ganhado espaço no ambiente de negócios. Intuição pode ser benéfica em certos cenários e, por vezes, pode ser o único elemento disponível para tomada de decisão (BURKE; MILLER, 1999). Essas autoras investigaram o uso da intuição na tomada de decisão, entrevistando sessenta experientes profissionais em posições executivas. Cinquenta e seis por cento dos entrevistados afirmaram que decisões intuitivas eram baseadas na experiência. O acúmulo de sucessos e fracassos, no trabalho e na vida pessoal, contribui para criar um conjunto de experiências que são usadas em situações particulares. Quarenta por cento dos participantes alegam que intuição é baseada em sentimentos e emoções que, junto às informações, fazem parte de um cenário de decisão.

Jung (1971) define que a pessoa intuitiva se concentra nas possibilidades e é menos concentrada em detalhes. Ela, frequentemente, encontra soluções no dia a dia, sem necessariamente basear-se em fatos.

Essa seção analisou as teorias do pensamento estratégico por meio do processo cognitivo que o dirige, seja pelo processo racional ou intuitivo de tomada de decisão. A seção a seguir desdobrará as análises feitas a partir das características do estrategista da MPME, das teorias e taxonomias em estratégia e a discussão do processo cognitivo de tomada de decisão desta seção em dimensões características a priori do estrategista.

## 5 DIMENSÕES CARACTERÍSTICAS A PRIORI DO ESTRATEGISTA

Mintzberg e Waters (1985), em estudo empírico, identificam oito tipos de estratégias e concluem que elas migram numa *continuum* que vai de um polo deliberado até outro, oposto, onde as estratégias são emergentes, não planejadas. Salientam que, raramente, as estratégias são puramente deliberadas ou puramente emergentes, e que andam com um pé em cada polo. As perspectivas genéricas sobre estratégia de Whittington (2002), ilustradas na figura 1, contêm no eixo das abscissas a mesma *continuum* dos autores anteriores. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) ratificam que, em um conjunto de dez escolas, todas as escolas prescritivas identificadas – design, planejamento e posicionamento – têm no processo básico a intencionalidade, ao passo que na escola do aprendizado o processo básico é emergente, não intencional. Todas essas descrições, pois, identificam uma primeira característica fundamental do estrategista, que é a intencionalidade no processo de formulação da estratégia. Essa *continuum* deliberada-emergente será uma das dimensões a ser avaliada na presente pesquisa.

O mesmo estudo de Mintzberg e Waters (1985), ao definir as estratégias identificadas por meio de observações empíricas, atribui à estratégia planejada o pressuposto de operação em um ambiente previsível, em que ações são planejadas de forma articulada, com controles formais. Ao contrário, a estratégia empreendedora descrita pelos autores tem como característica que, embora presente a intencionalidade do estrategista, não há necessariamente a formalização, tornando difícil mesmo sua própria identificação. Ou seja, a intencionalidade não necessariamente é registrada pelos estrategistas, de onde surge uma segunda dimensão característica, a formalidade que eles dão às suas intenções deliberadas ou até àquelas que emergem ao longo do curso da ação. Entenda-se aqui a formalidade como o ato de criar e manter registros escritos de decisões estratégicas. Essa *continuum* vai do polo totalmente formal, onde planos e decisões são registrados até a informalidade plena, quando o estrategista não vê a

necessidade ou não pretende registrar suas decisões estratégicas.

O estudo feito por Simon (1955) acerca do processo de tomada de decisão contempla identificação, análise do problema, criação de alternativas e julgamento. Esse é o modelo básico do processo racional de tomada de decisão. Contudo, o próprio autor rejeitou que o ser humano seja puramente racional e calculista. O modelo de Harrison e Phillips (1991) considera que as limitações cognitivas colocam a racionalidade pura e a racionalidade limitada segundo também uma *continuum*. Burke e Miller (1999) alegam que a intuição é, por vezes, o único elemento disponível para tomada de decisão. Todo este referencial permite a identificação da terceira dimensão característica do estrategista, ou seja, o processo mental que ele utiliza para formar a estratégia. Chamaremos essa dimensão característica como o processo cognitivo do estrategista. Essa *continuum* migra do polo puramente racional ao pólo puramente intuitivo.

