

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

O PENSAR DO ESTRATEGISTA:

**FATORES PRIVILEGIADOS NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Werner Duarte Dalla

Belo Horizonte

2008

Werner Duarte Dalla

**O PENSAR DO ESTRATEGISTA: FATORES PRIVILEGIADOS NA
TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Linha de Pesquisa: Estratégia Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2008

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da FACE/UFMG

D144p
2008

Dalla, Werner Duarte, 1980-
O pensar do estrategista : fatores privilegiados na tomada de decisão estratégica em pequenas e médias empresas / Werner Duarte Dalla. - 2008.
183p. : il.

Orientador : Reynaldo Maia Muniz

Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

1.Planejamento estratégico - Teses. 2.Processo decisório - Teses.
3.Administração - Teses. I.Muniz, Reynaldo Maia. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
III.Título

CDD : 658.401

*À Andréa, meu amor, a meu pai, à
minha mãe e a meus irmãos,
pessoas mais importantes da
minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus, Luz da minha vida, por me proporcionar mais uma vitória;

A minha futura esposa, Andréa Bastos Barbosa, por ter me incentivado a ingressar no mestrado e por ter me proporcionado todo o apoio sentimental, emocional e afetivo. Sem sua presença essa conquista não seria possível ou não teria significado;

Aos meus pais, Geraldo Freitas Dalla e Marivone Avelar Duarte Dalla, por serem, a todo tempo, meus “Pais”, palavra tão intensa que nos remete ao Senhor Deus. Baseados Nele, me orientaram, me suportaram, me inspiraram e se sacrificaram para viabilizar essa conquista;

Aos meus irmãos Aaron e Ayrton, que foram importantíssimos em todas as decisões que tomei ao longo dessa caminhada e que sempre estiveram ao meu lado;

Ao meu orientador, Reynaldo Maia Muniz, que orientou a condução deste trabalho com sua inteligência e conhecimento característicos, concedendo-me toda autonomia e respeitando o meu tempo;

Ao Sindicato Intermunicipal da Indústria do Calçado de Nova Serrana (Sindinova), em especial a S^a. Márcia Toffeti, que viabilizou o contato e a participação de todos os empresários do setor de calçados de Nova Serrana entrevistados nessa pesquisa;

Aos empresários de Nova Serrana que participaram deste estudo, despendendo em alguns casos até quatro horas de seus escassos tempos, concentrados nas entrevistas;

A todos os professores do CEPEAD, em especial o Professor Carlos Alberto Gonçalves, e aos Doutorandos Alexandre Teixeira Dias e Luiz Carlos dos Santos, ambos especialistas em estratégia, que foram fundamentais para o direcionamento e o aprofundamento do trabalho;

Aos amigos de Mestrado, especialmente Ana Alice Duarte Maciel, Carolina Goyatá Dias, Clarissa Daguer Braga, Fernanda Tarabal Lopes, Igor Lúcio Carvalho de Lima e Lucílio Linhares Perdigão de Moraes, pelo companheirismo durante todo esse período;

Aos eternos amigos André Cerqueira Corrêa, Rodrigo Cunha Alvim de Menezes e Christian Amaral Lotério, que tiveram paciência e souberam entender minha ausência nesse período;

As minhas tias Ana Lúcia Duarte, Lecyr Avelar Duarte, Neuza Maria Motta Toscano e Regina Célia Dalla Serafim, aos meus Tios Marcos Toscano de Brito e Antônio Serafim, ao meu sogro Joel Pereira Barbosa e à minha sogra Maria Aparecida Bastos Barbosa, pessoas que fazem parte da minha vida;

A todos os amigos da Engenharia Civil, principalmente Eugênio Mariante, Luiz Henrique Coelho da Rocha, Thiago Magalhães Tavares Pereira, Thiago Mendonça Muniz de Albuquerque e Wilson Fernandes dos Santos, amigos de muitas boas histórias;

À ArcelorMittal Abeb, particularmente Domingos Sávio Carneiro de Mendonça, Jocely Evaristo Alves e Heloisa Andrade, que permitiram o desfecho do presente trabalho.

A todos aqueles que torceram e me apoiaram ao longo de toda esta jornada.

RESUMO

O comportamento das organizações está atrelado à tomada de decisões estratégicas pelos principais atores, denominados “estrategistas”. O entendimento mais aprofundado das heurísticas desses estrategistas quando constroem sua estratégia organizacional possibilita o desenvolvimento e a melhoria do desempenho das próprias organizações. Para aprimorar esse conhecimento, realizou-se o presente estudo, calcado no método RepGrid, oriundo da Teoria dos Construtos Pessoais, focalizando os proprietários de pequenas e médias empresas (PMEs) do pólo calçadista de Nova Serrana-MG. Essa abordagem permitiu a expansão das fronteiras da área de administração estratégica em direção à questão comportamental da psicologia, passando pela tomada de decisão. Este método foi criteriosamente adotado, de maneira a conferir validade à pesquisa e reduzir ao máximo o viés do pesquisador. Em sua consecução, procedeu-se a uma revisão bibliográfica para a abstração de elementos que representassem todo o conhecimento do processo de construção da estratégia. Estes foram ratificados por meio de um painel com especialistas (método Delphi) e adequados à realidade das PMEs, em entrevistas com cinco dirigentes de empresas similares ao objeto de estudo. Os dados para as análises foram obtidos a partir de nove entrevistas com dirigentes das PMEs do pólo estudado, contemplando a identificação e a ligação de construtos, que tiveram como base um roteiro construído com os elementos validados. Esses dados foram analisados individualmente, para cada entrevistado, e conjuntamente, para a representação do pólo estudado. O uso de técnicas estatísticas multivariadas possibilitou a consolidação, simplificação, interpretação e apresentação dos resultados do estudo, de forma a alcançar os objetivos preconizados. Identificaram-se quatro fatores principais que norteiam o pensamento dos estrategistas das PMEs do pólo de calçados de Nova Serrana, constituindo-se em suas escalas de raciocínio quando tomam decisões estratégicas em suas organizações. Constatou-se também a necessidade de melhorar este processo, relatada pelos próprios estrategistas entrevistados. Ao proporcionar o conhecimento desses fatores e da lacuna entre o praticado e o idealizado pelos dirigentes, o presente estudo possibilitou dar um primeiro passo na direção da melhoria do processo de construção da estratégia dessas PMEs e ratificou um método capaz de diagnosticar o que passa na mente dos estrategistas quando tomam suas decisões estratégicas.

Palavras-chave: Estratégia. Tomada de decisão. Estrategista. Grades de repertório. Teoria dos Construtos Pessoais. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The organizational behavior is linked to the strategic decision-making, carried through its main actors, called "strategists". The deeper understanding of these strategists' heuristics, when they construct their organizational strategy, makes possible to develop and improve the performance of their own organizations. Aiming the progress of this knowledge, the present study was based on the RepGrid method, derived from the Theory of Personal Constructs, which was undertaken with the small and medium enterprises (SMEs) owners of the footwear region of Nova Serrana-MG. This approach allowed the development of the boundaries of strategic administration toward the behavior psychology, and going through the decision-making process. The method was carefully adopted aiming a valid and unbiased process. During its conception, a literature review was performed to gather the aspects that would characterize the current knowledge in the strategic development process. These aspects were endorsed by a panel with specialists (Delphi Method), and adjusted to the present conjuncture by interviews with 5 managers of companies that resembled the current study subject. The data used in the study were obtained via interviews with 9 managers of SME's companies in the region studied. These interviews aimed the identification and association of constructs, and were based in a questionnaire developed using the validated elements. The data were analyzed either individually, for each interviewee, or grouped, aiming the representation of the region studied. We have used Multivariable statistic analysis, which made possible to consolidate, simplify, interpret and present the results of the current study reaching the proposed aims. We have identified four main factors that guide the strategists beliefs of SME's in the footwear region of Nova Serrana-MG, which constitute on their scales of thought to make strategic decisions in their organizations. Furthermore, we indentified a necessity to improve this process which was revealed by the strategists themselves. In providing the knowledge of these factors and the gap between what is performed and the imagined by the manager, the present study allowed a step to towards the improvement of the strategic conception process of theses SME's. It also sanctioned a method capable of diagnose the strategists perspective in the process of making decisions.

Key words: Strategy. Decison making. Strategist. Repertory grid. Personal Construct Theory. Small and medium enterprises.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Resultado das entrevistas com os donos das PMEs	99
TABELA 2 - Tabulação dos resultados das duas rodadas do painel de especialistas	102
TABELA 3 - Tabulação das avaliações dos estrategistas sobre a condução de cada elemento dentro da sua organização	103

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Síntese da estrutura do trabalho e dos principais autores adotados	20
QUADRO 2 - Diferenças entre os processos de decisão estratégica sinóptico e incremental	32
QUADRO 3 - Componentes do conhecimento do processo decisório	44
QUADRO 4 - Elementos que retratam as abordagens da estratégia organizacional	59
QUADRO 5 - Estágios de tomada de decisão dos negócios	65
QUADRO 6 - Etapas com as respectivas estratégias de pesquisa utilizadas	69
QUADRO 7 - Elementos retirados da literatura para validação com empresários	83
QUADRO 8 - Estrategistas e PMEs entrevistados na validação dos elementos	84
QUADRO 9 - Classificação dos participantes do painel de especialistas	85
QUADRO 10 - Caracterização dos participantes do painel de especialistas	86
QUADRO 11 - Caracterização das empresas e estrategistas entrevistados na etapa de identificação dos construtos	88
QUADRO 12 - Quadro de avaliação dos elementos validados pelos especialistas	90
QUADRO 13 - Estatísticas descritivas da Empresa B	106
QUADRO 14 - Variância total explicada da Empresa B	107
QUADRO 15 - Matriz de componentes a Empresa B	108
QUADRO 16 - Estatísticas descritivas da Empresa C	111
QUADRO 17 - Variância total explicada da Empresa C	112
QUADRO 18 - Matriz de componentes da Empresa C	112
QUADRO 19 - Estatísticas descritivas da Empresa D	115
QUADRO 20 - Variância total explicada da Empresa D	116
QUADRO 21 - Matriz de componentes da Empresa D	117
QUADRO 22 - Estatísticas descritivas da Empresa E	120
QUADRO 23 - Variância total explicada da Empresa E	121
QUADRO 24 - Matriz de componentes da Empresa E	121
QUADRO 25 - Estatísticas descritivas da Empresa F	124
QUADRO 26 - Variância total explicada da Empresa F	125
QUADRO 27 - Matriz de componentes da Empresa F	125
QUADRO 28 - Estatísticas descritivas da Empresa G	127
QUADRO 29 - Variância total explicada da Empresa G	128
QUADRO 30 - Matriz de componentes da Empresa G	128

QUADRO 31 - Estatísticas descritivas da Empresa H	131
QUADRO 32 - Variância total explicada da Empresa H	132
QUADRO 33 - Matriz de componentes da Empresa H	132
QUADRO 34 - Estatísticas descritivas da Empresa I	135
QUADRO 35 - Variância total explicada da Empresa I	136
QUADRO 36 - Matriz de componentes da Empresa I	136
QUADRO 37 - Resultado consolidado dos fatores privilegiados pelos estrategistas	139
QUADRO 38 - Resultado da análise lingüística para os fatores privilegiados pelos estrategistas	140
QUADRO 39 - Resultado da análise de conteúdo dos construtos citados pelos estrategistas	141
QUADRO 40 - Estatísticas descritivas dos dados consolidados	143
QUADRO 41 - Variância total explicada da análise consolidada	144
QUADRO 42 - Matriz de componentes da análise consolidada	145

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Estratégias deliberadas e emergentes	25
FIGURA 2 - Enfoques dos estudos em estratégia organizacional	29
FIGURA 3 - Desdobramento da teoria normativa da estratégia	35
FIGURA 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia	36
FIGURA 5 - Dimensões da pesquisa sobre o processo da estratégia	37
FIGURA 6 - As correntes explicativas da vantagem competitiva	38
FIGURA 7 - Escolha estratégica sobre condições de racionalidade limitada.	43
FIGURA 8 - Estrutura da teoria PCP	52
FIGURA 9 - Sequência de operacionalização do RepGrid	72
FIGURA 10 - Método triádico de identificação dos construtos	74
FIGURA 11 - Processo de aplicação do Delphi	81
FIGURA 12 - Etapas de operacionalização da pesquisa	83
FIGURA 13 - Cronograma do painel de especialistas	87
FIGURA 14 - Matriz utilizada para a identificação dos construtos	93
FIGURA 15 - Matriz utilizada para a ligação dos elementos aos construtos	94
FIGURA 16 - Grade de repertórios da Empresa B	107
FIGURA 17 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa B	110
FIGURA 18 - Grade de repertórios da Empresa C	111
FIGURA 19 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa C	114
FIGURA 20 - Grade de repertórios da Empresa D	116
FIGURA 21 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa D	119
FIGURA 22 - Grade de repertórios da Empresa E	120
FIGURA 23 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa E	123
FIGURA 24 - Grade de repertórios da Empresa F	124
FIGURA 25 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa F	127
FIGURA 26 - Grade de repertórios da Empresa G	128
FIGURA 27 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa G	130
FIGURA 28 - Grade de repertórios da Empresa H	131
FIGURA 29 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa H	134
FIGURA 30 - Grade de repertórios da Empresa I	135
FIGURA 31 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa I	138
FIGURA 32 - Grade de repertórios dos dados consolidados – APL de Nova Serrana	143
FIGURA 33 - Mapa perceptual consolidado – APL de Nova Serrana	148

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	12
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e problemática.....	15
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	18
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	18
1.3 Justificativa.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Estratégia como processo de tomada de decisão	22
2.1.1 <i>O que é estratégia</i>	22
2.1.2 <i>A estratégia normativa</i>	28
2.1.3 <i>A estratégia como processo</i>	32
2.1.4 <i>Processo de tomada de decisão estratégica</i>	39
2.1.5 <i>As abordagens e os fatores da tomada de decisão</i>	41
2.2 Pensamento estratégico.....	46
2.2.1 <i>A mente do estrategista</i>	46
2.2.2 <i>Ciência Cognitiva</i>	48
2.2.3 <i>Teoria dos Construtos Pessoais</i>	50
2.3 Fatores considerados na construção das estratégias	58
2.3.1 <i>Enfoques estratégicos</i>	59
2.3.2 <i>Estratégia em PMEs</i>	62
3. METODOLOGIA.....	68
3.1 Introdução.....	68
3.2 Tipo de pesquisa	69
3.3 Estratégias de pesquisa	70
3.3.1 <i>Grades de repertório – RepGrid</i>	71
3.3.2 <i>Método Delphi – Painel de especialistas</i>	79
3.4 Caracterização do objeto de estudo	83
3.5 Operacionalização da pesquisa.....	83
3.6 Análises dos dados	94

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
4.1 Caracterização do APL Calçadista de Nova Serrana.....	99
4.2 Entrevistas com proprietários das PMEs	99
4.3 Painel de especialistas	103
4.4 Identificação e ligação dos construtos aos elementos	104
4.5 Análises dos RepGrids individuais.....	106
4.5.1 Empresa B.....	106
4.5.2 Empresa C.....	111
4.5.3 Empresa D	115
4.5.4 Empresa E.....	120
4.5.5 Empresa F.....	124
4.5.6 Empresa G	128
4.5.7 Empresa H	131
4.5.8 Empresa I.....	135
4.6 Análises dos aspectos comuns entre RepGrids.....	139
4.6.1 Aspectos comuns das análises individuais.....	139
4.6.2 Análise conjunta.....	142
5. CONCLUSÕES.....	152
• Aspectos dificultadores e facilitadores	157
• Limitações	159
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS	169
Anexo I – Entrevista com os estrategistas para validação dos elementos	169
Anexo II – Carta convite para participação do painel de especialistas	171
Anexo III – Questionário para a realização do painel de especialistas	172
Anexo IV – Retroalimentação dos especialistas com resultado a 1ª rodada	176
Anexo V – Carta convite para participação da entrevista de identificação dos construtos	180
Anexo VI – A Entrevista no Repgrid	181
Anexo VIII – Agrupamento dos construtos por meio da análise de conteúdo	183

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problemática

“Estratégia” tem sido um tema bastante debatido na atualidade (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2001). Entre as abordagens consideradas pelos diversos estudiosos destacam-se três perspectivas de pesquisas: a primeira, com enfoque no *conteúdo*, em que o objeto considerado é a estratégia propriamente dita; a segunda, no *contexto* em que a estratégia é formada; e a terceira, no *processo* de construção da estratégia (VENKATRAMAN, 1989; MORGAN e STRONG, 2003). Esta última está mais relacionada ao embasamento que sustenta as tomadas de decisão chave com as quais a alta administração se depara no cotidiano organizacional e que possibilita o sucesso ou fracasso do negócio (FREDRICKSON, 1983).

É vasta a literatura sobre estratégia que defende que o sucesso organizacional está calcado no processo de tomada de decisão estratégica dos altos gestores que a integram (HAMBRICK e MASON, 1984, 1996; FREDRICKSON, 1984, FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989; PAPADAKIS e BARWISE, 2002; JANZACK, 2005). Ao estudar as principais empresas brasileiras, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3) associam o sucesso de uma organização ao conceito de competitividade, o qual definem como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Como a estratégia é o pilar para a vantagem competitiva e está essa calcada na tomada de decisão de seus principais atores, decorre que o entendimento das minúcias do processo de tomada de decisão possibilita desenhar com maior precisão o caminho que pode conduzir a uma maior competitividade empresarial. Tendo em vista que as decisões que definem o rumo da organização estão centralizadas nos gestores da alta administração, ora denominados “estrategistas”, o foco de grande parte dos estudos está voltado para este público. Com o intuito de aprimorar o entendimento de como os altos executivos tomam suas decisões, Hambrick e Mason (1984) descreveram o exórdio de uma teoria sobre o processo de escolhas estratégicas que resultam na efetividade organizacional. Tal representação aproximada da realidade suscita que as escolhas estratégicas estão calcadas na percepção e interpretação que os principais atores da organização fazem do ambiente que os cerca (interno e externo à empresa). A percepção e a interpretação formam o campo de visão do estrategista, o qual está

fundamentado em dois pontos essenciais: sua *base cognitiva*; e seus *valores*. A esses dois aspectos somam-se outros, que formam o contexto organizacional e o pessoal (experiência) que embasam suas escolhas estratégicas.

Essa assertiva conduz este estudo a uma importante discussão, que sustenta o aprofundamento do tema da *racionalidade*. Para que se possa estudar, entender, construir e aprimorar o processo de tomada de decisão, faz-se necessário considerá-lo como um processo dotado de racionalidade, tendo em vista que, caso este seja reputado como irracional, não haverá necessariamente uma lógica que o norteie e, conseqüentemente, não será possível compreendê-lo (KEENEY, 2004). Hitt e Tyler (*apud* DEAN e SHARFMAN, 1996, p. 373) definem a decisão estratégica racional como uma série de “processos analíticos pelo qual um grupo de critérios objetivos é utilizado para avaliar as alternativas estratégicas”. Assumindo o processo de tomada de decisão como racional, existem dois possíveis caminhos a serem adotados: (a) a racionalidade absoluta ou (b) a racionalidade limitada.

O caminho da racionalidade absoluta advém dos primórdios da teoria das organizações. É defendido pelos economistas que consideravam o decisor onisciente das possibilidades a serem adotadas e conhecedor do caminho ótimo a ser seguido: *homem econômico*. Esta corrente desconsidera os fatores anteriormente apresentados que norteiam o processo de tomada de decisão, tendo em vista que assumem a inexistência de filtros que conduzem à restrição das alternativas e a não maximização dos resultados.

O caminho da racionalidade limitada teve como precursor Herbert Simon, que sintetizou sua visão a respeito do comportamento administrativo calcado na tomada de decisão, em sua obra *Administrative Behavior*¹, datada de 1945. Essa visão contrapõe-se à corrente pregada pelos economistas, na qual o decisor detém o conhecimento total das alternativas e suas conseqüências, podendo optar por uma solução ótima (SIMON, 1965). Devido à escassez de tempo, à existência de metas múltiplas e conflitantes, à miríade de opções e aos diversos níveis de aspirações (CYERT e MARCH, 1963), têm-se a impossibilidade de o alto gestor considerar todas as variáveis que se fazem presentes quando da tomada de decisão estratégica, o que limita sua atuação à opção mais satisfatória naquela circunstância. Apesar de considerar as restrições impostas no momento da escolha, Simon não rompe com o caráter racional do processo de tomada de decisão, pois, como salienta: “A racionalidade não pressupõe consciência, mas sim, que se tenha uma finalidade útil” (SIMON, 1965, p. 89).