A estratégia empreendedora de Mintzberg e Waters (1985) define que o estrategista é um indivíduo que controla e impõe sua visão na organização, típica em empresas fortemente controladas pelo proprietário, característica comum na MPME. Os mesmos autores identificam a existência de estratégias desconexas, quando grandes *experts* agem como atores pró-ativos com estilos próprios, individualistas. Os mesmos autores encontram na estratégia ideológica o compartilhamento da visão e identidade de vários membros da organização como se uma ideologia fosse, com a estratégia emergindo do coletivo organizado. Da mesma forma, a escola cultural de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) enxergam o processo de formação da estratégia como um processo coletivo. Desta forma, uma quarta dimensão característica e, em especial relevante quando se trata da MPME, é a maneira que o estrategista formula a própria estratégia, impondo sua visão ou compartilhando com seus terceiros por meio da troca de ideias e informações para tomada de decisão. Chamaremos esta dimensão característica de grau de coletividade do estrategista, em que a *continuum* migra do individualismo à coletividade no processo de formação da estratégia.

## 6 METODOLOGIA

Fizeram parte dessa pesquisa 70 executivos de empresas de micro, pequeno e médio porte, utilizando a classificação do porte de empresas adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, de acordo com a Carta Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002 (BNDES, 2002), descritos no quadro 1. Nessa pesquisa, a seleção das amostras foi não-probabilística, selecionadas por acessibilidade, com predominância de empresas do estado do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi por meio de pesquisa *survey* com questionários autoadministráveis, sem interferência do pesquisador. Segundo Hair et al. (2005), *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. As *surveys* são normalmente utilizadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de respondentes. No caso dessa pesquisa, foram utilizadas *surveys* eletrônicas, com perguntas fechadas construídas com base nas prováveis características do estrategista brasileiro, identificadas a partir da revisão teórica e estruturadas segundo escala Likert de 7 pontos equilibrada, sendo a confiabilidade da escala avaliada pelo Alfa de Cronbach. Conforme Malhotra (2006), as perguntas estruturadas devem especificar o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta, padrão seguido no referido estudo. Os participantes da pesquisa foram informados por correspondência eletrônica do início do período de impostação das respostas, tendo a coleta ocorrida entre dezembro de 2008 a janeiro de 2009.

Os dados receberam tratamento estatístico por meio da análise fatorial exploratória. Hair et al. (2005) definem análise fatorial como uma técnica estatística multivariada que permite sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número menor de variáveis ou fatores. Objetiva, portanto, explorar estruturas latentes em um conjunto de variáveis de forma a reduzir sua dimensionalidade.

Originalmente, o questionário foi composto por 14 questões ou variáveis, que, segundo Hair et al. (2005), demandaria uma amostra de tamanho mínimo equivalente a cinco vezes o número de variáveis, ou seja, 70 respondentes para uma

adequada análise fatorial, o que efetivamente foi respeitado nesta pesquisa. Após considerações resultantes da fase de pré-teste, três questões foram eliminadas, permanecendo o questionário final com 11 questões.

As dimensões avaliadas e as 11 questões remanescentes do questionário, elaboradas com base no referencial teórico, estão no quadro 2 a seguir.

O respondente foi estimulado manifestar qual o seu grau de concordância com cada afirmação, variando de discordância total até concordância total, numa escala Likert de 7 pontos equilibrada. Hair et al. (2005) definem uma escala equilibrada como aquela em que o número de categorias favoráveis é igual ao número de categorias desfavoráveis. A escala tem um ponto central que é considerado uma escolha neutra. Apesar da contrariedade gerada pelo número ímpar de itens em uma escala Likert (DeVELLIS, 2003), optou-se por essa estrutura por não haver razões, *a priori*, para predomínio de posicionamento neutro pelos respondentes (MALHOTRA, 2006), e permitir uma maior amplitude nas respostas que uma escala de 5 pontos. Nessa estrutura, o estrategista expôs o seu modo de pensar com relação ao processo de formulação estratégica, o que não necessariamente garante que seu pensamento reflita a sua prática estratégica. A pesquisa não teve, portanto, a pretensão de checar