¹ SIMON, Herbert. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press, 1945.

Neste segundo caminho estão sustentados os autores que salientam estar a efetividade de uma organização calcada na superação dos limites da racionalidade de cada membro, quando da definição de escolhas que norteiem o negócio (JANZACK, 2005).

Tem-se então, que a extensão (ampliação das fronteiras) da racionalidade limitada no processo de tomada de decisão estratégica está diretamente relacionada com a efetividade organizacional (FREDRICKSON, 1984; BOURGEOIS e EISENHARDT, 1988; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989; DEAN e SHARFMAN, 1996), que, por sua vez, garante a sustentabilidade da organização no longo prazo.

Retomando o modelo proposto por Hambrick e Mason (1984), para ampliar os limites da racionalidade, deve-se entender os fatores que a restringem – bases cognitivas e valores –, de maneira a aumentar, ou direcionar, o campo de visão e, conseqüentemente, as possibilidades de escolha (alternativas) do tomador de decisão. Para tanto, necessita-se de maior integração entre áreas distintas do conhecimento, tais como Administração Estratégica, Economia, Psicologia, Sociologia, Ciência Política e Administração Pública (SIMON, 1965; HAMBRICK e MASON, 1984; HUFF e REGER, 1987; STTUBART, 1989).

Percebe-se neste ponto uma lacuna na literatura que aborda o tema “estratégia”, tendo em vista que esta tem conferido demasiada ênfase aos aspectos demográficos dos decisores estratégicos e prescindido de estudos que abordam o entendimento da maneira como os estrategistas organizam seu conhecimento, de forma a direcionar o processo de tomada de decisão estratégica (WRIGHT, 2004; CARPENTER, GELETKANYCZ e SANDERS, 2004; HAMBRICK e MASON 1984).

Essa lacuna se agrava quando são abordadas as pequenas e médias empresas (PMEs), pois seus dirigentes tendem a incorrer em processos de formulação da estratégia menos analíticos e mais intuitivos. Além disso, há uma quantidade menor de estudos que abordam esses aspectos cognitivos daqueles que tomam as decisões estratégicas nestas empresas. Essas restrições e simplificações decorrem da escassez de recursos, de *expertise* e de tempo para que se possam planejar de maneira estruturada as estratégias organizacionais, caracterizando-as pela ausência de formalização e de análises mais apuradas. Muitas dessas dificuldades são superadas pelas atitudes e comportamentos estratégicos dos dirigentes dessas organizações, os quais centralizam a tomada de decisões em si próprios e em seus sócios. Essa concentração das decisões nos dirigentes das PMEs (geralmente representados pelo proprietário) reforça a sua participação decisiva para o alcance de vantagens competitivas e a importância da tradução do seu conhecimento.

Dessa forma, uma maior compreensão do modo como esses estrategistas das PMEs pensam (conferem sentido ao seu conhecimento) quando constroem as estratégias de suas organizações tende a possibilitar a superação das dificuldades impostas às tomadas de decisões estratégicas, as quais norteiam o comportamento da empresa e contribuem para sua perpetuidade. Esse entendimento está calcado na identificação dos fatores chave em que os estrategistas das PMEs se baseiam para tomar decisões estratégicas, os quais são denominados “heurísticas” e são desenvolvidos a partir de seu conhecimento adquirido ao longo dos anos.

Tem-se, então, o seguinte questionamento a ser respondido por este estudo:

Quais são os fatores privilegiados pelos tomadores de decisão estratégica de PMEs, quando da construção das estratégias de suas organizações?

Para responder a essa pergunta, foi realizada a presente pesquisa, a qual teve como objeto de estudo o pensar dos estrategistas das PMEs do pólo de calçados de Nova Serrana. Esse pólo foi selecionado tendo em vista sua representatividade econômica nos contextos regional e nacional, bem como a sua adequação ao escopo e ao prazo determinados para o estudo em questão.

1.2 Objetivos

Os objetivos apresentados a seguir foram elaborados a partir do problema acima descrito e têm como finalidade a orientação desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os fatores, com base nas distintas abordagens de formulação e formação da estratégia organizacional, privilegiados pelos tomadores de decisões estratégicas das PMEs (denominados “estrategistas”), quando do processo de construção das estratégias organizacionais (conferência de sentido ao conhecimento e às experiências adquiridas).

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar uma “grade de repertórios” individual para cada entrevistado e uma comum que, de acordo com a literatura sobre administração estratégica, tende a ser utilizada

pelo estrategista quando de seu processo de raciocínio para a confecção da estratégia organizacional. Este repertório se apresenta como um portfólio de direcionadores da geração de informação para o pensamento estratégico;

- Agrupar as diversas variáveis estratégicas em fatores que consigam traduzir as heurísticas dos estrategistas estudados.
- Identificar os elementos estratégicos mais citados pelos estrategistas quando da organização do pensamento estratégico e analisá-los com base na literatura existente; e
- Discutir o processo de tomada de decisão estratégica das pequenas e médias empresas estudadas comparativamente à literatura de administração estratégica, a qual, em sua grande parte, é direcionada para grandes empresas.

1.3 Justificativa

Este estudo justifica-se pela possibilidade de identificar uma maneira de trabalhar a lacuna acima identificada e de poder proporcionar as contribuições descritas a seguir para seus dois principais públicos de interesse: a academia e os profissionais.

Primeiramente, do ponto de vista empresarial, podem-se identificar os elementos mais considerados pelos estrategistas das PMEs de sucesso do pólo calçadista de Nova Serrana quando da formação de suas estratégias, possibilitando o direcionamento do seu enfoque e, por conseguinte, a superação das restrições impostas pelas suas características, o que tende a aprimorar a efetividade da decisão a ser tomada (KEENEY, 2004; FREDRICKSON, 1984).

Considerando a perspectiva acadêmica, tende a ser mais um esforço que possibilita a aproximação de distintas áreas do conhecimento (Psicologia e Administração) para melhor compreensão do tema estratégia.

Espera-se, também, fazer uma avaliação, ainda que modesta, da aplicabilidade dos diversos conceitos pregados pelos autores das abordagens estratégicas para as PMEs estudadas quando da tomada de decisão estratégica.

Complementarmente, reforça-se a possibilidade de utilização do método de grades de repertório como ferramenta que auxilie a compreensão de como os estrategistas conferem sentido ao seu conhecimento no processo de tomada de decisão estratégica, de maneira a nortear o pensamento estratégico e o comportamento da organização. Esse método tem sido utilizado em pesquisas que tentam abstrair a parte cognitiva do entrevistado em diversas áreas do conhecimento e em diversos países da Europa, no Canadá e nos Estados Unidos, entre

outros (SHAW e GAINES, 1992; PAVLICA e THORPE, 1998²; SIMPSON e WILSON, 1999³; TAN e HUNTER, 2002; WHRIGHT, 2004 a,b). No Brasil, todavia, apresenta-se como um dos trabalhos pioneiros que utilizam esse método de grades de repertório – RepGrid.

Tendo como foco os consultores da área de Estratégia, este trabalho tende a servir como referência bibliográfica para o maior entendimento do que perpassa pelas mentes dos estrategistas, principalmente no que tange aos fatores efetivamente considerados, quando da estruturação do pensamento que resultará na estratégia empresarial.

Por último, mas não esgotando aqui as possíveis contribuições, tem-se, no ponto de vista dos especialistas da área de Recursos Humanos, a possibilidade de avaliar os principais conhecimentos necessários para os estrategistas na construção de estratégias, permitindo a identificação de lacunas de conhecimentos e a elaboração de treinamentos específicos para a capacitação de atuais e futuros decisores estratégicos.

Dessa forma, organizou-se esse trabalho em seis capítulos, incluindo-se esta introdução, que perpassa rapidamente pela temática abordada expondo o problema de pesquisa, pelos objetivos gerais, e específicos e pela justificativa de sua realização.

No capítulo 2, discorre-se sobre o referencial teórico necessário à construção de todo o arcabouço que sustenta as demais partes do trabalho.

No capítulo 3, abarca-se a metodologia utilizada para a condução da pesquisa, entrando mais em detalhe na explicação do método de grades de repertório, o qual foi o direcionador de todos os passos do estudo.

No capítulo 4, apresentam-se os resultados de cada etapa da pesquisa de campo, com sua respectiva análise, para facilitar a compreensão do leitor.

No capítulo 5, formulam-se considerações finais, nas quais se explicitam as conclusões, discutem-se os aspectos que dificultaram e facilitaram a realização da pesquisa, definem-se as limitações existentes do estudo e sugerem-se oportunidades de condução de novas pesquisas.

² PAVLICA, K; THORPE, R. *Managers perception of their identity: a comparative study between the Czech Republic and Britain*. *British Journal of Management*, v.9, 1998, p.133-149.

³ SIMPSON, B.; WILSON, M. *Shared cognition: mapping commonality and individuality*. *Advances in Qualitative Organizational Research*, v.2, 1999, p.73-96.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa tem por objetivo fornecer todo o subsídio teórico necessário ao entendimento do trabalho, discorrendo sobre as principais temáticas abordadas ao longo da pesquisa e a correlação entre as mesmas. Para tanto, organizou-se o quadro 1, o qual sintetiza e caracteriza cada capítulo, com suas estratificações e os respectivos autores que serviram de referência para a construção do texto.

QUADRO 1 - Síntese da estrutura do trabalho e dos principais autores adotados

TEMAS ABORDADOS		AUTORES
2.1. Estratégia como processo de Tomada de Decisão	2.1.1. O que é estratégia	Selznick (1957); Chandler (1962); Andrews (1981); Wernerfelt (1984); Porter (1986, 1989). Ansoff e McDonnel (1993); Mintzberg (1987, 2001 a, b); Tzu (2000); Dias (2003); Neto (2003); Meirelles (2003).
	2.1.2. A estratégia normativa	Venkatraman (1986, 1989); Bell, Raiffa e Tversky (1988); Tan e Litschert (1994); Morgan e Strong (2003); Meirelles (2003); Neto (2003).
	2.1.3. A estratégia como processo	Lindbloom (1959); Fredrickson (1983, 1984); Fredrickson e Mitchel (1984); Shwenck (1984); Huff e Reger (1987); Bourgeois e Eisenhardt (1988); Fredrickson e Iaquinto (1989); Mintzberg (1973, 1987, 1990, 2001); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Whittington (1988, 2002).
	2.1.4. Processo de tomada de decisão estratégica	Cyert e March (1963); Simon (1965); Hambrick e Mason (1984); Braga (1987); Bell, Raiffa e Tversky (1988); Eisenhardt e Zbaracki (1992); Schoemaker (1993); Dean e Sharfman (1996); Papadakis e Barwise (2002); Keeney (2004), Janzack (2005).
	2.1.5. Abordagens e fatores da tomada de decisão	Cyert e March (1963); Simon (1965); March e Olsen, 1976; Hambrick e Mason (1984); Braga (1987); Leitão (1993 a,b); Schoemaker (1993).
2.2. Pensamento estratégico	2.2.1. A mente do estrategista	Ohmae (1988); Mintzberg (2001); Hitt Ireland e Hoskinson (2003).
	2.2.2. Ciência cognitiva	Kelly (1955); Stubbart (1989); Gimenez et al. (1999); Hayes e Allinson (1994); Reger e Huff (1993, 1994); Vieira e Oliveira (1999); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001); Huff e Jenkins (2002).
	2.2.3. Teoria dos Construtos Pessoais	Kelly (1955); Boeree (1997); Shaw e Gaines (1992); Bell (1997); Reger e Huff (1993, 1994); Huff e Jenkins (2002), Tan e Hunter (2002); Wright (2004 a,b).
3. Fatores considerados na construção da estratégia	3.1. Enfoques estratégicos	Wernerfelt (1984); Schumpeter (1985); Porter (1986, 1990, 1991); Prahalad e Hamel (1990); Barney (1991); Hamel e Prahalad (1995); Schoemaker (1995); Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Hitt Ireland e Hoskinson (2003); Bourgeois (1980); Wright, Buttler e Priem (2003); Wright (2004 a,b).
	3.2. Estratégia em PMEs	Robinson (1979) ; Carland (1984); Gibson e Cassar (2005); Hutzschreneweuter e Kleindienst, (2006); Bernardes (2006); Meers e Robertson (2007).

Fonte: Elaboração do autor

Não se esgotam nesses autores referidos no quadro 1 os textos tomados como base para a consecução do estudo. Entretanto, os relacionados constituem as principais fontes de inspiração,

2.1 Estratégia como processo de tomada de decisão

2.1.1 O que é estratégia

A palavra *estratégia*, oriunda do grego *strategía* e derivada da palavra *strategós* – general superior –, foi criada para denominar a arte militar de planejar e executar movimentos e operações, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos (NETO, 2003; MEIRELES, 2003). Posteriormente chamada de “a arte do general”, amplia seu significado no tempo de Péricles (450 a.C.) ao abarcar as habilidades gerenciais, tais como administração, liderança, oratória e poder. O caráter militar do termo *estratégia* é reforçado na época de Alexandre da Macedônia (330 a.C.) ao ser utilizado como a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governança global (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Ainda nessa visão militar da estratégia, que perdurou até a década de 1960, destacam-se os trabalhos de Sun Tzu⁴, *A arte da Guerra*, e Von Clausewitz⁵, *Na Guerra*. Enquanto o primeiro apresenta a estratégia como um posicionamento competitivo, que ressalta a máxima da “vantagem do primeiro que se movimenta”, o segundo afirma que a estratégia eficiente deve girar em torno de poucos princípios centrais que podem criar, orientar e manter o domínio (TZU, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001).

Apesar da existência dessas abordagens, o conceito “estratégia” foi introduzido na literatura organizacional apenas ao final da década de 1950, por membros da *Harvard Business School*. O ponto de vista dos autores de Harvard sobre estratégia era, e ainda permanece, predominantemente normativo. Essa perspectiva trata a estratégia de maneira

⁴ O livro *A Arte da Guerra* retrata as estratégias militares de um grande general chinês, Sun Tzu. Especula-se que este livro, que descreve as batalha exército chinês, tenha sido escrito entre 400 a.C e 320 a.C.

⁵ Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780-1831) foi um general da Prússia que enfrentou e foi derrotado pelas tropas de Napoleão e ficou estonteado pela sua estratégia utilizada, a qual rompia com os padrões existentes em sua época. Seu livro *Vom Kriege*, traduzido para o português, *Na Guerra*, foi escrito após a Batalha de Waterloo, entre 1818 e 1830, e publicado por sua viúva, em 1832, após seu falecimento. Outro autor importante da década de 1960 foi Summers, coronel americano que participou da guerra do Vietnã e que, alinhado e baseado na obra de Von Clausewitz, descreve alguns princípios básicos de guerra utilizados pelos Estados Unidos que compartilham com suas idéias (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

ideal, utópica, um ato imaginativo de integração que simplifica numerosas e complexas decisões.

A estratégia normativa refere-se a como pessoas idealizadas, racionais, superinteligentes deveriam pensar e agir. Tais análises abstraem dos problemas cognitivos de pessoas reais, seus conflitos internos, seus valores cambiantes, suas ansiedades, desapontamentos e arrependimentos que por vezes acompanham suas decisões, aversão (ou atração) ao risco ou ao perigo, suas inabilidades para lidar com cálculos complexos (BELL, RAIFFA e TVERSKY, 1988, p. 16).

Além da perspectiva normativa de Harvard, uma abordagem mais prescritiva pode ser observada nas obras de Igor Ansoff e Kenneth Andrews, precursores da literatura formalizada sobre estratégia, que fizeram parte de um dos principais momentos de desenvolvimento dessa temática, ocorrido na década de 1960 e início da década de 1970. Ansoff, com seu livro *Corporate Strategy*⁶, de 1965, foi o primeiro autor de um livro que trata exclusivamente do tema *estratégia*. Matemático de formação, mas com a experiência de gerente geral de uma empresa norte americana fabricante de aviões, escreveu sua obra com base no trabalho de Alfred Chandler (1962), abordando uma maneira analítica de fazer a estratégia organizacional considerando a turbulência do ambiente.

Já Andrews, com seu proeminente livro *The Concept of Corporate Strategy*⁷, de 1971, retrata a estratégia como um padrão, em que *unidade, coerência e consistência* são fatores responsáveis por conferir identidade às decisões e diferenciar as organizações na geração de vantagem competitiva.

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que as empresas devem se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade (ANDREWS in MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 58).

Primeiro autor a escrever a respeito da temática “administração estratégica” de forma descritiva, em seu livro *Strategy and Structure*⁸, Chandler (1962) apresenta uma definição bastante similar à de Andrews sobre a estratégia, ao tratá-la como um mecanismo chave para o desenho de uma nova direção, o qual impacta substancialmente a estrutura organizacional e seu desempenho. Conceitua a estratégia como “a determinação das metas e objetivos de longo

⁶ ANSOFF, Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.

⁷ ANDREWS, Kenneth. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.

⁸ CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure*. MA, Cambridge: MIT Press, 1962.

prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessários para o alcance dessas metas” (CHANDLER, 1962, p. 13).

Apesar de não tratar exclusivamente da estratégia, alguns autores célebres foram fundamentais para o desenvolvimento epistemológico dessa área, tais como Philip Selznick, com seus trabalhos *Foundations of the Theory of Organization*⁹, de 1948, e *Leadership in Administration*¹⁰, de 1957, e Charles Lindbloom, com seu artigo *The Science of Muddling Through*¹¹, de 1959, dentre outros.

Após esse período frutífero, caracterizado pela emergência de um elevado montante de publicações que tentaram fundamentar os princípios básicos para uma administração estratégica eficaz, surge outra “onda” de trabalhos na década de 1980 e início da década de 1990. Esses trabalhos apresentam em comum a busca pela vantagem competitiva como seu foco principal, a qual é obtida por meio de estratégias bem formuladas, mas que divergem no enfoque do processo para obtê-la. Autores como Michael Porter, Jay Barney, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Henry Mintzberg e James Fredrickson podem ser destacados nesse período.

Porter, com seus livros *Competitive Strategy* e *Competitive Advantage*, apresenta-se como o mais debatido teórico desse período. Economista, deixa transparecer os traços de sua formação em sua abordagem ao conferir à estratégia um caráter eminentemente analítico e extremamente racional. Define a estratégia como uma perspectiva competitiva que se traduz nas “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (concorrentes na indústria, fornecedores, compradores, substitutos e novos entrantes) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa” (PORTER, 1986, p. 49). Discorre sobre a existência de três tipos de estratégias passíveis de serem adotadas pelas empresas, as quais devem ser escolhidas com base nas análises realizadas: liderança em custos; diferenciação; e foco.

Ao contrário dessa visão altamente determinística defendida por Porter, para Mintzberg¹² (1987) não existe uma definição única do termo *estratégia*. Acredita que a estratégia apresenta uma série de definições, que variam de acordo com a situação na qual a organização está inserida naquele momento. Para tanto, propõe cinco definições para o termo,

⁹ SELZNICK, Philip. *Foundations of the theory of organization*. *American Sociological Review*, Vol. 13, n. 1, Feb., 1948, p. 25-35.

¹⁰ SELZNICK, Philip. *leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

¹¹ LINDBLOOM, Charles E. *The science of “muddling through”*. *Public Administration Review*, vol. 19, n. 2, 1959, p. 238-255

¹² MINTZBERG, Henry. *The strategy concept I: five Ps for strategy*. *California Management Review*, Fall, v. 30, 1987, p.11-24.

denominados de “Cinco Ps”: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG e QUINN, 2001).

A *estratégia como plano* pode ser entendida como um curso de ação conscientemente engendrado. Uma diretriz, ou um conjunto de diretrizes, para lidar com uma determinada situação. Nessa situação a estratégia é: (a) preparada previamente em relação às ações para as quais se aplicam; e (b) desenvolvida conscientemente e deliberadamente. Esse conceito abarca grande parte da literatura ora existente, da qual fazem parte Ansoff e Porter, citados anteriormente.

A segunda definição é da *estratégia como pretexto* que ocorre quando é utilizada como uma manobra específica para se enganar o concorrente ou o competidor, um blefe. Tem por objetivo iludir o rival em uma situação competitiva ou de negociação. Entretanto, esta estratégia não deixa de ser preparada previamente e desenvolvida conscientemente, o que a torna uma forma de estratégia de plano. As máximas militares exemplificam claramente tal perspectiva.