se o posicionamento do estrategista corresponde necessariamente ao seu modo de agir na realidade. Isto demandaria o acréscimo de outras metodologias que permitissem verificar *in loco* evidências práticas da aplicação de cada uma das formulações. Sendo assim, embora possa parecer pouco plausível que o estrategista divergisse suas afirmações de suas ações práticas, é fundamental ressaltar que o objetivo da pesquisa restringiu-se a entender o pensamento do estrategista acerca da forma ideal de formular as suas estratégias.

Do total de 70 empresas, selecionadas segundo a classificação das MPMEs definida pelo BNDES pela Carta Circular nº 64/02, todas responderam ao questionário, sendo a amostra constituída por 19 micro empresas (27%), 30 pequenas (43%) e 21 médias (30%) empresas. Do total, 68 empresas eram sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, uma empresa em São Paulo e uma no Estado do Rio de Janeiro.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

As estatísticas descritivas forneceram dados fundamentais para a medição da intensidade de concordância com cada fator selecionado. As médias construídas, segundo a atribuição sequen-

Questão	Descrição	Dimensão avaliada
1	O estrategista deve ser um planejador com intenções claras de onde quer chegar.	Grau de intencionalidade do estrategista
2	Registrar decisões em planos escritos é fundamental para o sucesso.	Grau de formalismo do estrategista
3	O estrategista deve ter a seu alcance um plano estratégico escrito.	Grau de formalismo do estrategista
4	A velocidade das mudanças do ambiente torna o planejamento estratégico pouco relevante.	Grau de emergência do estrategista
5	A informalidade traz mais eficiência e agilidade na gestão.	Grau de informalidade do estrategista
6	As decisões estratégicas devem ser tomadas com o uso estrito da razão humana.	Grau de racionalidade do estrategista
7	As grandes decisões estratégicas são tomadas com base no caráter intuitivo do estrategista.	Grau de intuição do estrategista
8	Em grande parte das decisões estratégicas, a intuição é o único elemento disponível.	Grau de intuição do estrategista
9	As decisões estratégicas devem ser tomadas exclusivamente pelo estrategista.	Grau de individualismo do estrategista
10	A formação da estratégia é fruto de um processo coletivo e não de um estrategista isoladamente.	Grau de coletivismo do estrategista
11	Decisões estratégicas devem ter a participação dos estrategistas, seus pares e de colaboradores próximos.	Grau de coletivismo do estrategista

Quadro 2 – Questões da *survey* e respectivas dimensões avaliadas.

cial de pontos aos níveis da escala Likert, foram posteriormente utilizadas para definir o perfil médio do estrategista em cada fator identificado, de acordo com a escala construída com base na análise fatorial exploratória.

Os resultados das estratégias descritivas, obtidos com o uso do software SPSS 14, são apresentados na tabela 1.

O cálculo das médias foi realizado com base na pontuação dada pelos respondentes de 1 a 7, sendo que quanto maior é a média, maior é a concordância ou a intensidade do estrategista naquela dimensão característica sob avaliação, e vice e versa.

**Tabela 1** – Estatísticas descritivas.

	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
1	6,2429	,78824
2	5,6429	1,26303
3	5,5571	1,28126
4	2,4429	1,51930
5	2,7857	1,53125
6	3,5857	1,66370
7	3,3143	1,49921
8	2,5143	1,39089
9	2,5143	1,33778
10	5,9857	1,04247
11	6,0000	1,12932