Já a *estratégia como padrão* está relacionada à regularidade do conjunto de ações tomadas pela organização. O que se prega é que não basta tê-la como um plano; o que importa é o comportamento resultante - ou seja, a estratégia é uma consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Pode-se presumir que há um plano por trás do comportamento padrão, mas isso pode ser um engano.

A partir da primeira e da terceira definições, são introduzidos os conceitos de “estratégia emergente”, “estratégia deliberada” e “estratégia não-realizada”, como apresentado na figura 1. A estratégia emergente é uma aquela que não foi planejada (plano), mas que foi efetivamente realizada (padrão). A estratégia deliberada é aquela que foi realizada (padrão) e que foi pretendida previamente (plano). A estratégia não-realizada é aquela que foi planejada (plano), mas que não foi realizada.

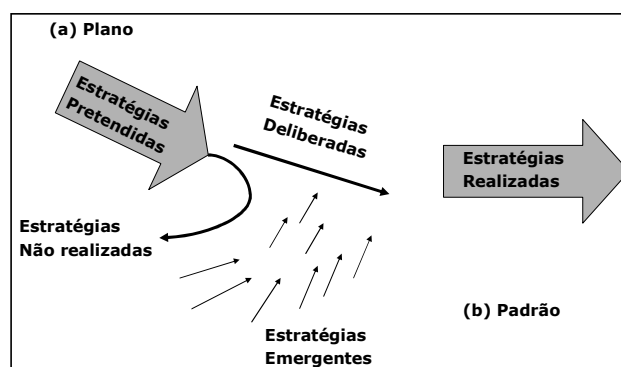


FIGURA 1 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001, p. 29

O quarto conceito se refere à *estratégia como posição*, que pode ser interpretada como a maneira de colocar a organização no “ambiente”. A estratégia se torna uma mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente – contextos interno e externo. Nota-se que esta estratégia pode ser um plano que foi alcançado (padrão) ou, simplesmente, um comportamento padrão, sem ter sido previamente pretendido. De acordo com Ulysses Grant, citado por Mintzberg (2001): “Estratégia é o posicionamento dos recursos à disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o inimigo”. Parte dessa definição suscita a abordagem da estratégia baseada em recursos (RBV- *Resource Based View*), em que Wernerfelt (1984) amplia essa visão do entendimento do contexto interno, salientando que a “estratégia para as grandes empresas envolve encontrar um ponto de equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos”. A visão de Wernerfelt considera um posicionamento de dentro para fora da organização, a qual preconiza que a empresa dispõe de recursos que podem alterar seu ambiente externo. Já o posicionamento de Porter considera uma situação inversa, na qual o ambiente é preponderante e estabelece as diretrizes para o direcionamento da empresa, de forma a possibilitar a obtenção de vantagem competitiva.

A última definição de estratégia, para Mintzberg (2001), diz respeito à *estratégia como perspectiva*, que olha para dentro da mente dos estrategistas, consistindo não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Esta definição sugere que a estratégia é um conceito e que todas as estratégias são abstrações que existem apenas nas mentes das pessoas interessadas. Trata-se de uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização por meio de suas intenções e por suas ações – mente coletiva.

Estas cinco definições em alguns momentos competem entre si. Porém, vistas de uma forma mais produtiva, elas se complementam.

Nem todos os planos se tornam padrões e tampouco nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados; algumas tramas são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais que posições, contudo, são menos que perspectivas (MINTZBERG, 2001, p. 31)

Essas visões fizeram parte do desenvolvimento da estratégia como tópico relevante dentre os diversos existentes sobre Administração de Empresas. Entretanto, em sua quase totalidade, esses estudos abordaram a administração estratégica como um campo distinto, isolado dos demais conhecimentos existentes, tais como Psicologia, Filosofia, Ciência

política, Relações internacionais e Educação. Meyer (1991) destaca que o desenvolvimento e a ampliação do valor e da contribuição da estratégia estão calcados na extensão de suas fronteiras.

Como a teoria e a pesquisa em estratégia contribuem para a o domínio mais amplo do gerenciamento? Um levantamento com proeminentes pesquisadores em estratégia e campos adjacentes sugere que a resposta depende de “como a estratégia é definida”. Contribuições modestas e incrementais são evidentes quando a estratégia é definida como um campo distinto, onde um pequeno grupo de estudiosos trabalham para desenvolver uma teoria única, métodos e substantivas descobertas de pesquisas. Contribuições mais valorosas e substantivas aparecem quando a estratégia é vista como uma arena pluralística, onde muitas disciplinas e metodologias se encontram e competem para responder um grupo de questões de pesquisas aplicadas (MEYER, 1991, p. 821).

É nesse sentido que têm caminhado os novos conceitos sobre estratégia. Abordagens mais recentes têm-se apartado do caráter essencialmente funcional, predominante nas abordagens existentes, tratando a estratégia com uma visão mais fragmentada e menos positivista, embasadas em tendências pós-modernistas, presentes na literatura filosófica e sociológica. A reflexão realizada por Burrell e Morgan¹³ (1979) sobre a incapacidade de estabelecer-se um conceito único para a estratégia abre caminho para a contestação e para tentativas heterodoxas de explicação. Uma delas, que tem surgido nos últimos anos (no início do século XXI), trata a estratégia como uma prática social que ocorre no “fazer a estratégia” (*strategizing*) nas atividades do dia-a-dia da organização. Essa abordagem foge do *mainstream* da estratégia e torna-se uma explicação alternativa, que visa “oferecer uma ótica diferenciada, que propicie entender a estratégia como um rede heterogênea re(construída) nas práticas sociais” (TURETA et. al., 2005, p. 1). Whittington¹⁴ (1996, p. 732), principal autor e defensor dessa filosofia, afirma que essa forma de fazer a estratégia inclui “todas as reuniões, as conversas, os preenchimentos de formulários e todos os inúmeros e já mastigados meios pelos quais a estratégia é atualmente formulada”. Esse mesmo autor afirma que seu maior entendimento perpassa pela compreensão do que os estrategistas fazem em sua perspectiva prática. Essa assertiva corrobora com o presente estudo.

Dentre tantas definições e outras mais que existem (NETO, 2003), este estudo concentra-se em alguns aspectos fundamentais, que podem ser retratados por duas definições da estratégia.

¹³ BURRELL, G.; MORGAN, G. *Part I: In search of a framework*. In: G. Burrell & G. Morgan (Eds.), *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

¹⁴ WHITTINGTON, Richard. *Strategy as practice*. *Long Range Planning*, v. 29, Oct 1996, p.731-735.

A primeira, realizada por Ackoff, citado por Dias (2003), aborda-a como baseada na orientação estratégica dos seus gestores, sendo possível que empresas que atuam em um mesmo ambiente diverjam quanto às alternativas adotadas. Esta perspectiva ressalta a importância do estrategista na definição do rumo da organização e na individualidade de suas decisões.

A segunda definição, bastante útil para o entendimento da dimensão da estratégia, que será considerada ao longo do texto, é a desenvolvida por Ansoff e Mcdonell (1993, p. 70), a qual pode ser entendida como **“um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”**. Esse conceito é de suma importância, tendo em vista três pontos que podem ser abstraídos de sua definição. O primeiro aspecto está na parte “um conjunto de regras de tomada de decisão”, a qual suscita o entendimento da estratégia como um processo, direcionado por fatores que orientam os tomadores de decisão da organização. Esses fatores podem ser entendidos por heurísticas de seus estrategistas. O segundo aspecto encontra-se no restante da conceituação, “para orientação do comportamento de uma organização”, que demonstra a possibilidade de previsão de seu desempenho e de suas ações (comportamento) por meio do entendimento das heurísticas de seus decisores. O terceiro aspecto pode ser inferido dessa definição, que abrange a relação entre a administração, o processo de tomada de decisão e a análise do comportamento, três temáticas pertencentes a distintos campos do conhecimento.

Tendo sido definido o conceito de estratégia a ser empregado ao longo do texto, faz-se necessário o seu entendimento mais aprofundado, principalmente no que tange a seu processo de formulação e formação. Desse modo, são apresentadas as diversas correntes existentes, detalhando a estratégia como processo.

2.1.2 A estratégia normativa

Estratégia tem sido uma palavra comumente utilizada e corresponde a um dos temas mais abordados pela literatura acadêmica de ciências sociais aplicadas. Sua vasta amplitude permite que sejam elaborados estudos com diferentes enfoques. Como dito no capítulo anterior, as publicações na área de estratégia podem ser caracterizadas em uma de três categorias existentes, com base na forma de expressão do modelo proposto. Essas categorias são: descritiva, normativa e prescritiva. A estratégia descritiva pode ser entendida como aquela que retrata a situação real das organizações, considerando a complexidade e a veracidade dos fatos (*como são*). A teoria normativa descreve uma maneira ideal de se

abordar o assunto (*como deveriam ser*). Considera as pessoas oniscientes, convictas de suas idéias, com ampla capacidade e sem ambigüidade em suas decisões. Desconsidera os fatores limitadores da racionalidade absoluta, como a questão do tempo, da assimetria de informações, da multiplicidade de alternativas e de suas conseqüências. A abordagem prescritiva, muitas vezes é considerada uma parte da abordagem normativa. Entretanto, há uma diferença fundamental entre ambas, que está retratada na aplicabilidade prática da primeira. Essa, por meio de ferramentas e modelos bastante operacionalizáveis, denota o modo ideal e factível de proceder-se. Bell, Raifa e Tversky (1988, p. 17 e 18) explicam claramente a diferença entre esses três modelos no que tange à tomada de decisão.

As diferenças entre os três modelos – descritivo, normativo e prescritivo – de decisão podem ser iluminadas pelos critérios com que são avaliados. Os modelos descritivos são avaliados pela sua validade empírica [...], modelos normativos pela sua adequação teórica [...], os modelos prescritivos pelo seu valor pragmático.

A revisão bibliográfica deste estudo privilegiou o caráter mais normativo das diversas abordagens existentes. Isso se deve à necessidade de abstração da literatura, da maneira ideal de se fazer a estratégia segundo as distintas correntes. Já os resultados e análises desta pesquisa apresentam aspectos correlatos à visão descritiva da estratégia. Tais traços serão caracterizados ao longo do texto.

Voltando-se para as organizações, mais especificamente para as unidades de negócio, a teoria normativa divide a estratégia em três enfoques: do conteúdo; do contexto; e do processo (VENKATRAMAN, 1989; MORGAN e STRONG, 2003). As *pesquisas de conteúdo* englobam as propriedades das decisões estratégicas e da estratégia de negócio propriamente dita. As *pesquisas de contexto* enfocam as condições sobre as quais cada uma dessas decisões acontece. As *pesquisas calcadas nos processos* examinam as atividades analíticas, de gerenciamento e administrativas, que resultam em decisões estratégicas a serem tomadas. A relação entre os três enfoques dos estudos em estratégia pode ser caracterizada na figura 2.

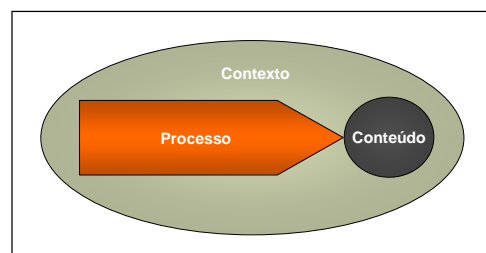


FIGURA 2 - Enfoques dos estudos em estratégia organizacional

Fonte: Elaboração do autor

Os estudos sobre o processo abarcam a compreensão de todas as atividades anteriores à escolha estratégica e necessárias para sua implementação, enquanto que os estudos sobre o conteúdo da estratégia compreendem um maior entendimento das diversas escolhas estratégicas realizadas por organizações, pessoas e setores. A bibliografia existente sobre o contexto prende-se aos aspectos situacionais e ambientais existentes nos processos de formação e implementação da estratégia.

Morgan e Strong (2003) sustentam que a *estratégia como conteúdo* tem sido utilizada para explicar as variações nas performances organizacionais, principalmente quando combinada com as saídas de processos. Diversas são as conceituações aplicadas ao termo estratégia como conteúdo, a qual pode ser encontrada na literatura sob a denominação de “adaptação estratégica”, “predisposição estratégica”, “estratégia de ataque”, “escolha estratégica” e, mais comumente, “orientação estratégica”. Venkatraman (1989) aponta que existem três alternativas de abordagens que são utilizadas para se mensurar a estratégia de uma organização: abordagem *narrativa*; abordagem *classificatória*; e abordagem *comparativa*.

A abordagem *narrativa* caracteriza-se por considerar que a estratégia somente pode ser descrita quando considerado o contexto da organização. Tem-se que sua aplicação teórica é bastante limitada, pois considera que cada empresa possui sua idiossincrasia, não permitindo a comparação entre unidades nem medindo suficientemente as variáveis que podem ser estimadas a partir do uso de escalas calibradas.

A abordagem *classificatória* supera as restrições idiossincráticas da abordagem anterior e é reconhecida como convenção quando se tenta investigar estratégias de negócios. Podem ser classificadas como *conceituais*, nas se encontram as “tipologias” – algumas proeminentes são as de Miles e Snow¹⁵ (1978) e Porter (1986) – ou *empíricas*, que abarcam as taxonomias – entre as mais conhecidas tem-se a de Miller e Friesen¹⁶ (MORGAN E STRONG, 2003). Apesar de serem amplamente conhecidas e utilizadas, quando se refere à mensuração da estratégia esta abordagem não se apresenta muito vantajosa, tendo em vista que as tipologias podem excluir algumas dimensões e tênues nuanças que compõem a estratégia e que explicam comportamentos e. Dessa maneira, ações podem não ser detectadas. Já as taxonomias não refletem as diferenças internas aos grupos por meio das dimensões fundamentais.

¹⁵ MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

¹⁶ MILLER, D.; FRIESEN, P. H. *Strategy-making and environment: the third link*. *Strategic Management Journal*, v. 4, n. 3, Jul-Sep, 1983, p. 221-235.

A abordagem *comparativa* supera as diversas restrições observadas na abordagem classificatória, tendo em vista que seu enfoque é alterado do detalhamento de uma célula particular das tipologias para a mensuração de diferenças entre os grupos de características que descrevem a estratégia do construto. Procura avaliar a estratégia pelo caminho de múltiplos traços ou de dimensões chave, comuns a todas as empresas. Sua orientação não é vista por meio de classificações estritas de estratégias, mas, sim, ao longo de dimensões específicas.

A *estratégia como contexto* não tem recebido muita atenção dos estudiosos, haja vista o número restrito de publicações que enfocam tal perspectiva (MORGAN e STRONG, 2003). Para aprofundar-se nesse entendimento, seriam necessárias pesquisas com um caráter mais fenomenológico, etnográfico, de maneira a abstrair do cotidiano organizacional as idiossincrasias de cada tomada de decisão em particular. A tendência de compreender a estratégia como prática diária pode fortalecer esse tipo de perspectiva.

Com relação à *estratégia como processo*, esse enfoque aprofunda em um maior entendimento de como a estratégia é construída dentro da organização. Está calcada nos sucessivos processos de tomadas de decisão e na disseminação e implantação das mesmas, resultando nas estratégias organizacionais. Tendo em vista que, de acordo com os objetivos propostos, o presente estudo se enquadra nesta última perspectiva, a mesma será mais bem explicitada e detalhada a seguir.

A estratégia como processo tem sido amplamente debatida na literatura desde o surgimento da temática “estratégia” como um conhecimento formalizado, na década de 1960. Diversos foram os autores que tentaram sintetizar o conhecimento existente realizando revisões bibliográficas das publicações e abordagens existentes. Desse modo, são apresentadas e discutidas algumas das principais abordagens e classificações sobre o processo de construção da estratégia, bastante utilizadas como referência nos diversos estudos acadêmicos, com o intuito de aprimorar o entendimento sobre esse enfoque. Trata-se dos estudos realizados por Fredrickson (1983), Mintzberg (1989) e, mais recentemente, Whittington (2002).

2.1.3 A estratégia como processo

a) Classificação de Fredrickson

Em 1983, Fredrickson escreveu um artigo intitulado *Strategic Process Research: Questions and Recommendations*, o qual teve como principal objetivo sintetizar o conhecimento sobre o processo de formulação da estratégia ora existente e propor alternativas para operacionalizar seu estudo, de maneira a conceder maior robustez teórica ao tema. Nesse sentido, o autor fez uma revisão bibliográfica sobre o processo de formulação da estratégia. Com base na discussão realizada por Lindblom em 1959 e por Mintzberg em 1973, classificou-a em um contínuo que tinha em um dos extremos a *estratégia sinóptica* e no outro a *estratégia incremental*.

A estratégia, abordada de maneira sinóptica, baseia-se no princípio racional de tomada de decisão e assume que a proposição e a integração são essenciais para as organizações obterem sucesso no longo prazo. Trata-se de um método sistemático, que separa a etapa de formulação da etapa de ação e tenta resolver o problema como um todo. Fredrickson (1983) cita entre principais integrantes dessa visão autores como Andrews, Ansoff, Hofer e Schendel, Thompson e Strickland. Em contrapartida a este posicionamento encontra-se a abordagem incremental, que se apresenta como uma alternativa ao processo eminentemente analítico e racional de tomada de decisão, baseando-se na subdivisão do problema e sua conseqüente resolução. Ou seja, a estratégia é construída quase que simultaneamente à sua consecução. Esta abordagem, de acordo com Fredrickson (1983), contempla autores como Lindblom, Mintzberg, Quinn, Wrapp.

Essa classificação é engendrada a partir de seis pontos que constroem o contínuo: a) motivo para iniciação; b) conceito de meta; c) relação entre meios e fins; d) conceito de escolha; e) detalhamento analítico; e f) detalhamento integrativo. Esses tópicos são mais bem pormenorizados no quadro 2.

QUADRO 2 - Diferenças entre os processos de decisão estratégica sinóptico e incremental

Características	Processo Sinóptico	Processo Incremental
1. Motivo para iniciação	O processo é iniciado em resposta a um problema ou oportunidade que aparece durante constante monitoramento.	O processo é iniciado em resposta a um problema ou insatisfação com o estado atual.
2. Conceito de meta	O processo é direcionado para alcançar uma meta ou um estado futuro intencionado.	O processo é direcionado para alcançar a modificação do estado atual. O processo é “remedial”.
3. Relação entre meios e fins	As metas são identificadas antes e independentes da análise das alternativas de solução. A tomada de decisão é um processo dos fins para os meios.	O resultado de uma mudança “remedial” é considerado ao mesmo tempo em que são analisados os meios para alcançá-lo. O processo é entrelaçado e simultâneo.
4. Conceito de escolha	A escolha da alternativa depende do quanto que ela contribui para o alcance da meta. A qualidade da decisão é conhecida apenas após a apresentação de que a decisão escolhida provém o melhor meio para o alcance da meta.	A escolha final é feita combinando as alternativas consideradas (meios) e suas possíveis conseqüências (fins) e, simultaneamente, selecionando aquela que concede o resultado mais desejado.
5. Detalhamento analítico	Todos os fatores são considerados quando no processo de tomada de decisão individual. Processo altamente racional.	Considera apenas algumas alternativas no processo de tomada de decisão individual. Racionalidade limitada.
6. Detalhamento integrativo	São realizadas tentativas conscientes de se integrar as decisões que compõem a estratégia de forma a garantir que uma reforça a outra.	Pouca tentativa é realizada para se integrar conscientemente as decisões individuais, as quais podem afetar umas às outras.

Fonte: Adaptado de Fredrickson (1983)

Fredrickson sustenta que as organizações podem apresentar algumas partes do processo de decisão estratégica mais voltadas para uma postura sinóptica e outras partes com características mais incrementais. Entretanto, não acredita que existam muitas organizações que são puramente sinópticas ou incrementais.

Essa classificação, apesar de usar termos diferentes daqueles empregados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – a qual será vista a seguir –, confunde-se com a classificação proposta por esses autores, tendo em vista que Fredrickson (1983) baseou-se nos textos de Mintzberg (1973) para a construção de seu artigo.

b) Classificação de Mintzberg

A classificação de Mintzberg (1989) sobre as abordagens da estratégia é fruto de uma extensa revisão bibliográfica sobre tema. Partindo dos conceitos previamente definidos sobre estratégia (os 5Ps), Mintzberg (1989) desenvolve dois extremos de abordagens estratégicas: a estratégia deliberada; e a estratégia emergente. A estratégia deliberada apresenta características racionais, semelhantes à abordagem sinóptica, sendo caracterizada pela separação da concepção – que pode ser planejada – e de sua conseqüente implementação – que pode ser realizada por uma pessoa diferente da que concebeu a estratégia. Em contrapartida, a estratégia emergente, a qual pode ser comparada com a estratégia incremental, é caracterizada como um padrão de comportamento do estrategista, em que são confundidas a formulação e execução – que são geralmente realizadas pela mesma pessoa.

A partir de um extenso estudo, o autor agrupou o processo de formulação da estratégia em dez escolas que continham teóricos com abordagens que apresentavam características semelhantes, mas que, de acordo com o autor, concebiam a estratégia de maneira distinta e estanque, não se relacionando umas com as outras. Uma forma pictórica de enxergar como elas se relacionavam é apresentada na metáfora do elefante, em que pessoas distintas são vendadas e colocadas para identificar o animal a partir de diferentes partes. Cada pessoa fornece uma descrição distinta da outra, de acordo com a parte apalpada. Entretanto, todas estas se apresentam distorcidas, pois não há uma visão do todo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Dessa forma, não se pretende concluir qual escola é a mais correta, mas sim apresentá-las de maneira a embasar todo o animal “estratégia”.

As escolas referenciadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) são:

- a) *Design* - entende a formulação da estratégia como um processo de concepção;
- b) *Planejamento* - entende a formulação da estratégia como um processo formal;
- c) *Posicionamento* - entende a formulação da estratégia como um processo analítico;
- d) *Empreendedora* - entende a formulação da estratégia como um processo visionário;
- e) *Cognitiva* - que entende a formulação da estratégia como um processo mental;
- f) *Aprendizado* - entende a formulação da estratégia como um processo emergente;
- g) *Poder* - entende a formulação da estratégia como um processo de negociação;
- h) *Cultural* - entende a formulação da estratégia como um processo coletivo;
- i) *Ambiental* - entende a formulação da estratégia como um processo reativo; e
- j) *Configuração* - entende a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Estas escolas podem ser divididas em três grupos, de acordo com sua característica quanto ao entendimento do processo de formulação. As três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento) tendem a entender o processo de formulação da estratégia de forma mais prescritiva, dando-se maior ênfase à forma do seu ato de concepção. Já as escolas Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, preocupam-se em descrever o processo de formulação muito mais do que apresentar uma maneira rígida de como fazê-lo. A última escola, a de Configuração, tenta agrupar os vários elementos das duas classificações anteriores, dando um grande enfoque às mudanças estratégicas. A figura 3 mostra uma caracterização da teoria normativa da estratégia e de seus desdobramentos.

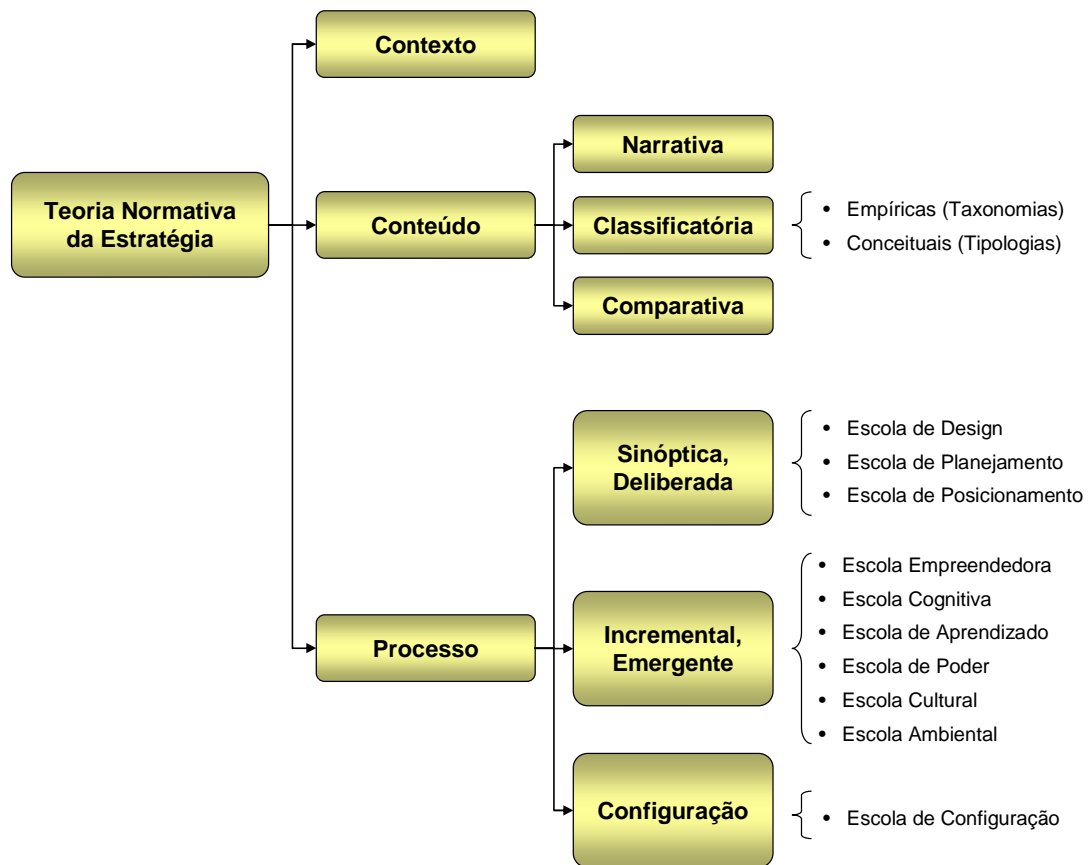


FIGURA 3 - Desdobramento da teoria normativa da estratégia

Fonte: Elaboração do autor

c) Classificação de Whittington

Uma visão mais recente, que tende a complementar as percepções ora apresentadas, é a proposta por Whittington (2002). Em seu texto, o autor se atém a duas variáveis-chaves para

propor sua classificação. Primeiramente, as abordagens do processo de formação da estratégia são avaliadas quanto a sua natureza (deliberado ou emergente); em seguida, são determinadas em função de seus resultados (maximização dos lucros ou resultados múltiplos). Com base nessas variáveis, as abordagens semelhantes são agrupadas em quatro classificações genéricas do processo de formação da estratégia (figura 4): a) Clássica; b) Evolucionária; c) Processual e d) Sistêmica.



FIGURA 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002)

A *abordagem clássica* entende a formação da estratégia como um processo racional deliberado, que tende a maximizar os lucros da organização no longo prazo. É representada por autores como Porter (1986) e Ansoff (1993), os quais pregam um processo analítico capaz de interpretar o ambiente e propor alternativas para adequar a organização a suas contingências.

A *abordagem evolucionária* difere da clássica, pois, apesar de pregar a maximização dos resultados, entende que o processo de estratégia é consequência da contingência ambiental, não podendo ser previsto ou analisado de maneira racional. Esta classificação tem como expoentes Hannan e Freeman (1977).

Na *perspectiva dos processualistas*, em que se enquadram autores como Mintzberg, são permitidas decisões e processos estratégicos que não galgam a maximização dos resultados, tendo em vista as imperfeições do mercado e a racionalidade limitada dos gestores. Complementarmente, o processo de formação da estratégia não pode ser restrito ao planejamento, tendo em vista que o ambiente não é estático.

Por último, a *abordagem sistêmica*, defendida por Whittington, entende que é possível desenvolver um processo deliberado. Entretanto o contexto social das organizações faz com

que os objetivos sejam direcionados para uma perspectiva de resultados múltiplos, ao invés da maximização do lucro.

Esta classificação acrescenta às anteriores a visualização dos resultados que cada processo de formação da estratégia pretende alcançar, o que permite a inclusão de uma nova abordagem (sistêmica), não contemplada nas avaliações anteriores.

Além dessas três caracterizações destacadas, existe uma infinidade de outras revisões bibliográficas e classificações do processo de construção da estratégia. Dentre essas, podem ser citados os trabalhos realizados por Huff e Reger (1987) e Vasconcelos e Cyrino (2001). As primeiras autoras realizaram uma revisão bibliográfica das publicações sobre estratégia dos principais jornais e revistas da década de 1980. Estabeleceram nove categorias de estudos da estratégia como processo (figura 5), tendo como fatores para essa estratificação os seguintes binômios: a) formulação *versus* implementação; b) normativo *versus* descritivo; c) racionalidade seqüencial (analítico) *versus* racionalidade individual (Político). Já o estudo realizado por Vasconcelos e Cyrino (2001), parte do que eles consideram como objetivo final das organizações – busca por vantagem competitiva – e classificam os estudos do processo de formulação e formação da estratégia em quatro quadrantes (ver Figura 2.6), de acordo com os requisitos apresentados pelos autores para que esses sejam alcançados. Baseiam-se em dois parâmetros: a) ambiente interno ou externo à empresa; e b) concorrência dinâmica ou estática. As Figuras 5 e 6 apenas ilustram as divisões dos autores, sem detalhá-las.

		Passos			
		Formulação	Implementação		
Racionalidade Suposta	Sinóptico	1. Prescrições de Planejamento	2. Implementação Sistemática	Normativo	Propósito
	Individual, Político	3. Apoio à Decisão	4. Prescrições Evolucionárias		
	Sinóptico, Individual, Político	5. Práticas de Planejamento	6. Estruturas, Sistemas e Resultados Organizacionais	Descritivo	
		7. Agenda e Atenção	8. Influência Contextual		
		9. Integrativo			

FIGURA 5 - Dimensões da pesquisa sobre o processo da estratégia

Fonte: Adaptado de Huff e Reger, 1987, p. 213

<p>A vantagem competitiva explica-se pelos fatores externos (mercados, estrutura das indústrias)</p> <p>A vantagem competitiva explica-se pelos fatores internos específicos à firma</p>	<p>1 - Análise estrutural da indústria</p> <p>Organização industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p>3 - Processos de mercado</p> <p>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p>
	<p>2 - Recursos e competências</p> <p>Teoria dos Recursos</p>	<p>4 - Capacidades dinâmicas</p> <p>Teoria das Capacidades Dinâmicas</p>
	<p>Estrutura da indústria</p> <p>Estática: equilíbrio e estrutura</p>	<p>Processos de mercado (<i>market process</i>)</p> <p>Dinâmica: mudança e incerteza</p>

FIGURA 6 - As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 23

A despeito desses e de outros estudos, este texto considera parte de cada uma das três primeiras classificações, de maneira a construir o processo de tomada de decisão calcado nos principais atores de uma organização. Perpassa pela escola cognitiva, definida por Mintzberg (1989), tendo em vista que aborda a estratégia como uma perspectiva, que existe na mente e atitudes dos gestores. Entretanto, leva em consideração o processo de formação descrito por Fredrickson (1983), no que tange à possibilidade de apresentar partes racionais essencialmente analíticas (sinópticas) e pouco analíticas (incrementais), e a classificação realizada por Whittington (2002), que salienta a possibilidade da não maximização dos resultados atuais em detrimento de uma sustentabilidade no longo prazo e a sua realização com base nas práticas diárias dos estrategistas.

Dessas conceituações surge o termo *construção da estratégia*, utilizado neste estudo, o qual abarca tanto o processo deliberado de formulação quanto o processo incremental de formação das estratégias organizacionais. Pode ser definido como:

Processo racional de conferência de sentido aos conhecimentos advindos dos fatores estratégicos da organização e do tomador de decisão quando da formulação ou formação das estratégias organizacionais.

Esse processo é composto por tomadas de decisão sucessivas, que culminam nas ações relevantes a serem adotadas pela empresa, as quais possibilitarão o alcance dos objetivos esperados. Seus objetivos não se limitam às questões financeiras, como lucro e retorno sobre investimento, abrangendo também os resultados esperados pelos *stakeholders* da organização, de maneira a permitir sua longevidade. Desse modo, faz-se necessário um entendimento mais

aprofundado do processo decisório que ocorre nas organizações para uma melhor compreensão da construção da estratégia.

2.1.4 Processo de tomada de decisão estratégica

As decisões são intrínsecas às organizações desde sua constituição. A todo momento, as empresas realizam ações que demandam uma escolha prévia do que será conduzido e das alternativas que serão descartadas. Simon, Cyert e March, precursores da discussão sobre o processo decisório, ressaltaram na década de 1960, que o processo de decisão é um processo organizacional de extrema importância, o qual está calcado na seleção de um curso de ação dentre as alternativas existentes. Salientam a pouca importância dada às atividades que antecedem a ação, mas enfatizam sua relevância para o contexto organizacional, ao afirmarem ser a decisão superior à ação, tendo em vista que a primeira define ou influencia a segunda.

Leitão (1993a) corrobora com tais assertivas, ao reconhecer a importância dos processos decisórios para as organizações, quando salienta que seu comportamento cotidiano está calcado na resolução de problemas ou na exploração de oportunidades, por meio da tomada de decisões.

A decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização. Se soubermos como uma organização toma suas decisões saberemos como ela funciona (Leitão, 1993, p. 72).

O conjunto de ações efetivadas pelos membros de uma organização determina o seu comportamento. Dessa forma, tem-se que as decisões tomadas em uma organização podem ser indicadoras do seu modo de agir. Mas, para compreender mais intimamente o processo decisório, é necessário conhecer que decisões precisam ser tomadas e qual é o fluxo de informações (premissas) que contribui para essas decisões.

[...] na teoria da escolha humana, a decisão constitui uma unidade de análise demasiado ampla e deve ser decomposta, portanto, em suas premissas componentes. [...] pode-se dizer, por conseguinte, que é possível prever o comportamento, sempre que as premissas decisórias forem conhecidas (ou puderem ser previstas) de maneira suficientemente detalhada (SIMON, 1965, p. XXXIV).

Apesar de não se tratar de uma temática recente, uma discussão mais ampla sobre a tomada de decisão tem cerca de apenas meio século. Essa juventude se deve ao foco dos estudos realizados. A perspectiva inicialmente defendida pelos economistas neoclássicos

pressupunha uma racionalidade absoluta do tomador de decisão – homem econômico –, o qual apresenta onisciência racional para: a) escolher sempre entre as várias alternativas que se defronta; b) saber em que elas consistem; c) realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada, a fim de determinar as alternativas mais desejáveis; e d) executar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não amedrontam nem apresentam qualquer mistério (SIMON, 1965). Essa visão direcionava o foco dos estudos para o encontro da fórmula matemática mais útil para avaliar as possíveis alternativas. Não existia uma discussão mais ampla sobre o processo de tomada de decisão.

A partir da publicação do livro *Administrative Behavior*, publicado por Herbert Simon em 1945, a lógica da racionalidade absoluta passou a ser questionada. O autor salienta que o comportamento de uma organização apresenta um caráter racional, entretanto não é calcado na onisciência defendida pelos economistas, sendo denominado de racionalidade limitada, a qual é a base da teoria das organizações.

Racionalidade ocupa-se da seleção das alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento (SIMON, 1965, p. 89).

Cria-se o termo *homem administrativo*, o qual tem como premissa contemporizar ao invés de maximizar.

O homem administrativo reconhece, contudo, que o mundo por ele percebido é apenas um modelo drasticamente simplificado do agitado e confuso mundo real. Ele se conforma com a simplificação grosseira porque acredita que o mundo real é, na sua grande parte, vazio, isto é, a maioria dos fatos que o integram não possui muita relevância para qualquer situação específica com que se defronta e as relações de causa e efeito mais importantes são simples e breves. Desse modo ele se resigna a eliminar de suas cogitações todos os aspectos da realidade, o que praticamente significa dizer a maior parte deles, que não são fundamentais para a situação com que se defronta. Assim procedendo, realiza suas opções baseado numa imagem simplificada da situação, tomando em consideração apenas aqueles fatores que julga mais relevantes e fundamentais (SIMON, 1965, p. XXVIII).

Torna-se clara a distinção de dois tipos de decisão que são tomadas em uma organização: a) em nível de produção (decisões programadas); e b) em níveis mais altos na estrutura organizacional (decisões não programadas). Decisões programadas são rotineiras e elaboradas por procedimentos ou normas. Já as decisões não programadas são pouco estruturadas, cheias de novidade, relevantes e de natureza complexa (BRAGA, 1987, p. 36 e 37).

Simon e os demais teóricos da *Carnegie School* argumentam que as decisões complexas são resultado de fatores comportamentais, ao invés de questões mecânicas de otimização econômica. Pregam que quanto mais complexa a decisão mais aspectos comportamentais estão envolvidos e menores são as bases técnico-econômicas, pois diversos são os fatores que contribuem para limitar a racionalidade da decisão, tais como: restrição de tempo, metas múltiplas e conflitantes, miríade de opções e diversos níveis de aspirações (SIMON, 1965, CYERT e MARCH, 1963; MARCH e SIMON, 1958).

Nem todas as decisões tomadas dentro de uma organização, no entanto, podem ser consideradas estratégicas. Em seu artigo, Keeney (2004) aponta que de cada 10.000 decisões tomadas em uma organização apenas 1.000 apresentam relevância para incitar um processo racional e apenas 6 são de fato analisadas cuidadosamente pelos tomadores de decisão. Estas são denominadas “decisões estratégicas” (complexas e de grande importância para a organização).

Schoemaker (1993, p. 107) define as decisões estratégicas como “escolhas ou respostas não programadas sobre assuntos que materialmente afetam as perspectivas de sobrevivência, o bem estar e a natureza da organização”.

Apenas o processo de tomada de decisão estratégica será analisado neste trabalho, tendo em vista que sua complexidade, atribuída pelo caráter comportamental, torna-o passível de investigação, ao contrário das decisões rotineiras, as quais se restringem à formalização da prática do dia a dia.

Para caracterizá-lo, de maneira a identificar os fatores intrínsecos que podem influenciá-lo ou, até mesmo, restringir a escolha do decisor, será realizada uma avaliação de algumas abordagens existentes.

2.1.5 As abordagens e os fatores da tomada de decisão

Ao avaliar a literatura sobre tomada de decisão estratégica, Braga (1987) reconhece a inexistência de uma teoria articulada do processo decisório. O que existe são partes fragmentadas explicitadas pelos diversos autores por meio de tipologias, heurísticas, fatores determinantes ou influenciadores, entre outros.

Os principais autores sobre o processo decisório convergem suas opiniões para um processo que apresenta coligações frouxas (SIMON, 1965). Ou seja, trata-se de uma situação complexa, mutável, de alta ambigüidade e que apresenta resultados que são positivos para certas pessoas em determinados contextos (tecnologia, tarefas, subtarefas, territórios e

peçoas) e negativos para outras, em contextos diferentes (SIMON, 1965; MARCH e OLSEN, 1976).

A abordagem mais tradicional existente na literatura, oriunda dos primórdios dos estudos a respeito dessa temática, é caracterizada como “clássica”, que apresenta um processo decisório composto por quatro fatores fundamentais: **valores**, **alternativas**, **conseqüências** e **escolha**. Tendo como precursores Simon, Cyert e March, esta abordagem pode ser explicitada pelo estudo realizado por Hambrick e Mason, em 1984, os quais tentaram sintetizar os conhecimentos existentes em um modelo, com o intuito de estruturar as pesquisas nessa área. Esse modelo ressalta a importância do decisor no processo de escolha estratégica.

Tendo em vista que as decisões estratégicas têm um componente comportamental bastante relevante, em alguma extensão, elas refletem as idiossincrasias dos tomadores de decisão. Cada tomador de decisão tem seu grupo de “dados” para cada situação, e esses dados refletem sua base cognitiva: a) conhecimentos ou hipóteses sobre eventos futuros; b) conhecimento das alternativas; e c) conhecimento das conseqüências das alternativas (HAMBRICK e MASON, 1984). Esses dados são atualizados continuamente e servem como filtro e distorção da percepção do tomador de decisão sobre o que está acontecendo e o que deve ser feito sobre o assunto.

O tomador de decisões traz uma *base cognitiva* e *valores* para a decisão, o que cria um cenário entre a situação e a eventual percepção dela. Hambrick e Snow (1977) demonstram que o processo perceptivo pode ser conceituado como tendo uma visão seqüencial. Primeiramente, o decisor, ao captar o que se apresenta no ambiente, não consegue absorver toda a sua amplitude, tendo em vista que seu campo de visão - ou seja, as áreas para onde sua atenção está voltada - restringe sua percepção (*campo de visão limitado*). Em segundo lugar, a percepção do decisor é limitada pela sua *percepção seletiva* de alguns fenômenos inclusos no seu campo de visão. Finalmente, as informações selecionadas são *interpretadas* por um filtro constituído pela base cognitiva e pelos valores. A *percepção gerencial* do gestor, em conjunto com seus valores, define a *escolha estratégica* (HAMBRICK e MASON, 1984). A figura 7 retrata o modelo conceitual proposto por esses autores.