A análise fatorial exploratória utilizou-se do método de análise de componentes principais, uma abordagem da análise fatorial que leva em conta a variância total dos dados (MALHOTRA, 2006). A determinação do número de fatores foi com base em autovalores (*eigenvalues*), quando são retidos apenas os fatores com autovalores superiores a 1,0. Um autovalor representa a quantidade da variância associada ao fator, de forma que quanto maior o auto-valor maior a variância explicada pelo fator. O produto importante da análise fatorial é a matriz de fatores padronizados. Essa matriz de fatores contém os coeficientes utilizados para expressar as variáveis padronizadas em termos de fatores. Esses coeficientes, as cargas fatoriais, correspondem às correlações entre as variáveis e os fatores. Contudo,

esta matriz de fatores inicial, não-rotacionada, raramente resulta em fatores que podem ser interpretados, porque os fatores são relacionados a muitas variáveis (MALHOTRA, 2006). Desta forma, utilizamos o método de rotação varimax, método ortogonal de rotação de fatores que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, facilitando a interpretação dos fatores. Além do critério do auto-valor que sugere a retenção de auto-valores superiores a 1, simultaneamente é importante observar se a variância total explicada por todos os fatores é superior a 60% para validação da análise fatorial, além da possibilidade lógica de nomear os fatores selecionados (HAIR et al., 2005).

Definidos os fatores, mediu-se a confiabilidade de coerência interna entre as variáveis de cada fator, utilizando-se o coeficiente Alfa de Cronbach. Um nível aceitável de confiabilidade indica, segundo Hair et al. (2005), que os respondentes obtiveram respostas às perguntas de maneira coerente. Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente de Cronbach sugerem valores abaixo de 0,6 apresentam confiabilidade baixa, que em tese torna discutível a utilização do fator.

As tabelas 2 e 3 a seguir mostram os resultados da análise fatorial das onze questões ou variáveis que procuram identificar as características do estrategista brasileiro das MPMEs.

Pode-se observar que quatro fatores apresentaram auto-valores superiores a 1 e que a soma da variância explicada pelos mesmos foi de 66%, o que valida a análise fatorial.

A rotação ortogonal da matriz pelo método Varimax agregou nos quatro fatores as seguintes variáveis, com base na descrição do Quadro 1:

Fator 1 : agregou questões 4, 5, 7, 8 e 9. Pelo quadro 1, inclui grau de emergência, informalidade, intuição e individualismo do estrategista.

Fator 2 : agregou questões 1, 2 e 3. Pelo quadro 1, inclui grau de intencionalidade e formalismo do estrategista.

Fator 3 : agregou questões 10 e 11, mas tratam de uma única variável, o grau de coletivismo do estrategista.

Fator 4 : específico da questão 6, o grau de racionalidade pura do estrategista.

Tabela 2 – Variância total explicada (método de principais componentes).

Componente	Eigenvalues iniciais			Rotação da soma dos quadrados das cargas		
	Total	% da Variância	Variância acumulada%	Total	% da Variância	Acumulado %
1	3,007	27,338	27,338	2,341	21,283	21,283
2	1,704	15,487	42,824	2,202	20,016	41,299
3	1,450	13,179	56,003	1,505	13,683	54,981
4	1,102	10,019	66,023	1,215	11,042	66,023
5	,810	7,365	73,388			
6	,768	6,978	80,366			
7	,610	5,544	85,910			
8	,583	5,302	91,212			
9	,480	4,367	95,580			
10	,313	2,848	98,428			
11	,173	1,572	100,000			

Para os fatores 1 e 2, que agregaram diversas variáveis, realizamos o teste de confiabilidade medido pelo coeficiente Alfa de Cronbach, e os resultados foram, respectivamente, 0,711 e 0,751, superiores a 0,70 e portanto com boa intensidade de associação, validando os fatores (HAIR et al., 2005). Os fatores 3 e 4 tratam de variável isolada e, portanto, não necessitam de teste de confiabilidade.

A interpretação dos fatores selecionados deve examinar as variáveis com maior carga fatorial. Quanto maior o valor absoluto de uma carga

de fator, mais importante ele é para a nomeação do mesmo (HAIR et al., 2005).