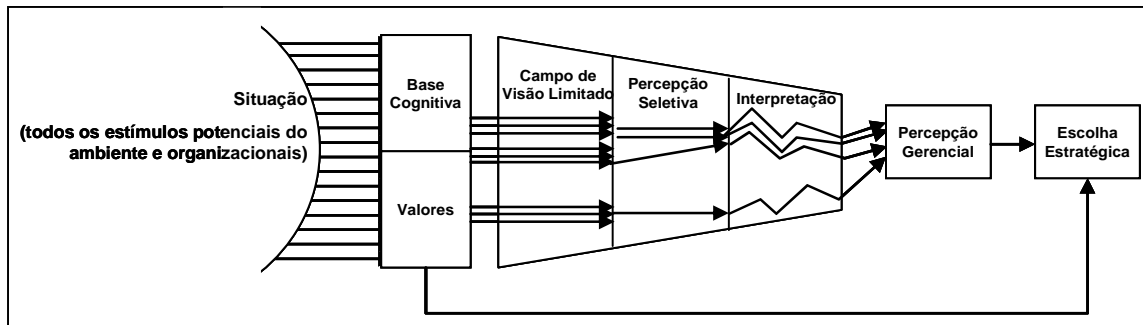


FIGURA 7 - Escolha estratégica sobre condições de racionalidade limitada.

Fonte: Hambrick e Mason (1984, p. 195)

Após propor este modelo, Hambrick e Mason (1984) caracterizaram a relação teórica entre o processo racional de tomada de decisão e a efetividade organizacional. Tal estudo tornou-se um ponto de partida para que diversos outros pesquisadores, posteriormente, provassem empiricamente a relação entre os dois construtos supracitados. Tem-se, então, que a racionalidade no processo de tomada de decisão estratégica está diretamente relacionada com a efetividade organizacional (DEAN e SHARFMAN, 1996; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989; FREDRICKSON, 1984; BOURGEOIS e EISENHARDT, 1988). Essa é uma premissa fundamental para o presente estudo.

A partir do momento em que se possibilita a ampliação do campo de visão, da percepção e da interpretação do decisor, por meio de um maior entendimento do aspecto cognitivo dos estrategistas envolvidos na decisão estratégica a ser tomada, aumenta-se a robustez analítica do processo, que tende a refletir nos resultados organizacionais. É nessa oportunidade que este estudo está calcado.

Leitão (1993), todavia, critica as abordagens clássicas, por se preocuparem com um número limitado de fatores, desconsiderando o fenômeno da decisão em sua totalidade. Realiza, então, uma revisão bibliográfica do processo decisório, identificando cinco modelos que, conjuntamente, abarcam grande parte desses fatores:

a) Modelo racional

Constitui a primeira abordagem, na qual há o conhecimento prévio dos valores envolvidos na decisão e da hierarquia de preferências em relação às metas. As alternativas constituem-se em meios para o alcance dos fins desejados. Tem como objetivo identificar a alternativa que maximize o resultado da escolha. Nota-se que este modelo se aplica a poucas

ou quase nenhuma organização, tendo em vista os aspectos limitadores da racionalidade, existentes nas decisões. Trata-se de um modelo ideal.

b) Modelo burocrático

Valoriza mais o comportamento que a substância em questão. Trata as alternativas como rotinas previamente adotadas, que tem como foco de escolha o procedimento, e não o resultado da decisão em si mesma. É considerado eficaz quando aplicado à rotina, a situações repetitivas e a situações não importantes. Apresenta uma relação intrínseca com o modelo racional, sendo considerado único por muitos autores, tendo em vista a característica de maximização dos resultados, por meio de análises racionais. Entretanto, também pode apresentar características políticas, na medida em que respeita uma estrutura hierárquica, a qual pode ser considerada uma decisão política elevada ao extremo.

c) Modelo político

Defende a existência de valores múltiplos e não consensuais. As alternativas de escolha são resultados do auto-interesse do decisor e a escolha constitui a ratificação da proposta do grupo que prevaleceu. É caracterizado por aspectos não estruturais de poder, no qual se apresentam constantes as barganhas políticas e as buscas de coalizões que satisfaçam as necessidades dos indivíduos e dos grupos da organização. Pode ser considerado um refinamento do modelo comunitário (consensual), tendo em vista seu caráter menos democrático.

d) Modelo consensual

Nesta abordagem, valoriza-se a responsabilidade compartilhada, em que as alternativas são determinadas pelos interesses dos participantes. A escolha busca sempre o consenso. Caracteriza-se pela morosidade, pautada na necessidade de alinhamento das especificidades intrínsecas aos participantes da decisão, pois apresenta um caráter mais democrático.

e) Modelo anárquico

Engloba as demais vertentes não abordadas nos itens anteriores. É caracterizado pela existência de valores múltiplos e difusos que norteiam a decisão. As alternativas de escolha são problemas emergentes ou soluções que fazem com que a escolha seja acidental.

A despeito das peculiaridades de cada modelo existente, Leitão (1993) salienta a inexistência de um modelo universal, puro, que explique esse processo em qualquer tipo de organização. Faz-se necessária a utilização de mais de um modelo, de maneira combinada, para que se possa entender o processo decisório.

Essa visão insere diversas variáveis no processo de tomada de decisão que não se restringem aos valores e aspectos cognitivos, colocados anteriormente pelos autores clássicos, representados no modelo de Hambrick e Mason (1984). Abarca distintas áreas do conhecimento, fazendo com que dimensões como estrutura, poder, comportamento e ambiente passem a ser consideradas quando da tomada de decisão (quadro 3).

QUADRO 3 - Componentes do conhecimento do processo decisório

Áreas de Conhecimento	Dimensões da Decisão	Modelos da Decisão
História	Estrutura organizacional	Racional
Filosofia	Estrutura de informação	Burocrático
Ciência política	Poder	Político
Sociologia	Comportamento individual	Colegial
Psicologia	Comportamento grupal	Anárquico
Antropologia	Cultura organizacional	
Economia	Clima organizacional	
Pesquisa operacional	Ambiente externo	
Informática		
Administração		

Fonte: Leitão (1993, p. 74)

Braga (1987) também salienta três aspectos fundamentais - tempo, contexto e política - presentes no processo de tomada de decisão, que tendem a determinar a direção e a qualidade das decisões de gerenciamento.

Ao considerarem outros fatores inerentes à tomada de decisão estratégica que não foram abordados previamente, as visões de Leitão (1993) e Braga (1987) não refutam o

modelo proposto por Hambrick e Mason (1984), mas sim ampliam seu entendimento, tendo em vista que detalham diversos fatores que são considerados pelo próprio decisor para formar sua base cognitiva, bem como acrescentam variáveis, às vezes, não racionalizadas, intrínsecas à decisão, que tendem a moldá-la, sem a ciência da própria pessoa que realiza a escolha.

O presente estudo tem como enfoque o entendimento desse caráter cognitivo do decisor, que, ao longo de sua vida, adquire experiência para perceber e interpretar os diversos fatores existentes, levando em consideração aspectos políticos, de poder, estruturais, contextuais, temporais e comportamentais, entre outros.

Outros estudos foram realizados com o intuito de melhor explicitar o processo de tomada de decisão estratégica em uma organização e seus fatores (LINDBLOOM, 1959, 1980; DRUCKER, 1967; SCHOEMAKER, 1993). No entanto, o presente trabalho se limitará às classificações realizadas, tendo em vista que o processo decisório em si não é o objeto de estudo, mas sim os fatores que os estrategistas consideram relevantes, ou no quais estes se pautam, para que, no processo de tomada de decisão estratégica, construam suas estratégias organizacionais.

2.2 Pensamento estratégico

Ampliar ou, pelo menos, direcionar a perspectiva analítica do estrategista é o foco deste estudo. Mas quem é essa figura denominada estrategista? Qual é a profundidade de entendimento da sua cognição é necessária? Como se transcrevem seus aspectos cognitivos de maneira a sintetizá-los em representações de sua forma de pensar para que se possa entendê-los e, em seguida, aprimorá-los? Essas serão as perguntas respondidas nesse tópico.

2.2.1 A mente do estrategista

Para entender a estratégia organizacional, é preciso entender primeiro quais são os responsáveis que estão incumbidos de elaborá-la. Tendo em vista que são poucas as decisões diárias que comportam medidas que visem a modificar diretamente o poderio da empresa em relação a seu concorrente (OHMAE, 1988) e que estas estão concentradas em algumas pessoas chave dentro da organização, cabe direcionar o enfoque do estudo a essas pessoas, para melhor entender a estratégia organizacional. Nesse contexto, Mintzberg denomina essas pessoas de “estrategistas”.

Qualquer pessoa na organização que controle ações-chave ou de estabelecimento precedente pode ser um estrategista. Não obstante, os gerentes – especialmente os mais graduados – são obviamente candidatos mais cotados para esse papel porque sua perspectiva é mais ampla do que a de seus subordinados, [...] (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 33).

A grande massa teórica existente sobre o tema “estratégia” está calcada em estudos dos principais gestores de uma organização (CARPENTER, GELETKANYCZ e SANDERS, 2004). Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) ampliam o âmbito do estrategista ao citarem outras diversas denominações que podem ser encontradas na literatura e que se referem à mesma unidade de observação e análise: “gerente da alta direção”, “executivo”, “equipe de gerenciamento”, “presidente-executivo”, “proprietário” e “dirigente”.

Tan e Hunter (2002) reforçam a relevância da figura do “estrategista” ao afirmarem que a estratégia de uma organização pode ser descrita a partir do entendimento da tomada de decisão estratégica de seus principais atores. Ohmae (1988) amplia a importância dessas pessoas-chave quando ressalta que as estratégias de maior sucesso empresarial não são resultados de análises rigorosas, mas sim de uma condição particular da mente do decisor. Essa abordagem não desconsidera o caráter racional da decisão, mas ressalta a importância do raciocínio estratégico desenvolvido pelo tomador de decisão. Nessa visão, tem-se que o estrategista se caracteriza pelo pensar estratégico, o qual é desenvolvido diariamente.

O raciocínio estratégico precisa ser sustentado pela utilização diária da imaginação e pelos processos do adestramento constante na lógica mental... Para chegar ao estrategista eficaz é preciso praticar constantemente o raciocínio estratégico. É uma disciplina para todo dia, não um recurso que se deixe adormecer nos tempos normais, e nas emergências é acordado às pressas (OHMAE, 1988, p. 77).

Um maior entendimento do raciocínio estratégico remete a um aprofundamento da compreensão dos aspectos cognitivos dos executivos, que moldam o seu pensar e organizam suas idéias com o objetivo de conferir sentido ao seu conhecimento e sua experiência de vida. Tendo em vista que o propósito deste texto está na identificação materializada dos fatores que perfazem o pensar estratégico, não se pretende abordar pormenorizadamente os aspectos psicológicos da cognição dos estrategistas. A seguir, delimita-se e, sucintamente, contextualiza-se a abrangência deste estudo em relação à literatura existente.

2.2.2 Ciência Cognitiva

O estudo do pensar do estrategista, o qual se apresenta como alternativa ao estudo da estratégia calcada na racionalidade econômica, suscita a importância do entendimento de sua mente e, conseqüentemente, de sua cognição estratégica. O entendimento da cognição do estrategista remete à Ciência cognitiva, a qual pertence a uma doutrina denominada “Funcionalismo” (STUBBART, 1989). O funcionalismo define estados mentais em termos do seu papel casual de afetar outros estados mentais ou comportamentos. Nessa doutrina existem três axiomas fundamentais sobre a mente que perfazem seu conteúdo: a) intenção; b) representação; e c) computação.

A *intenção* está diretamente relacionada às razões (implica livre arbítrio e escolhas) e às ações intencionais, que caracterizam o sentido da inteligência. Esta abordagem prega que os administradores podem (e devem) agir intencionalmente para alcançar metas planejadas, mesmo que nem sempre alcancem os resultados ora almejados.

Com respeito à *representação*, essas são impressões (*imprints*) que a memória produz dos objetos externos que são gravados. Essas representações espelham a realidade percebida por meio dos sentidos, criando uma versão do mundo externo acessível pela mente. Descartes foi o que primeiro formulou a idéia de *imprints* - gravações na memória (STUBBART, 1989). Atualmente, a ciência cognitiva aborda essa terminologia como imagem visual, conhecimento declarado (símbolos, proposições, convicções e esquemas), conhecimento episódico (*scripts* e memórias seriais) e conhecimento processual (saber fazer as coisas, tal como andar de bicicleta).

Uma das grandes contribuições que a ciência cognitiva pode oferecer ao estudo do conhecimento estratégico é a possibilidade da formalização do conhecimento. A idéia por trás dos estudos de mapas cognitivos é que as representações mentais dos gestores guiam a cognição e as ações relativas às escolhas estratégicas.

A *computação* na ciência cognitiva, refere-se às regras que operam mecanismos por codificação, localização, uso e mudanças de representações mentais. A mesma ciência detalha a noção de que a inteligência em um homem ou máquina é equivalente a um programa, podendo ser considerada como computacional.

O entendimento desses três axiomas é de fundamental importância para a ciência cognitiva, pois é sustentado nesses conceitos que se encontram as abordagens e pesquisas realizadas (mapeamentos cognitivos). Ao relacionar-se o tema cognição com o tema estratégia, percebe-se a ocorrência de tópicos que se entrelaçam e que são de grande utilidade

para o detalhamento e ampliação das pesquisas que abordam o caráter cognitivo na área de estratégia. Esses constituem abordagens distintas para se abstrair o conhecimento introjetado pelos indivíduos. Entre elas, Stubbart (1989) destaca: *categorias, redes e inferências*.

- *Categorias* - constituem características fundamentais da habilidade humana, que estão fundamentadas na divisão e no posicionamento de elementos dentro da mente, de maneira a constituir o conhecimento. Essas podem ser divididas em três linhas distintas de pesquisa:

- Organização de categoria – categorias úteis relativas às intenções humanas;
- Categorias básicas – categorias que dominam o discurso sobre eventos normais; e
- Protótipos – membros, ou componentes, de uma categoria que se destacam frente aos outros.

Hodgkinson e Jonhson¹⁷, citados por Stubbart (1989), salientam que a cognição gerencial é mais ampla que os estudos sobre categorias dos gestores e que estes representam apenas o primeiro passo para o entendimento do tema, sendo muito relevante que as pesquisas sobre categorias estejam conectadas aos processos de raciocínio e ações gerenciais.

- *Redes Semânticas* - estão diretamente relacionadas ao robustecimento do conhecimento dos conceitos que permeiam o tema “gerenciamento estratégico”. São redes interconectadas de nós semânticos com linhas de condução do pensamento, ou arcos, que as integram. Os nós representam fenômenos (objetos físicos, idéias, ações, eventos, etc.), enquanto que os arcos representam a associação de vários nós. Trata-se de uma possível forma de representação do conhecimento, tendo em vista que apresentam uma estrutura flexível e que podem herdar propriedades de outros nós, de maneira a melhor explicar os conceitos.

- *Inferências* - são realizadas a partir de sistemas especialistas, que estão calcados em heurísticas dos tomadores de decisão. Estas heurísticas advêm da *expertise* adquirida pelos decisores ao adquirirem conhecimentos ao longo de suas vidas. Um ponto a ser observado é que estas heurísticas são simplificações dos conhecimentos dos estrategistas, com base na racionalidade limitada. O resultado proporcionado pelas inferências deve ser cuidadosamente avaliado, de maneira a não obter uma simplificação extremada do raciocínio humano, sintetizando seu conhecimento em um número reduzido de pontos a serem observados.

A utilização da abordagem cognitiva na área da Administração estratégica tem-se mostrado de grande valia para a identificação do sistema de construtos considerados pelos tomadores de decisão estratégica quando estes avaliam as alternativas e suas conseqüências.

¹⁷ HODGKINSON, G. P.; JONHSON, G. *Exploring the mental models of competitive strategists: the case for a processual approach*. Paper presented at Workshop on Managerial Cognition, Boston, October, 1987.

Complementarmente, essa identificação exerce uma profunda influência em suas atitudes e comportamentos. Apesar de sua relevância para o maior conhecimento de como se constrói a estratégia organizacional, os estudos que abarcam o caráter cognitivo são bastante criticados, principalmente no que tange à metodologia utilizada. Isso se deve a pesquisas que não necessariamente abordam as percepções do grupo de observação – ocasionando em viés por parte do pesquisador –, bem como tendem a generalizar suas descobertas para os distintos contextos e pessoas, gerando ceticismo acerca dos resultados encontrados (WRIGHT, 2004b).

Dessa maneira, uma técnica que permite romper com as dificuldades encontradas na condução das pesquisas, de forma a torná-las mais científicas, é denominada de *Repertory Grid Technique* (RepGrid), desenvolvida com base nos estudos realizados pelo psicólogo clínico George Kelly, na década de 1930, e que culminaram na *Teoria dos Construtos Pessoais*, descrito em seu artigo publicado no ano de 1955.

2.2.3 Teoria dos Construtos Pessoais

A *Teoria dos Construtos Pessoais* (TCP), desenvolvida por Kelly (1955), constituiu em uma dissociação radical com o paradigma predominante da psicologia na época, tendo em vista que defendeu que o comportamento não deveria ser previsto pelo “estímulo-resposta” (*behaviorista*), mas sim pela antecipação dos eventos pela própria pessoa – comportamento “hesitação-escolha” (BOEREE, 1997). Pode-se observar uma intrínseca relação entre a teoria defendida por Kelly (1955) e a teoria de tomada de decisão estratégica, apresentada por Hambrick e Mason (1984), no que tange ao comportamento das pessoas. A primeira expõe uma visão da pessoa como “uma construtora ativa de eventos, que constantemente antecipa e tenta prever e controlar suas experiências a partir do levantamento de hipóteses que a ajudam a interpretar e dar sentido ao mundo” (WRIGHT, 2004b, p. 344). Definição que corrobora com o modelo de tomada de decisão de Hambrick e Mason (1984), o qual preconiza que a escolha estratégica advém da seleção de uma alternativa dentre as existentes, a partir da percepção e interpretação do ambiente (interno e externo) a sua volta.

A concepção de Kelly (1955) está calcada na possibilidade de prever comportamentos de pessoas em determinadas situações, a partir do entendimento mais detalhado do sistema de construtos que elas utilizam quando da interpretação do mundo ao seu redor. Estendendo para o campo da estratégia, a possibilidade de prever comportamentos ou, até mesmo, entender como estes são idealizados permite o desenvolvimento e o robustecimento do seu arcabouço

teórico, principalmente no que se refere à compreensão do comportamento dos principais atores de uma organização, os estrategistas.

Em 1931, quando estava desenvolvendo trabalhos psicológicos com as famílias de agricultores que sofreram com a grande depressão de 1929, George Kelly, começou a questionar as interpretações clássicas “freudianas”, no que tange à sua aplicabilidade às famílias agropecuárias. Em seu trabalho diário, as interpretações dos sonhos, tarefa característica de psicólogos “freudianos”, foram dando lugar às explicações do que se passava com as pessoas que eram assistidas, o que resultou em melhoras em suas vidas (BOEREE, 1997).

Essa mudança de paradigma suscitou a filosofia criada por Kelly, denominada “Construtivismo Alternativo”, que defende que existem diversos construtos que podem ser adotados pelos diferentes indivíduos, quando da execução de suas ações, as quais ditarão seu comportamento. Esta ainda sustenta que existe apenas uma realidade verdadeira por pessoa e que essa realidade é experimentada desde uma ou outra perspectiva ou construção alternativa. Nesse ponto, percebe-se que Kelly (1955) sustenta a ambigüidade de realidades distintas para contextos distintos. Entretanto, adota um certo tipo de monismo (verdade única) para cada indivíduo, o qual nunca está completo, tendo em vista a complexidade do mundo.

Dessa forma, Kelly salienta que “existe um número infinito de construções alternativas que lançamos ao mundo, e se essas não funcionam, podemos escolher outras” (BOEREE, 1997, p. 3).

A teoria de Kelly está calcada em sua metáfora denominada de “Metáfora Prodigiosa”, a qual compara a construção do raciocínio das pessoas para a tomada de decisão que resultará nas ações que determinam o comportamento com a atuação de um cientista. Aponta que o indivíduo age com base em sua construção da realidade, a qual norteia as antecipações de suas ações, ou seja, as alternativas e suas conseqüências (como previsto na teoria da tomada de decisão de Herbert Simon). Essas antecipações resultarão em ações que caracterizam o comportamento da pessoa e que, em decorrência do resultado alcançado (experiência adquirida), aprimora seu sistema de construção, retroalimentando o ciclo, que determina a personalidade da pessoa.