Para o fator 1, as duas maiores cargas recorreram sobre o grau de intuição do estrategista, com 0,805 e 0,699. É também verdade que a carga fatorial para informalismo foi relativamente elevada (0,697) e moderada para o grau de emergência (0,533) e individualismo (0,583). Portanto, chamaremos tal fator como o caráter intuitivo do estrategista. Esse fator parece carregar certo nexos, na medida em que o estrategista intuitivo tende a crer em seus sentidos (individualismo), a não registrar seus *insights* (informal) e a tomar decisões no momento que sua intuição emerge, num caráter emergente, não planejado.

Para o fator 2, as maiores cargas fatoriais recaem sobre o grau de formalismo do estrategista (0,903 e 0,864). Num segundo plano e com carga fatorial moderada, está o grau de intencionalidade do estrategista (0,569). Desta forma, nomearemos este fator como o caráter formal do estrategista. Também há certa lógica em crer que o estrategista formal tende a ser intencional, pois o formalismo quase sempre é antecedido por uma intenção para registro posterior.

O fator 3 trata de variável única – embora corroborado em duas questões – com cargas fatoriais elevadas, 0,850 e 0,685. Esse fator mede

Tabela 3 – Matriz de componentes com rotação ortogonal Varimax.

	Componentes			
	1	2	3	4
7	,805			
8	,699			
5	,697			
9	,583			
4	,533			
3		,903		
2		,864		
1		,569		
11			,850	
10			,685	
6				,874

**Tabela 4** – Escala do perfil do pensamento do estrategista brasileiro de MPMEs.

Fatores identificados	Somatório do produto da média do item da survey eletrônica com a carga fatorial respectiva	Divisor (soma das cargas fatoriais)
Caráter intuitivo do estrategista	$M4*(0,533) + M5*(0,697) + M7*(0,805) + M8*(0,699) + M9*(0,583)$	3,317
Caráter formal do estrategista	$M1*(0,569) + M2*(0,864) + M3*(0,903)$	2,336
Caráter coletivista do estrategista	$M10*(0,685) + M11*(0,850)$	1,535
Caráter puramente racional do estrategista	$M6*(0,874)$	0,874

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996).

o grau de coletividade do estrategista e será nominado de caráter coletivista do estrategista.

O fator 4, igualmente, trata de variável única, com carga fatorial elevada, de 0,874. Mede o grau de racionalidade pura do estrategista e será denominado do caráter puramente racional do estrategista.

Com base nos fatores identificados, foi construída escala para determinação do perfil do estrategista brasileiro das MPMEs, proposta em caráter exploratório tratada neste estudo que visa a deixar uma contribuição para eventuais trabalhos posteriores. A escala foi construída a partir da média da soma direta dos itens associados a cada fator, seguindo modelo similar utilizado Tamayo e Gondim (1996). A tabela 4 apresenta essa construção.

A determinação do perfil do pensamento do estrategista brasileiro de MPMEs é calculada por meio da aplicação da escala anterior, com a utilização das médias reais obtidas na pesquisa constantes nas estatísticas descritivas da tabela 1. Os cálculos são demonstrados na tabela 5 a seguir.

Desenvolvendo o cálculo da média ponderada para entender a mente do estrategista como única e composta por estas quatro dimensões obtêm-se o resultado apresentado na tabela 6.

Esses percentuais são calculados pela divisão da média real do fator pela soma das médias de todos os fatores. É fundamental ressaltar que os resultados da referida tabela não representam – sob nenhuma hipótese – um modelo do ideal do cérebro do estrategista, muito menos uma “receita de bolo” de como formar um gestor ideal quanto à forma de seu pensamento estratégico. Representa única e exclusivamente uma fotografia instantânea que reflete o resultado pontual desta pesquisa, baseada na percepção dos estrategistas, e com suas inerentes limitações. A concentração de empresas no Rio Grande do Sul, a amostra limitada a 70 estrategistas e utilização do método *survey* com questionário autoadministrado – que pressupõe que o respondente tenha conhecimento e motivação para respondê-lo com informações fidedignas – são algumas destas limitações. O que esse estudo pode contribuir, por meio do uso da escala, é permitir a reprodução, em diferentes momentos, deste perfil, denotando eventuais tendências que o pensamento do estrategista da MPME venha a estar apresentando na forma de elaboração de suas estratégias e que, de alguma forma, seja de útil em futuras pesquisas acadêmicas no campo.