Da mesma forma, o cientista parte de conhecimentos científicos – às vezes, já consolidados em teorias existentes – e levanta questionamentos (hipóteses) sobre a teoria, os quais devem ser testados empiricamente, por meio de observações ou experimentos. Esses apresentam resultados que reafirmam, aprimoram ou contrariam as teorias existentes,

melhorando a compreensão da realidade e servindo de base para novas pesquisas. A partir dessa metáfora, George Kelly constrói o núcleo de sua teoria, representado na figura 8.

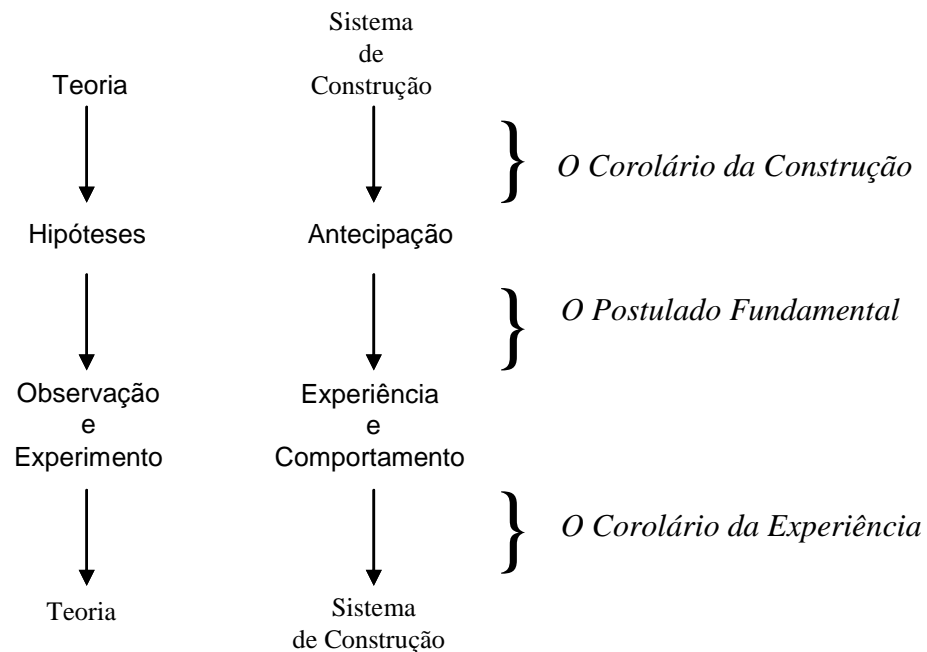


FIGURA 8 - Estrutura da teoria PCP

Fonte: *Personality Theories: George Kelly – 1905-1967* (Boeree, 1997)

Para organizar sua teoria, descrita em sua principal obra, datada de 1955¹⁸, Kelly traduz seu conteúdo em um **Postulado fundamental** e onze **Corolários**, apresentados a seguir:

Postulado fundamental: “o **processo** de uma pessoa é **psicologicamente** canalizado pela forma como essa **antecipa os eventos**”.

Este postulado apresenta três conceitos fundamentais para o entendimento da teoria de Kelly. O primeiro diz respeito à palavra *processo*, definida por Kelly como experiências, pensamentos, sentimentos, comportamentos – ou seja, a maneira como as pessoas constroem a sua realidade, seu pensar. No segundo conceito, a palavra relevante para o entendimento é

¹⁸ KELLY, G. *The psychology of personal constructs*. New York: Norton, 1955.

psicologicamente, que remete ao construtivismo, salientando que esse processo tem no próprio indivíduo o seu ponto de sustentação, contrapondo, em parte, com o estigma estímulo-ação, defendida pelo behaviorismo. No terceiro conceito, o termo que merece destaque é *antecipa eventos*, que é o ponto mais relevante de toda a teoria de Kelly, o qual defende que a construção da realidade de cada indivíduo ocorre por meio das previsões que esse realiza para cada alternativa em determinada situação, com base em seu conhecimento prévio.

Boeree (1997, p. 3) reafirma, salientando que:

[...] todas essas coisas estão determinadas, não somente pela realidade externa, senão por nossos esforços de antecipação seja em relação ao mundo, a outras pessoas e a nós mesmos, em todo momento. O que vejo externamente é impactado pela minha experiência, pela forma como antecipo os eventos.

- Corolários

1º) *Corolário da construção* – “Uma pessoa antecipa os eventos ao construir suas réplicas”.

Este primeiro corolário reforça o caráter cientificista hipotético-dedutivo, calcado no arcabouço cognitivo da pessoa. Isso significa que cada pessoa constrói suas próprias antecipações usando a própria experiência passada. Cada um é, fundamentalmente, criatura conservadora, que espera que as coisas ocorram tal e como tenham ocorrido antes. Busca os padrões, as consistências em suas experiências. Possíveis exemplos são: se uma prepara o alarme de seu relógio, espera que dispare na hora marcada, já que isto ocorre desde que o tem. Quando se comporta de forma amigável com alguém, espera ser correspondido da mesma forma. Esse seria o passo que vai da teoria à hipótese, que representa o mesmo do sistema de construção – conhecimento e compreensão – à antecipação.

2º) *Corolário da experiência* – “O sistema de construção de uma pessoa varia à medida que ela sucessivamente constrói a réplica dos eventos”.

Novas experiências e resultados alteram as percepções da pessoa e, por conseguinte, seu sistema de construção. Tendo em vista que as antecipações elaboradas estão calcadas nesse sistema de construção, sua alteração – geralmente constituída pelo aprendizado e aprimoramento –, isso implica novas hipóteses que nortearão o comportamento.

3º) *Corolário da dicotomia* – “o sistema de construção da pessoa é composto por um número finito de construtos dicotômicos”.

O primeiro ponto a ser salientado é a composição do sistema de construção por construtos pessoais, também denominados de “conceitos úteis”, “ficções convenientes” ou “moldes transparentes”. Isso significa que uma pessoa constrói o seu raciocínio com base em análises sucessivas de diversas escalas dicotômicas (denominadas de “construtos”).

A segunda questão importante presente neste corolário diz respeito à dicotomia dos construtos pessoais. Essa é essencial e de fácil compreensão, tendo em vista que para qualificar um extremo é preciso que haja um oposto, pois, caso todos sejam semelhantes, não haverá um extremo, mas sim um ponto médio comum. Tem-se que, para existir a denotação “gordo” e, conseqüentemente, “magro”, é preciso que as pessoas não tenham o mesmo peso.

Para Kelly, os construtos podem ser: nomeáveis; e não nomeáveis. Essa diferenciação resulta na dicotomia “consciente e inconsciente”. Os construtos com nomes são mais fáceis de serem pensados. Já um construto que não tenha nome, mesmo que não possa ser referenciado, existe intrinsecamente à pessoa e tende a se revelar em comportamentos e sentimentos.

Além dessa classificação, os construtos podem ser agrupados como: periféricos; e centrais. Os primeiros são caracterizados por construtos universais, enquanto os últimos são mais significativos para as próprias pessoas. Quando classificados em relação aos extremos, determinam quem a pessoa é. Este último se aproxima-se dos construtos abordados por Kelly que determinam a personalidade da pessoa.

4º) *Corolário da organização* – “de forma característica, cada pessoa desenvolve (em virtude de sua conveniência e antecipando os eventos) um sistema de construção que envolve relações ordinárias entre os construtos”.

Alguns construtos são independentes, enquanto outros possuem conexão entre si. Alguns estão subordinados a outros. Uma espécie de taxonomia de subordinação. Exemplificando: existem as coisas vivas *versus* as coisas mortas. Subordinando-se às coisas vivas, têm-se plantas *versus* animais. Abaixo das plantas, têm-se árvores *versus* flores. E assim por diante. Alguns outros construtos possuem conexão muito estreita, sendo que um construto leva a outro, como é o caso dos preconceitos. Cientistas necessitam usar construções estreitas – pensamento rigoroso nas suas análises. As pessoas que se consideram realistas também preferem, com frequência, as construções estreitas.

Outros construtos possuem uma relação mais frouxa entre eles. Existe somente alguma conexão. Essa é a forma mais flexível de usar os construtos, possibilitando, por exemplo, que as idéias pré-concebidas não se cristalizem. As pessoas usam essas construções quando fantasiam e sonham, sendo possível realizar conexões bizarras. O ciclo criativo utiliza-se dessas idéias. Na criatividade, primeiramente, as pessoas afrouxam suas construções, fantasiam, para somente depois estreitar as conexões de forma mais rigorosa.

5º) *Corolário da categoria* – “*The range collorary*” – “um construto é conveniente para sua antecipação exclusivamente em relação a um leque finito de eventos”.

Nem todos os construtos são válidos para todas as categorias de eventos. Ademais, os construtos têm sua importância variada de acordo com o grupo de estudo. Gênero, por exemplo, é importante para categorizar pessoas, animais superiores, mas não é importante para outros tantos animais, por exemplo, a mosca, nem se aplica a partidos políticos ou a formações geológicas. Essas distinções de categorias fazem com que os construtos possam ser classificados como: amplos e restritos. Exemplos de construtos amplos são: grande-pequeno, bom-mau, bonito-feio, claro-escuro; os quais podem ser utilizados em diversas aplicações. Em contrapartida, construtos como fluorescente-incandescente, peludo-careca, gordo-magro e extensa base de dados-sem informação são exemplos aplicados em situações específicas.

6º) *Corolário da modulação* – “a variação no sistema de construções de uma pessoa está limitada à permeabilidade dos construtos em cujas categorias de conveniência encontram-se as variantes”

A modulação está relacionada à possibilidade de alteração do sistema de construções de um indivíduo. A possibilidade pode ser atrelada aos termos *permeabilidade* ou *elasticidade* do construto. Quanto mais permeável o construto, mais abertos este está para ampliar a categoria onde se situa. Ser permeável não é o mesmo que ser amplo. Podem haver construtos amplos e construtos impermeáveis. Honesto-desonesto é um exemplo. Outros construtos específicos podem ser usados de forma permeável, por exemplo “incandescente”, quando se diz: “Você parece incandescente hoje”.

Quando é possível estender a categoria do construto em uso, pode-se lançar mão da “dilatação”. Isso significa ampliar a categoria dos construtos, a partir de alguma vivência. Por exemplo, uma percepção extra-sensorial pode ser vivida por alguém que diz não crer nesse tipo de vivência, estendendo essa categoria. Por outro lado, algumas vezes, é necessário estreitar a categoria de construtos, o que é denominado “construção”. Um exemplo pode ser encontrado no construto “moral”, após uma guerra.

7º) *Corolário da escolha* – “em um construto dicotômico, a pessoa escolhe aquela alternativa que antecipa a maior possibilidade de extensão e definição de seu sistema”.

A pergunta que se faz é: Com todos esses construtos e seus opostos, como são escolhidos os comportamentos? Dentre todas as possibilidades existentes, são escolhidos os construtos definidos como mais elaborados e que apresentam maior contribuição para o entendimento e compreensão do problema proposto. Embora a realidade ofereça seus limites, a pessoa tem a possibilidade de escolher como interpretá-la. Normalmente, as seleções variam entre alternativas mais aventureiras e mais seguras. Escolhe-se aquela que melhor se adequa às necessidades situacionais. Para Kelly (1955), a liberdade é um conceito relativo. Cada pessoa é mais livre em algumas situações que em outras, mais livre para algumas coisas que para outras, mais livre sob algumas construções que em outras.

8º) *Corolário da individualidade* – “as pessoas diferem umas das outras em sua construção dos eventos”.

Como o próprio nome da teoria salienta, os construtos são pessoais, individuais, concernentes a cada pessoa. Tendo em vista que as experiências são distintas para cada ser humano, tem-se que o processo de construção da realidade de cada um é particular, não estando sujeito a sistemas de classificação, tais como os testes de personalidade.

9º) *Corolário da globalização* – “sempre que uma pessoa emprega uma construção de experiência similar à empregada por outra pessoa, seus processos psicológicos serão parecidos com os dessa outra pessoa”.

Este corolário possibilita a análise de grupos de pessoas ao salientar que "o fato de sermos diferentes não significa que não sejamos similares. Se nossa forma de compreender a realidade, nosso sistema de construção é similar, assim serão também nossas experiências, nossos comportamentos e sentimentos" (BOEREE, 1997, p. 9). Caso compartilhem de culturas semelhantes, a tendência de termos percepções que se assemelham é significativamente grande. Isso pode ser percebido em pessoas de uma mesma organização que apresenta uma forte cultura, tais como Inbev, Toyota e Apple, as quais podem ser estigmatizadas pelo comportamento exigido de agressividade nas decisões, respeito à hierarquia e busca por inovações, respectivamente. Para Kelly (1955), uma pessoa gasta grande parte do seu tempo buscando a validação das outras pessoas. Busca o apoio das pessoas que são similares a ela.

10º Corolário da fragmentação – “uma pessoa pode usar sucessivamente uma construção de subsistemas, os quais são hipoteticamente incompatíveis com o resto”.

Uma pessoa pode ser inconsistente com ela mesma, o que é comum acontecer. Cada um representa diferentes papéis ao longo de sua vida sem que seja a mesma ao representá-los. Algumas vezes, os papéis estão separados pelas circunstâncias, e dessa forma os papéis não entram em conflito. Um exemplo pode ser percebido em um lutador de boxe, que, ao entrar no ringue tem um comportamento agressivo e sem piedade com seu adversário, conferindo-lhe golpes com o intuito de derrubá-lo. Entretanto, esse mesmo boxeador hostil que se faz presente no ringue pode ter um comportamento totalmente carinhoso, amoroso e sensível com sua família em casa ou, até mesmo, com seu treinador, no próprio ringue. Essa diversidade de papéis desempenhados por um único indivíduo traz à tona a idéia do estudo da personalidade que caracteriza a pessoa como uma comunidade de “self”.

11º Corolário da sociabilidade – “até o ponto em que uma pessoa constrói os processos de construção de outra, ela pode desempenhar um papel nos processos sociais que envolvem a outra pessoa”.

Uma pessoa pode colocar-se no lugar de outra, desenvolvendo uma maneira de raciocínio semelhante à dela, dando origem ao termo “role playing”, que determina que para a convivência social com outra pessoa o indivíduo deve desempenhar um papel que condiga com o papel desempenhado por ela.

Em síntese, a teoria de Kelly é uma abordagem que contrasta a orientação pessoal *versus* a orientação do grupo. Enfatiza processos em diferentes níveis, que vão da imagem do universo como um processo sem fim de mudança pessoal ao processo de construção de si mesmo. A ênfase na antecipação é clara no seu trabalho. Com base na construção dos temas recorrentes no passado é que se antecipam os eventos futuros. As antecipações, ao estenderem-se ao comportamento, propiciam um nível de controle. Kelly enfatiza que a antecipação dos eventos reais se opõe à antecipação dos eventos imaginários. Mediante o comportamento, as antecipações são firmemente ancoradas na experiência. A antecipação não é um fim em si mesmo, e sim uma forma de finalização da representação dos eventos futuros.

Para viabilizar a implementação de sua teoria, Kelly (1955) desenvolveu a técnica *Repertory Grid* (Grades de Repertório - *RepGrid*), que possibilita a produção de mapas cognitivos visuais e de fácil entendimento, os quais estão respaldados por análises que apresentam elevado rigor estatístico e por eximir o pesquisador de quaisquer possíveis vieses (WRIGHT, 2004b). Grades de Repertório significam uma técnica de mapeamento cognitivo que tenta descrever como as pessoas pensam sobre um fenômeno em seu mundo. Têm como resultados perspectivas pessoais, descritas na forma de esquemas, mapas cognitivos, molduras tecnológicas, modelos mentais ou construtos pessoais (TAN E HUNTER, 2002). Essa técnica será mais bem detalhada a seguir, no método utilizado na pesquisa.

Para possibilitar a utilização do *RepGrid*, é preciso fazer uma caracterização dos fatores que perfazem a temática abordada. Sendo assim, o próximo capítulo apresenta uma breve revisão bibliográfica a respeito dos fatores fundamentais para viabilizar a formação ou formulação da estratégia bem-sucedida de uma unidade de negócio – defendida por seu autor ou grupo de autores.

2.3 Fatores considerados na construção das estratégias

O intuito deste capítulo não é esgotar nem detalhar todos os paradigmas e posições existentes sobre o processo de construção da estratégia, mas realizar uma revisão bibliográfica das principais correntes e abstrair os elementos¹⁹ mais relevantes desse processo. A visão

¹⁹ O termo *elemento* advém da técnica de grades de repertório (RepGrid), oriundo da Teoria dos Construtos Pessoais, de George Kelly (1955). Pode ser definido como os fatores que representam e perfazem uma determinada temática, a qual é abordada no estudo em questão. Devem ser substantivos, não avaliáveis e representantes da literatura como um todo. Esse conceito está mais bem caracterizado e detalhado na parte concernente ao capítulo **Metodologia** desse trabalho.

empregada neste estudo a respeito das diversas abordagens existentes da estratégia, que, ao mesmo tempo, apresentam-se complementares, contraditórias ou, até mesmo, não correlacionadas, está calcada na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os quais salientam que são percepções distintas a respeito de um mesmo tema, que tendem a aglutinar-se, a sobrepor-se e/ou a somar-se, com o intuito de suscitar uma explicação e nortear as tomadas de decisão que ocorrem nos mais distintos contextos organizacionais e temporais.

2.3.1 Enfoques estratégicos

A literatura sobre o processo da estratégia é muito extensa e muito rica, quando abordadas as unidades de negócio de grandes empresas. Diversos foram os autores que fizeram um apanhado do arcabouço teórico existente (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; VASCONCELOS e CYRINO, 2000; REGER e HUFF, 1993; SCHWENK, 1984; THOMAS, 1984; WRIGHT, BUTLER e PRIEM, 2003²⁰). Entretanto, destaca-se a revisão bibliográfica realizada por Mintzberg em 1989 e que, posteriormente, resultou no livro *Safári de Estratégia*, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tendo em vista sua amplitude, capacidade de abstração das idéias principais dos diversos autores e agrupamento didático das abordagens semelhantes a respeito da maneira de formular e formar a estratégia de uma unidade de negócio. Sendo assim, esse texto serviu como referência e mapa mental para a identificação e o posicionamento das principais correntes existentes na literatura e dos fatores ditos necessários para a construção de estratégias organizacionais bem sucedidas.

Outro estudo que determina alguns elementos do processo de formulação e formação das estratégias organizacionais foi o realizado por Wright (2004a). Esse autor desenvolveu um estudo semelhante ao proposto na presente pesquisa comparando empresas de alto e de baixo desempenho no que tange ao aspecto cognitivo dos alto executivos durante o processo de tomada de decisão estratégica. Para tanto, Wright (2004a) baseou-se em uma revisão bibliográfica prévia do tema, descrita por Wright, Butler e Priem (2003), identificando 12 elementos que representam as principais atividades da construção da estratégia pela alta administração:

²⁰ WRIGHT, R.P.; BUTLER, J.E.; PRIEM, T. *Asian cognitions of the strategic management process*. Paper apresentado na Mini-Conferência da *American Strategic Society* na *Strategic Management in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom*, dec 2003.

- I – Desenvolvimento de missão e visão
- II – Implementação da estratégia
- III – Análise dos recursos internos e capacidades (forças e fraquezas)
- IV – Desenvolvimento dos *core values* e da cultura corporativa
- V – Geração de sistemas e práticas de gerenciamento
- VI – Execução do processo de gerenciamento da estratégia da forma preferida
- VII – Formulação dos objetivos de longo prazo
- VIII – Avaliação do desempenho da empresa
- IX – Imposição da governança corporativa
- X – Contato com o time da alta administração
- XI – Análise da indústria (setor) e ambiente (oportunidades e ameaças)
- XII – Formulação de novas estratégias

É interessante notar nesse estudo realizado por Wright (2004a) que o elemento VI serve de parâmetro para a pesquisa, tendo em vista que representa a maneira ideal como cada estrategista gostaria que sua estratégia fosse realizada. Esse item será de grande importância para a obtenção do resultado final preconizado pelo estudo. Já os demais elementos constituem as abordagens de construção das estratégias organizacionais.

Os elementos identificados por Wright (2004a) serviram de parâmetro e nortearam a revisão bibliográfica realizada com os principais autores descritos no trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), bem como de outros mais que estudam e escrevem a respeito do processo de formulação e formação das estratégias organizacionais. Sendo assim, foi possível a caracterização de treze elementos fundamentais, os quais são apresentados no quadro 4 com suas respectivas descrições e os autores que são referências para seus entendimentos.

QUADRO 4 - Elementos que retratam as abordagens da estratégia organizacional

(*Continua*)

Elementos	Descrição	Autores
Estabelecimento da missão e visão, calcadas na intenção estratégica	Trata-se da disseminação da intenção estratégica da organização, por meio da definição do que representa a organização (razão de existir) e do direcionamento das ações a serem realizadas, de maneira a nortear e motivar desempenho superior de todos na organização.	Collins e Porras (1991, 1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

(Continua)

Elementos	Descrição	Autores
Análise da indústria e do ambiente (oportunidades e ameaças)	Abrange as análises que são realizadas para o melhor entendimento do macroambiente (econômico, demográfico, tecnológico, natural, sócio-cultural e político-legal) e microambiente (fornecedores, clientes, concorrentes), externos à organização, com o intuito de identificar suas oportunidades e ameaças e potencializar a curva de conhecimento da empresa (conhecer bem o setor e os concorrentes).	Andrews (1971); Bourgeois (1980); Teece, Pisano e Shuen (1984); Porter (1986, 1989, 1991); Ansoff e McDonell (1993); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).
Análise dos recursos e competências essenciais (forças e fraquezas)	Identificação dos pontos fortes e fracos da organização, principalmente dos recursos e competências que oferecem a possibilidade de atuação em uma diversidade de mercados, que proporciona uma significativa contribuição aos benefícios percebidos pelo consumidor sobre o produto final e que é de difícil imitação para os concorrentes (caracterizados como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis).	Andrews (1971); Wernerfelt (1984); Bourgeois (1984); Schwenk (1984); Hammel e Prahalad (1990); Barney (1991, 2001).
Alinhamento dos valores principais / da cultura da empresa	Alinhamento e compartilhamento dos valores, crenças, assunções e símbolos (cultura), que definem a forma na qual a empresa conduz seu negócio, com a estratégia que está sendo formada.	Barney (1986); Roth e Ricks (1994); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).
Desenvolvimento de capacidades dinâmicas	Desenvolvimento de condições para acumulação e renovação constante das competências essenciais (o que a empresa faz de melhor), considerando as mudanças ambientais.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Vasconcelos e Cyrino (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).
Avaliação da exequibilidade da estratégia	Avaliação da factibilidade de implantação das estratégias quanto à obtenção e disponibilização dos recursos necessários, alinhamento da organização com a orientação inicial, comunicação necessária da estratégia, implementação e instituição de um sistema de resolução de problemas.	Schendel e Hofer (1978); Bourgeois (1984); Freedman (2003);
Contato com a alta administração (ou demais sócios da empresa)	Relacionamento entre membros da alta administração, ou dos gerentes de linha com os membros da direção, quando da concepção da estratégia organizacional.	Hambrick e Mason (1984), Hambrick (1986); Papadakis e Barwise (2002); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003); Carpenter e Geletkanycz (2004).
Consideração de novas estratégias (inovação)	Busca ativa de novas oportunidades. Consideração de coisas novas ou das mesmas coisas de maneira diferente, quando da concepção da estratégia. Destruição criadora.	Pettigrew (1977); Schumpeter (1985); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).
Desenvolvimento de estrutura e controles organizacionais para gerenciamento	Identificação e concepção da estrutura e controle organizacionais, por meio de sistemas informatizados e métodos de gerenciamento, que viabilizem a consecução das estratégias concebidas e o alcance e estabilização do desempenho da organização, de maneira obter o resultado esperado.	Chandler (1962); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003); Wright (2004).
Enfoque na governança corporativa (relação com os públicos interessados)	Análise e explicação dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, ambiente), de maneira a possibilitar o alinhamento dos interesses das diversas partes.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Freeman (2004)

(Conclusão)

Elementos	Descrição	Autores
Análise de Cenários (alternativas)	Análise das possíveis alternativas de atuação (opções estratégicas) com suas respectivas conseqüências, ganhos e riscos (simulações prospectivas, as quais incluem projeções financeiras). Em uma perspectiva de PMEs, pode ser considerada como a antecipação dos eventos futuros (hipóteses) realizada pelo estrategista da organização (geralmente o proprietário).	Schoemaker (1995); Hines (2006); Robinson (1979)
Avaliação do desempenho da organização	Análise dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização, de maneira a viabilizar a análise de cenários e as demais análises para proposição das estratégias .	Hitt, Ireland e Hoskisson (2003),
Formação de redes de relacionamento	Construção de relacionamentos cooperativos (principalmente com fornecedores e distribuidores), de maneira a integrar as distintas partes da cadeia produtiva.	Dyer e Singh (1998); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Huang e Gardner (2007).

Fonte: Elaboração do autor

Tendo em vista que esse estudo do pensar do estrategista foi realizado com proprietários de pequenas e médias empresas, cabe destacar a literatura concernente a essas organizações, as quais apresentam peculiaridades distintas das grandes empresas.

2.3.2 Estratégia em PMEs

Apesar de estruturado o conhecimento, quando se refere a grandes organizações, se abordado o conhecimento relativo às estratégias de pequenas e médias empresas (PMEs), principalmente no contexto brasileiro, essa literatura apresenta uma lacuna significativa. Dessa maneira, foi realizada uma breve contextualização dos conhecimentos existentes sobre estratégia em PMEs.

Em geral, há três carências na pesquisa formal das pequenas e médias empresas (LEE, LIN e TAN, 1999). Em sua revisão de literatura em pequenos negócios, Davis *et al* (1985) concluíram que não existem estudos realizados para melhorar o entendimento do marketing e sua interface com as pequenas empresas. Wortman (1987)²¹ corroborou com Davis ao salientar que “não há teoria no campo do empreendedorismo” (p. 264) e D’Amboise e Muldowney (1988)²² salientaram que “o conhecimento sobre as pequenas empresas é

²¹ WORTMAN, Max S. Jr. *Entrepreneurship: an integrative typology and evaluation of the empirical research in the field*. *Journal of Management*, v. 13, n. 2, 1987, p. 259-280.

²² D’AMBOISE, G.; MULDOWNEY, M. *Management theory for small business: attempts and requirements*. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, 1988, p. 126-140.

fragmentado” (p. 226). Sendo assim, a atual literatura a respeito das PMEs tende a ser descritiva e focar apenas algumas áreas de investigação científica, tais como: a) processos de planejamento para PMEs, os quais provêm uma visão geral de seus problemas enfrentados e direciona uma abordagem de planejamento da estratégia; b) recomendações para a operação diária das PMEs nas diversas áreas funcionais da empresa; e c) tentativas de identificação de fatores cruciais para o sucesso das PMEs.

Avaliando as correntes existentes nos estudos gerenciais a respeito das estratégias de crescimento das PMEs, Bernardes (2006) aponta a existência de duas preponderantes e intenta estabelecer uma terceira.

A primeira corrente se detém às características do empreendedor-fundador, o qual é considerado o responsável pelo sucesso dessas organizações (Carland, Hoy, Boulton e Carland, 1984²³; Cossette, 1996²⁴; Fillion, 1999²⁵). Trata-se de uma visão que tende a ser voluntarista pela consideração da estratégia como totalmente intrínseca à pessoa que dirige a organização.

A segunda linha de pesquisa propõe-se a avaliar a estratégia em PMEs com base em modelos já existentes, utilizados nos estudos de grandes organizações (Robinson, 1979; Gibb e Scott, 1985²⁶; Morris, Schindehutte e Allen, 2005²⁷). Essa linha de pesquisa, também chamada de “clássica”, tende a defender modelos evolucionistas que pregam a desvinculação da figura do empreendedor à medida que a organização cresce. Esse crescimento aumenta a racionalidade no processo estratégico e na configuração organizacional, tendendo para uma estrutura mais burocrática.

Bernardes (2006) critica essas duas abordagens por serem estanques ou por suprimirem aspectos relevantes para o entendimento das estratégias nas PMEs, tais como suas especificidades e seu contexto organizacional. Sendo assim, propõe uma terceira linha de pesquisa, a qual está pautada na metodologia qualitativa *construcionista*, que tenta integrar três variáveis fundamentais: a) as especificidades da pequena organização; b) o papel fundamental do empreendedor; e c) a importância do contexto organizacional. Essa visão

²³ CARLAND, James; HOY, F.; BOULTON, W.; CARLAND, J. A. *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, 1984, p. 354-359.

²⁴ COSSETTE, Pierre. *La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive*. *Revue Internationale P.M.E.*, v. 9, n. 1, 1996, p.123-142.

²⁵ FILION, Louis-Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. RAE- Revista de Administração, v. 34, n. 2, abril/junho, 1999, p.5-2.

²⁶ GIBB, Allan; SCOTT, M. *Strategic Awareness, Personal Commitment and The Process of Planning in the Small Business*. *Journal of Management Studies*, v. 6, 1985, p. 597-631.

²⁷ MORRIS, Michael; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. *The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective*. *Journal of Business Research*, n. 58, 2005, p. 726– 735.

abarca a formação da estratégia como uma construção social. Tem-se a participação coletiva nas ações diárias, as quais são as responsáveis pela construção da estratégia organizacional. Tal proposta de abordagem assemelha-se aos estudos mais recentes da estratégia em grandes empresas, baseados na estratégia do ator social (TURETA *et al.*, 2005; WHITTINGTON, 1996).

O presente trabalho não abordará as lacunas de novas linhas de pesquisa sobre PMEs, citadas por Lee, Lin e Tan (1999), mas sim fortalecerá o entendimento do processo estratégico dessas organizações, por meio de uma abordagem que não se enquadra totalmente em nenhuma das classificações realizadas por Bernardes (2006), mas abrange parte de todas elas. Tendo como objeto de pesquisa o estrategista, que nesse tipo de organização tende a confundir-se com o empreendedor e o fundador, este estudo apresenta características intrínsecas à primeira abordagem de Bernardes (2006). A segunda abordagem também pode ser observada no resgate da literatura concernente ao processo de construção da estratégia, o qual está amplamente direcionado para as grandes empresas e servirá de base para avaliar as diversas atividades requeridas dos estrategistas. Por fim, ao utilizar uma técnica construcionista para registrar a forma de pensar das pessoas responsáveis pela condução e direção dos negócios, esta pesquisa perpassa parte da terceira abordagem de Bernardes (2006), tentando, por meio do conhecimento e da cognição pessoal, formada por sua experiência no decorrer dos anos, abstrair o *modus operandi* individual e, posteriormente, o coletivo, de se fazer a estratégia em PMEs.

Comparativamente com as grandes empresas, as PMEs apresentam características que tendem a diferenciá-las, sendo necessária a consideração de suas peculiaridades. Bernardes (2006) salienta duas características fundamentais, encontradas nas PMEs.

[...] dentre as características que singularizam uma pequena empresa, a controlabilidade pelo proprietário e a personalização da gestão são dois dos primeiros critérios qualitativos reconhecidos. Na verdade, é impossível compreender a formação da estratégia de uma PME sem considerar o papel do proprietário-dirigente (BERNARDES, 2006, p. 5).

Além desses dois fatores, o processo de formulação e formação das estratégias em PMEs difere das grandes empresas quanto ao seu grau de formalização. O processo realizado pelas grandes empresas tende a ser altamente formalizado e deliberado, o que demanda premissas que, freqüentemente, não são encontradas em PMEs, tais como: a) disponibilidade de recursos financeiros, estruturais, de pessoal, de tempo e de materiais necessários para a consecução de análises, levantamento e teste de hipóteses, tomada de decisões e comunicação

da estratégia; b) conhecimento teórico das diversas técnicas e abordagens existentes; e c) *expertise* para a realização do planejamento formal (GIBBONS e O'CONNOR, 2005; ROBINSON et al., 1984²⁸). Todas essas dificuldades tornam o processo de construção da estratégia mais emergente e muito atrelado à figura da alta administração, sendo representada pelo próprio dirigente (GIBBONS e O'CONNOR, 2005).

Corroborando com Gibbons e O'Connor (2005), autores como Lumpkin e Dess (1995)²⁹ e Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998)³⁰ salientam a importância da formalização da estratégia em estágios mais avançados. Entretanto, afirmam que nos estágios iniciais de uma organização a estratégia tende a constituir-se em tomadas de decisões mais intuitivas. Apontam que os gestores são racionais apenas no levantamento das informações para sustentação da decisão.

Robinson (1979) reforça essa posição afirmando a necessidade de praticidade e simplicidade no processo de tomada de decisão estratégica de PMEs.

Ao invés de técnicas especializadas de previsão, um processo de planejamento simples e racional parece ajudar mais e ser mais adotado pelos responsáveis pelos pequenos negócios (ROBINSON, 1979, p.19).

Sendo assim, esse mesmo autor estabelece uma “escala de maturidade” para a tomada de decisão, de acordo com o tamanho e estágio da empresa, apresentada no quadro 5.

Nota-se nessa escala que a tomada de decisão estratégica em grandes empresas está atrelada a uma gama maior de conhecimentos especializados, técnicas e ferramentas para sua consecução, enquanto que nas PMEs o processo de formação da estratégia baseia-se na experiência diária do empreendedor, que tende a agir mais intuitivamente.

QUADRO 5 - Estágios de tomada de decisão dos negócios

²⁸ ROBINSON, Richard B. Jr.; PEARCE, J. A. I.; VOZIKIS, G. S.; MESCON, T. S. *The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance*. *Journal of Small Business Management*, v. 22, n. 2, Apr, 1984, p. 45-53.

²⁹ LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, 1996, p. 135-172.

³⁰ BROUETHERS, K. D.; ANDRIESSEN, F.; NICOLAES, I. *Driving blind: strategic decision making in small companies*. *Long Range Planning*, v. 31, n. 1, 1998, p. 130-138.

	Estágio I	Estágio II	Estágio III
Características da Tomada de Decisão	Intuição, agir instintivamente, gerenciamento de crises	Racional, tomada de decisão sistemática - análises / avaliação das alternativas	Decomposição dos componentes, tomada de decisão com foco em componentes especializados; ex.: baseado em computadores, previsões e modelagens.
Evolução do Desenvolvimento da Tomada de Decisão	→	→	→
Tipos de Negócio por Estágio	Pequenos Negócios		Grandes Negócios
Recursos Necessários (\$ / computadores / pessoas)	Mínimo	Moderado	Alto
Perspectiva de Tempo	Presente	Presente - 3 anos	3 anos - 15 anos
Tempo Necessário	Pouco	Algum	Muito
Habilidade Necessária	Experiência	Experiência, algum treinamento e disciplina própria	Especializada, treinamentos e habilidades específicas
Questões Consideradas	Operacional, dia-a-dia	Mercado, financeiro, cuidado com produtos e serviços	Novas arenas de atividades, mudança organizacional

Fonte: Robinson (1979, p. 21)

Essa simplicidade das técnicas e ferramentas utilizadas pelas PMEs está retratada no estudo realizado por Al Ghamdi (2005)³¹, no qual analisou e constatou a utilização de técnicas mais simples pelas PMEs da Arábia Saudita, se comparada com as das grandes empresas. São citadas as análises de fatores críticos de sucesso, de alternativas (“E se”), de SWOT, do ciclo de vida do produto e de *stakeholders*, além de *benchmarking* no processo de formulação da estratégia das PMEs. Técnicas mais apuradas, presentes no cotidiano de grandes empresas, como o impacto da estratégia de mercado na lucratividade (Profit Impact in Market Strategy - PIMS), a curva de experiência, a análise de portfólio e da cadeia de valor, tiveram seu uso

³¹ AL GHAMDI, S. M. *The use of strategic planning tools and techniques in Saudi Arabia: an empirical study*. *International Management*, v. 22, n. 3, 2005, p. 376-395.

limitado. Das 72 PMEs pesquisadas por Al Ghamdi (2005) apenas 10% relataram que geralmente utilizam alguma técnica conhecida (MEERS e ROBERTSON, 2007).

A despeito dessa constatação, tem-se que a utilização de técnicas mais robustas e a formalização do processo de formação da estratégia estão relacionadas com a melhoria do desempenho das organizações (GIBSON e CASSAR, 2005; HUTZSCHRENEREUTER e KLEINDIENST, 2006; ANDERSEN, 2004). Meers e Robertson (2007) investigaram a prática do planejamento estratégico em PMEs e a relacionaram com o sucesso obtido pelas empresas estudadas. Os autores realizaram sua pesquisa com 17 pequenas empresas particulares consideradas bem sucedidas (com base na lucratividade) dos Estados Unidos. Por meio de um survey, seguido de análises de conteúdo, investigaram a extensão do planejamento estratégico nessas empresas e as técnicas e ferramentas utilizadas em seu processo de formulação.

Constataram que a estratégia é, em sua maioria, racional (compreensiva), entretanto pouco formalizada (apenas em 41% das empresas). Nenhuma das empresas pesquisadas utilizou qualquer das técnicas citadas acima em seu planejamento. A quase totalidade das técnicas empreendidas adveio do senso comum, apresentando um enfoque altamente financeiro.

Sendo assim, não se apresenta suficiente a transposição dos conhecimentos retirados da literatura de administração estratégica de grandes empresas para o contexto das PMEs. Faz-se necessária a tradução das abordagens observadas no capítulo anterior, características de grandes empresas, para o contexto e realidade das PMEs analisadas, sem perda significativa do conteúdo.

A seguir, será apresentada a pesquisa realizada para a consecução e alcance dos objetivos pretendidos.

3. METODOLOGIA

3.1 Introdução

A metodologia é uma etapa fundamental da pesquisa, pois possibilita a reprodução e a crítica ao transcrever a seqüência lógica de etapas que foram conduzidas para a sua elaboração, por meio do método (POPPER, 1978). Tal característica pode ser observada na seguinte passagem do texto de Thiollent (1986, p. 25):

Além de ser considerada uma disciplina, a metodologia é também considerada como modo de conduzir a pesquisa. Nesse sentido, a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.

O método tem como principal intuito conceber maior fidedignidade e credibilidade, permitindo a “falseabilidade” à pesquisa realizada, de maneira a ser possível sua caracterização como pesquisa científica. Para tanto, precisa ir além da observação comum e da autoridade, e descrever as atividades criteriosas que foram seguidas para a sua realização. Popper (1978) salienta que a objetividade da ciência está na objetividade do método científico.

A pesquisa científica, de acordo com Kerlinger (2003, p. 3), preconiza uma posição de neutralidade e fidedignidade dos dados e das informações apresentadas. Para o mesmo autor, a objetividade, a natureza empírica e a abstração são suas principais características. Entendendo melhor esses três conceitos, tem-se que a objetividade é uma forma comum de observação e realização de uma pesquisa, que possibilita sua réplica por outros pesquisadores, pressupondo a concordância de “quaisquer” observadores que a empreendam. O termo empírico é definido pelos cientistas como algo guiado pela eficiência, obtida quando se empreende uma pesquisa sistemática e controlada. Kerlinger (2003) afirma que sem a objetividade e a atitude empírica não haveria a ciência. Já a abstração é responsável por conferir um posicionamento neutro a seus resultados. Apesar da dificuldade e, na grande maioria dos casos, da impossibilidade de obtenção dessas três características, o presente trabalho tentará ao máximo clarear os passos delineados para a consecução da pesquisa, os quais serão mais bem detalhados a seguir.

3.2 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa, com relação aos seus objetivos (fins), apresenta-se com caráter eminentemente exploratório, tendo em vista seu intuito de identificar variáveis pertinentes às heurísticas dos decisores para a formação das estratégias de PMEs. De acordo com Gil (2002, p. 41), esse tipo de pesquisa “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. A escassez de estudos que abordam os aspectos cognitivos inerentes ao processo de formação da estratégia em PMEs, calcado na experiência de vida traduzida em fatores que, em caráter prático, representam as bases para o pensamento estratégico desses decisores das organizações, reforça a busca de maior conhecimento a respeito da temática abordada, o que caracteriza a taxonomia “exploratório”. Apesar de não apresentar um caráter explícito de “descoberta de intuições” (Gil, 2002, p. 41), abarca algumas das principais funções de estudos dessa natureza.

[...] o estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informações sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; [...]. (SELLTIZ et AL., 1965, p. 60)

A despeito do caráter eminentemente exploratório, também contém particularidades de uma pesquisa descritiva, tendo em vista que se utiliza do resultado da parte exploratória para esboçar a descrição do comportamento de parte de uma população - mais especificamente, da forma de pensar dos estrategistas de PMEs do pólo industrial estudado -, sem, no entanto, buscar a causalidade entre as variáveis. Essa interface dos objetivos não é incomum nas pesquisas em ciências sociais, como afirma Gil (2002, p. 42):

Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que se aproxima das pesquisas exploratórias.