**Tabela 5** – Cálculo do perfil médio do pensamento do estrategista brasileiro pela escala.

Fator	Itens do somatório	Soma do produto médias x carga fatorial	Divisor	Média ponderada
Intuitivo	4,5,7,8,9	9,1350	3,317	2,7540
Formal	1,2,3	13,5517	2,336	5,8012
Coletivista	10,11	9,2002	1,535	5,9936
Racional puro	6	3,1339	0,874	3,5857

**Tabela 6** – Cálculo ponderado dos fatores na mente do estrategista na formação da estratégia.

Fator	Intensidade dos fatores (%)
Caráter Intuitivo (Intuição, Emergência, Informalidade e Individualismo)	15%
Caráter Formal ( Formal e Intencional)	32%
Caráter Coletivista	33%
Caráter Puramente Racional	20%
Total	100%

Ao contrário de resultados de estudos anteriores, como o de Almeida (1995), Barros Neto (1999) e Escrivão Filho e Nakamura (1996), as MPMEs estudadas apontaram a um movimento do pensamento do estrategista direcionado ao formalismo e à coletividade na formação da estratégia. A intuição, embora presente, não se mostrou predominante, nem tampouco a razão pura foi apontada como suficiente para a tomada das decisões estratégicas. A influência dos sistemas da qualidade como as normas da série ISO 9000, hoje muito comuns mesmo nas MPMEs, bem como os programas de apoio para gestão do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), corroboram esse movimento do caráter formal e mesmo coletivista do estrategista, tanto na formação da estratégia quanto para o alinhamento estratégico da empresa. Essas normas cobram muito o formalismo e o planejamento em registros, o que reforça a importância que esse fator encontrou na pesquisa. É importante mencionar, contudo, que essa pesquisa não teve a preocupação de evidenciar as práticas estratégicas, mas ainda assim seus resultados indicam uma tendência na formação do pensamento estratégico do estrategista. Esse estudo, de alguma forma, confirma as conclusões de Vasconcelos (2002), que comprova a multidimensionalidade da estratégia.

Com base na análise de dados e resultados desta seção, as conclusões finais deste artigo são apresentadas a seguir.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos disponíveis como os de Almeida (1995) e Barros Neto (1999) indicaram que o gestor da pequena empresa, entre outras características, tinha certa aversão a controles burocráticos e tendia a tomar decisões com base intuitiva.

O campo da estratégia no Brasil, conforme análise de Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), foi e é bastante influenciado pela liderança histórica dos Estados Unidos, e particularmente a perspectiva clássica – focada da maximização de resultados a partir de uma visão intencional – continua sendo a mais influente. Pode ser acrescentado que predomina nesse campo a perspectiva da grande empresa, com sua capacidade de exercer poder de barganha, criar portfólios de negócio e desenvolver e utilizar competências distintivas, em que pese que a importância da micro, pequena e média empresa na geração de emprego e como atividade empresarial.

Dados os objetivos desse estudo, a conclusão observada sobre a definição do perfil do estrategista brasileiro da MPME é que esse executivo, ponderadas as limitações desta pesquisa, não tem no caráter intuitivo a faceta predominante na formação de seu pensamento estratégico. Ao contrário, sobressaiu na pesquisa a tendência de registrar, formalizando, intenções e planos, e aceitar a participação de outras opiniões e críticas para a tomada de decisão, como observado no acentuado caráter coletivista observado.

A contribuição maior que se buscou com essa pesquisa foi apontar a possibilidade de se proceder a uma avaliação periódica do perfil do pensamento dos estrategistas das MPMEs, a partir do uso da escala do perfil do pensamento estrategista aqui proposta. Sua simplicidade de aplicação mostra-se como importante para lidar com a heterogeneidade da formação e capacitações desses estrategistas. Novas pesquisas podem, certamente, aperfeiçoar essa escala, de forma a se buscar a convergência de um instrumento que permita compreender a lógica da formação das estratégias nas MPMEs, baseada em suas lideranças, e criar soluções e metodologias mais adequadas ao seu desenvolvimento.

Considerando que a escala aplicada foi de natureza declaratória, isto é, baseada em um comportamento ou pensamento afirmado e não necessariamente praticado, desdobramentos futuros deste estudo, e em particular da escala utilizada, podem avançar de forma a verificar as lacunas entre as estratégias ditas e aquelas efetivamente praticadas, usando metodologias adequadas para exames de causalidade, como as equações estruturais e análises fatoriais confirmatórias. Ainda, mostra-se indicado para melhorar a compreensão do pensamento do estrategista incluir avaliações quanto ao efeito de outras variáveis independentes usualmente tratadas em estratégia, como setor da empresa, porte, região de atuação e tempo de existência, sobre esse pensamento.

Aprofundar o conhecimento sobre as MPMEs, e particularmente as brasileiras, sujeitas a pressões locais mais intensas, à miríade de legislações, à informalidade e aos elevados custos do dinheiro para financiamento de suas atividades mostra-se relevante principalmente quando soluções internacionais protecionistas retornam à agenda política dos países. Dada a carência observada de referencial adequado a esse setor, trazer propostas às necessidades particulares dessas empresas em seu processo traz, para a academia, a oportunidade de desempenhar na prática as exigências por associar em seus trabalhos as características de rigor e relevância.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico de pequenas empresas**. 1995. 230 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?: yes. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001.
- BARROS NETO, J. P. O processo de formulação estratégica em pequenas empresas de construções e edificações: um múltiplo estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ABEPRO, 1999. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0444.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0444.PDF)>. Acesso em: 26 fev. 2009.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Carta-Circular nº 64/2002: porte das empresas**. 2002. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/02cc64.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/02cc64.pdf)>. Acesso em: 26 fev. 2009.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 26 fev. 2009.
- BURKE, A. L.; MILLER, K. M. Taking the mystery out of intuition decision making. **Academy of Management Executive**, Ada, v. 13, n. 4, p. 91-99, 1999.
- CHANDLER JUNIOR, A. D. **Strategy and structure**, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las.** São Paulo: Maltese, 1991.

DeVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications.** 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. (Applied Social Research Methods Series, v. 26).

EBBEN, J. J.; JOHNSON, A. C. Efficiency, flexibility, or both?: evidence linking strategy to performance in small firms. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 13, p. 1249-1259, Dec. 2005.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, Oct./ Nov. 2000.

\_\_\_\_\_; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, n. 13, p. 17-37, Winter 1992.

ESCRIVÃO FILHO, E.; NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Escola Engenharia São Carlos, USP, 1996.

FARIA, A.; IMASATO, T. Autoridade e legitimidade em estratégia. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRINSON, M. I.; PHILLIPS, B. Strategic decision making: an integrative explanation. **Research in the Sociology of Organizations**, Greenwich, v. 9, p. 319-358, 1991.

JUNG, C. G. **Psychological types: the collected works of C.G. Jung.** Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971. v. 6.

LEITNER, K. H.; GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a

longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 35, n. 2, p. 169-189, Sept. 2010.

LEZANA, A. **Formação de jovens empreendedores.** Florianópolis: SEBRAE, 1995.

LONGENECKER, J.; MOORE, W. C.; PETTY, W. J. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process.** Stanford: Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** New York: Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 6, n. 3, p. 257-272, July/Sept. 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Tracking strategy in a entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, New York, v. 25, p. 465-499, 1982.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 21, n. 2, p. 246-275, June 1976.

PORTER, E. M. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Brasília, DF: DIEESE, 2008.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 69, n. 1, p. 99-118, Feb. 1955.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexion metodológica y práctica profesional**. Madrid: Sintesis Sociologia, 1997.

VASCONCELOS, F. C. **Teorias em estratégia**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2002. (Relatório de Pesquisa, 5).

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e

seu impacto no desempenho das pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. Madrid: Fondo de Cultura Econômica, 1993.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.