Desse modo, pode-se considerar o presente estudo com exploratório-descritivo, pois apresenta características correlatas aos dois tipos de objetivos em partes distintas de seu empreendimento.

Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, tendo em vista que utiliza análises estatísticas para identificar e avaliar os fatores privilegiados pelos

estrategistas na tomada de decisão estratégica. Essa caracterização está pautada na preferência do pesquisador e nos objetivos da pesquisa, como reforça a passagem a seguir:

Dependendo da natureza da pesquisa e da preferência do pesquisador maior ênfase pode ser conferida à análise positivista e estatística ou na interpretação e rica descrição, mas em todos os casos haverá um pouco de cada (ALEXANDER e LOGGERENBERG, 2005, p. 197).

Entretanto, seguindo Alexander e Loggerenberg (2005), também apresenta aspectos qualitativos ao realizar uma análise de conteúdo da grade de repertório individual de cada estrategista participante da pesquisa.

3.3 Estratégias de pesquisa

A estratégia utilizada para sua consecução advém da teoria dos construtos pessoais e denomina-se *Repertory Grid* (Grade de Repertório – *RepGrid*). Esse método foi escolhido em função da adequação da sua finalidade ao objetivo principal dessa pesquisa, os quais partem de conhecimentos que perfazem determinada temática para abstrair a forma de pensar do grupo estudado. Shaw e Gaines (1992, p. 27)³² definem o Repgrid como “um meio de investigar a estrutura conceitual de uma pessoa”.

Para a consecução deste trabalho, foi necessária a utilização de outras duas estratégias de pesquisa em etapas iniciais, com o intuito de conferir maior credibilidade e neutralidade. Os conhecimentos a respeito do tema estudado – processo de construção das estratégias – foram abstraídos da literatura existente por meio de uma revisão bibliográfica e validados por um painel de especialistas, característico do método Delphi. O quadro 6 descreve as etapas da pesquisa com suas respectivas abordagens.

QUADRO 6 - Etapas com as respectivas estratégias de pesquisa utilizadas

Etapa	Descrição	Método	Técnica
1 Identificação dos elementos	Identificação dos elementos que perfazem o conhecimento a respeito do processo de construção das estratégias organizacionais.	Pesquisa bibliográfica	- Revisão bibliográfica
2 Validação dos elementos	Validação da revisão bibliográfica com especialistas e adequação dos termos utilizados para a realidade das PMEs com estrategistas.	Delphi	- Questionários - Entrevistas
3 Obtenção e ligação dos construtos	Obtenção dos construtos e ligação dos mesmos aos elementos abordados na pesquisa.	Repgrid	- Entrevistas - Questionários

Fonte: Elaboração do autor

³² Tradução realizada pelo autor.

Apenas duas dessas estratégias de pesquisa serão descritas com mais detalhes a seguir, tendo em vista sua relevância para o entendimento do estudo em questão. Sendo assim, será primeiramente detalhado o método de grades de repertório, o qual é a base para toda a pesquisa, para, em seguida, ser abordada a estratégia Delphi, com um enfoque no painel de especialistas.

3.3.1 Grades de repertório – *RepGrid*

Repertory Grid Technique, também conhecido como *Repertory Grid Method*, *Role Construct Repertory Test* e *Repgrid*, é uma técnica advinda da teoria dos construtos pessoais, que permite descobrir a forma pela qual a pessoa interpreta sua realidade. Em função de sua flexibilidade, este método pode ser considerado tanto como fonte de diagnóstico, de autoconhecimento, quanto de ferramenta de pesquisa. Sua caracterização como técnica ou método advém da amplitude de seus objetivos, como reforça Thiollent (1986, p. 26): “A diferença entre método e técnica reside no fato de que a segunda possui em geral um objetivo muito mais restrito do que o primeiro”

Existe uma grande discussão epistemológica a respeito da classificação do *RepGrid* como método ou técnica de pesquisa. Também se discute se é uma abordagem quantitativa ou qualitativa (TAN e HUNTER, 2002; BUTT, 2004). Uma discussão mais aprofundada a respeito dessas caracterizações não faz parte do objeto deste estudo. Assim, em momentos distintos, a grade de repertórios (*RepGrid*) será caracterizada como método e em outros momentos como técnica. Quanto à abordagem neste estudo poderá ser considerada como quantitativa, apesar de apresentar aspectos qualitativos.

Em sua teoria dos construtos pessoais, Kelly (1955) argumenta que os indivíduos utilizam seus próprios construtos pessoais para entender e interpretar os eventos que ocorrem a sua volta e que esses são temperados pelas experiências individuais.

Fazendo referência a Kelly (1955), Tan e Hunter (2002) defendem que a função dos sistemas de construtos pessoais é interpretar a situação corrente e antecipar futuros eventos. Essa previsão de acontecimentos futuros é a base do que se considera para a realização de estratégias – podem ser consideradas como previsões e interpretações de cenários que são realizadas mentalmente pelo estrategista; logo, antes das decisões estratégicas.

A operacionalização da teoria dos construtos pessoais, a técnica de grades de repertório, é constituída de três componentes principais, que se interrelacionam, de acordo com a figura 9 (TAN E HUNTER, 2002):

- a) Elementos – são os objetos de atenção dentro do domínio de investigação;
- b) Construtos – representam a interpretação dos participantes dos elementos; e
- c) Ligações – são os relacionamentos dos elementos com os construtos definidos.

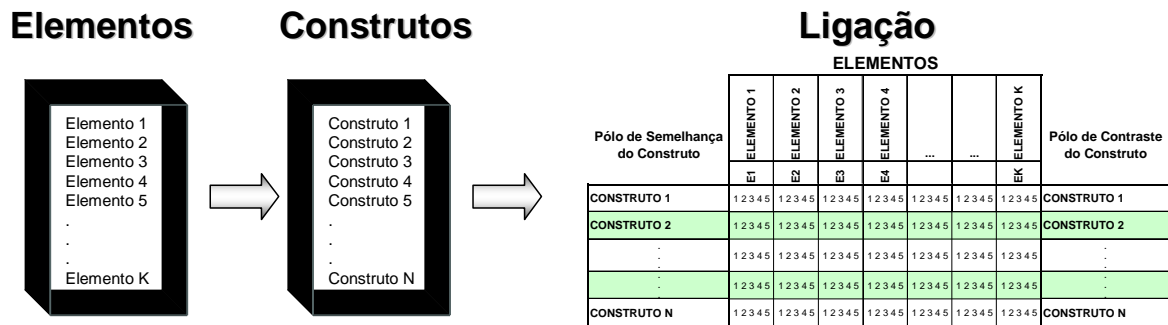


FIGURA 9 - Seqüência de operacionalização do RepGrid

Fonte: Elaboração do autor

A primeira etapa consiste em identificar os elementos (conhecimentos abstraídos sobre o tema discutido) utilizados na etapa posterior, para a extração dos construtos (escalas de pensamento do indivíduo entrevistado), que são correlacionados com os elementos na etapa de ligação (identificação das preferências pessoais do entrevistado).

a) Elementos

Os elementos são os aspectos considerados importantes dentro de um domínio específico de um discurso. Neste estudo, especificamente, refere-se à área de administração estratégica; mais pormenorizadamente, ao processo de construção das estratégias organizacionais. Para a consecução de uma pesquisa, podem-se identificar os elementos de duas formas: a) pelo pesquisador; e b) pelo participante da pesquisa. A primeira forma é a mais recomendada (REGER, 1990 *apud* TAN e HUNTER, 2002), tendo em vista a possibilidade de comparação, entre os entrevistados, do tema de interesse do pesquisador, o qual está calcado em uma teoria existente. O presente estudo adota essa perspectiva, pois preconiza a comparação entre os distintos entrevistados.

Independente da forma de obtenção (fornecidos pelo pesquisador ou retirados de entrevistas com os participantes da pesquisa), esses elementos devem apresentar as seguintes características (TAN e HUNTER, 2002):

- Devem ser discretos – Em outras palavras, devem se encontrar na forma de substantivos, tais como “projeto de desenvolvimento de sistema”, “desenvolvimento de missão e visão” e “implementação da estratégia”.

- Devem ser homogêneos – Os elementos devem ser retirados da mesma amostra; ou seja, não se pode misturar objeto com pessoa.

- Não podem ser avaliáveis – Não se devem usar palavras tais como *motivação*, *liderança*, *conhecimento* na definição das qualidades de um gestor.

- Devem ser representativos da área a ser investigada – Os pesquisadores devem garantir que os elementos extraídos abarquem toda a literatura que se pretende abordar.

- Devem ter sido vivenciados pelo entrevistado – É recomendado que a pessoa a ser entrevistada tenha tido experiência recente com os elementos identificados para que a grade da entrevista seja significativa e relevante.

Tais características fazem-se fundamentais para que os elementos utilizados na pesquisa sejam, ao máximo, impessoais, sem o viés do pesquisador nem do pesquisado, gerando credibilidade para o trabalho. Wright (2004a) sugere que nove é o número ideal de elementos a serem selecionados para a consecução da pesquisa, tendo em vista o tempo e os recursos despendidos quando se amplia esse número. No entanto, o mesmo autor afirma que esse número pode variar entre o mínimo de 7 e o máximo de 20 elementos.

Nesse trabalho, para conferir maior fidedignidade à revisão bibliográfica e adequá-la ao contexto das PMEs, esta foi submetida a uma etapa posterior de adequação das terminologias utilizadas à realidade do público-alvo e a validação dos elementos retirados da literatura, por meio de entrevistas com estrategistas de empresas e de um painel de especialistas, respectivamente.

b) Construto

Pode ser definido como a dimensão por meio da qual os indivíduos conferem sentido ao seu mundo (WRIGHT, 2004). Consiste na forma como os participantes traduzem para o seu cotidiano prático os elementos teóricos definidos. Para a identificação dos construtos, a técnica de grades de repertório permite algumas variações no método (TAN e HUNTER, 2002):

- I – Construtos fornecidos – O próprio pesquisador pode definir quais os construtos serão considerados.

II – Método triádico de classificação (*Triadic Sort Method*) – Os construtos podem ser inferidos a partir de tríades (forma mínima de contexto). Consiste no agrupamento de três dos elementos definidos e na sua respectiva apresentação ao pesquisado, solicitando que o mesmo identifique características que são semelhantes em dois desses elementos, mas que é distinta no terceiro deles. Estas características formam os construtos, como exposto na figura 10. Este processo é repetido para os demais elementos até que o pesquisador se dê por satisfeito com os construtos identificados. Estudos anteriores sugerem que de 7 a 10 tríades são suficientes para o levantamento dos construtos (REGER *apud* TAN e HUNTER, 2002). Este será o método utilizado neste estudo, tendo em vista que se pretende obter os construtos por meio de entrevistas individuais com os estrategistas das PMEs e porque essa constitui uma maneira mais estruturada de formação do raciocínio a respeito da temática abordada (Tan e Hunter, 2002).

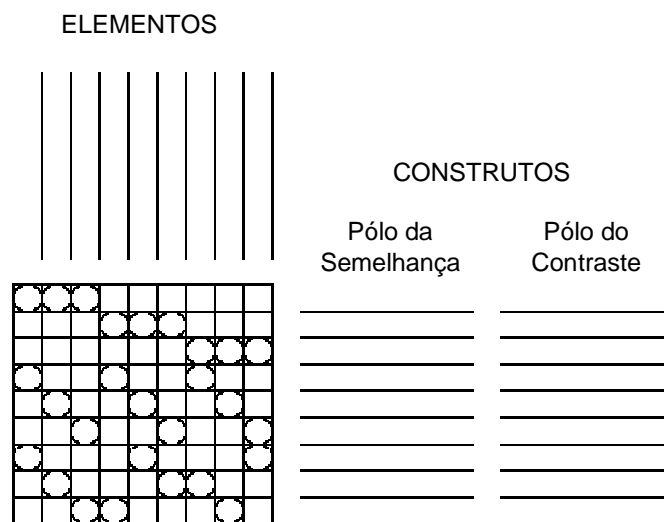


FIGURA 10 - Método triádico de identificação dos construtos

Fonte: Adaptado de Boeree (1998, p. 13)

III – Forma de contexto completa – Esta técnica envolve a apresentação de todos os elementos aos participantes da pesquisa, individualmente, com o intuito de classificar os repertórios em um número de amontoados discretos, com base em critérios quaisquer de similaridade que o participante decida escolher. Depois que os amontoados estão completos o participante deve definir títulos de duas ou três palavras para cada grupo de elementos. Isso é feito para sugerir similaridade entre os elementos, o que direciona as análises posteriores. Este

método, assim como o triádico, não sugere os dados requeridos pelo pesquisador, mas sim os que o entrevistado apresenta.

IV – Construto retirado do grupo – Neste caso todos os participantes da pesquisa são colocados em um mesmo ambiente. O primeiro passo é que sejam selecionados tríades de elementos, consentido entre todos os participantes do grupo, para a identificação dos construtos. A retirada dos construtos é feita da mesma maneira do método triádico de classificação (ou de qualquer outro), entretanto com a participação em massa de todo o grupo de observação. Tem como vantagens a economia de tempo e o enriquecimento da visão de cada participante.

Para complementar e aperfeiçoar a extração ou definição dos construtos, pode-se utilizar, em conjunto com qualquer das técnicas abordadas, um processo conhecido como “*laddering*”, o qual permite que o participante da pesquisa aprimore a elaboração do construto previamente sugerido, a partir de uma revisão nos construtos sugeridos a priori.

c) Ligação dos construtos aos elementos

A ligação dos elementos aos construtos consiste na identificação e na possível mensuração do relacionamento existente entre a forma de pensar do entrevistado – como ele confere sentido ao conhecimento – e a teoria existente que se está sendo estudada. Existem três maneiras de ligar os elementos aos construtos:

I – Dicotomização – São identificadas as condições ideais dos elementos, de acordo com os extremos dos construtos. Se o elemento está relacionado como o pólo esquerdo do construto, põe-se um “x” ao lado extremo em questão. Caso esteja relacionado com o pólo direito do construto, põe-se o sinal “+” ao lado desse pólo. O problema desta ligação está no fato de não haver meio termo na avaliação (ou está relacionado com um lado ou com outro) e de produzir distorção na distribuição (TAN e HUNTER, 2002).

II – Categorização – Consiste na disposição dos elementos sequencialmente, em ordem de relevância, dentro de cada construto (entre os pólos), o que elimina o problema da distribuição. Entretanto, pode-se solicitar que os participantes achem diferenças que não existam entre os elementos.

III – Classificação – É o método mais utilizado para ligar os elementos aos construtos, pois supera as dificuldades encontradas nos dois primeiros métodos. São estabelecidas escalas de 1-5 (mínimo recomendável) ou 1-7 (máximo recomendável) pontos entre os dois pólos dos

construtos e solicitado ao entrevistado que avalie o elemento de acordo com o construto, tendo como base a sua organização. Este será o método considerado para a realização da presente pesquisa, tendo em vista sua superioridade em relação às demais maneiras supracitadas.

A realização das três primeiras etapas resulta em uma base de dados contendo a avaliação de cada elemento da teoria, de acordo com a maneira que como o entrevistado interpreta o tema abordado.

Após a construção do banco de dados, deve-se iniciar a análise das grades de repertório de cada entrevistado. Para tanto, podem ser realizadas dois tipos de análises: a) análise do RepGrid para cada indivíduo (individual); e b) análise dos aspectos comuns entre RepGrids.

a) Análise dos RepGrids individuais

As abordagens de análise individual permitem ao pesquisador examinar as relações entre elementos, entre construtos e, até mesmo, entre elementos e construtos do RepGrid individual. Algumas abordagens são:

I – Análise de conteúdo – Pode ser realizada a partir da simples contagem (frequência) dos elementos e/ou construtos. Esta análise é realizada para se encontrar tendências comuns entre os participantes. Uma alternativa é agrupar os construtos em categorias definidas por meio do conhecimento do pesquisador.

II – Rearranjando o RepGrid – Conhecido como “*Visual Focusing*”, consiste na reordenação dos construtos e elementos, e, até mesmo, dos pólos do construto, de maneira a identificar padrões ou similaridades que possam ser agrupáveis.

III – Transformando o RepGrid – Neste caso obtém-se uma matriz de correlação entre elementos e construtos, contando-se o número de combinações (associações) em pares de elementos e construtos. Análises de aglomerados podem ser aplicadas aos dados do RepGrid para identificar padrões e agrupamentos principais de construtos e, conseqüentemente, de elementos. Uma técnica denominada FOCUS, presente no estudo de Shaw e Thomas (1978)³³, usa a análise de aglomerados hierárquicos para transformar o RepGrid.

³³ SHAW, M. L. G., AND THOMAS, L. F. **FOCUS on Education: An Interactive Computer System for the Development and Analysis of Repertory Grids**, *International Journal of Man-Machine Studies*, v. 10, 1978, pp. 139-173.

IV – Decompondo o RepGrid – Este método simplifica os dados do RepGrid, quebrando em estruturas fundamentais e utilizando a análise dos componentes principais. Tem-se que a maioria dos RepGrids pode ser satisfatoriamente reduzida para dois ou três fatores, com cerca de explicação de 80% da variância (TAN e HUNTER, 2002). Dessa forma, elementos e construtos podem ser dispostos em gráficos de duas ou três dimensões.

V – Analisando o conteúdo e a estrutura – A técnica de RepGrid permite a mensuração da estrutura e do conteúdo cognitivo de um sistema de construtos de um indivíduo. Isso significa que a estrutura e o conteúdo podem ser comparados entre indivíduos.

O conteúdo cognitivo pode ser descrito de três maneiras (Kelly, 1955):

- Distância entre elementos – Refere-se à distância entre os elementos, calculada pela condução de uma análise vertical do RepGrid. Mede a semelhança percebida pelos participantes, entre os elementos. Quanto maior a distância entre os elementos, menor sua semelhança. Para tanto, pode-se utilizar a análise de aglomerados (REGER, 1990 *apud* TAN e HUNTER, 2002).

- Centralidade do construto – Refere-se à importância do construto em relação aos demais construtos. Construtos com alta centralidade estão altamente correlacionados com todos os outros construtos. Esta correlação pode ser obtida mediante a análise horizontal do RepGrid (examinando as correlações entre os construtos). Os valores das correlações podem ser obtidos diretamente da matriz de correlação ou, indiretamente, por meio da análise fatorial.

- Preferência de elemento – Trata-se da percepção desejável do participante da pesquisa de cada elemento em relação aos outros elementos. Um elemento que é mais preferido é aquele que tem valores médios maiores que o de outro elemento, como medido pela coluna da média no RepGrid.

A estrutura cognitiva pode ser descrita e comparada de três formas:

- Diferenciação cognitiva – Refere-se ao número de construtos utilizados para comparar e contrastar elementos. Quanto maior o número de construtos, mais diferenciado é o sistema de interpretação. Pode ser mensurado por meio de uma simples contagem do número de construtos sugeridos.

- Complexidade cognitiva – É o grau de diferença no sentido dos diversos construtos sugeridos. Pode ser medido utilizando-se a análise horizontal do RepGrid. Um

sistema mais complexo de interpretação tem uma baixa correlação entre os construtos, os quais são utilizados independentemente de informação adicional sobre os elementos. Podem-se utilizar análises de correlação multivariada entre os pares de construtos para mensurar esta complexidade.

- Integração cognitiva – Refere-se ao grau de ligação entre os construtos. É o inverso da complexidade e pode ser mensurado da mesma maneira.

A análise da técnica de grades de repertório a ser adotada não se restringe à utilização exclusiva de uma de suas abordagens. Ou seja, um mesmo estudo pode agrupar mais de um tipo de análise, com o intuito de tornar claro o entendimento e viabilizar o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

b) Análise dos aspectos comuns entre RepGrids

De acordo com Tun e Hunter (2002), para analisar as diferenças e as similaridades entre os RepGrids, podem-se utilizar três abordagens distintas:

I – Análise lingüística – Utilizada para classificar grupos de construtos comuns. Walton (1986)³⁴ empregou esse método para classificar as descrições em categorias de construtos. Este mesmo autor caracterizou o procedimento como enfadonho, mas relevante, pois enfoca as expressões do próprio participante, minimizando o viés do pesquisador.

II – Técnicas de mapeamento – Citam-se, entre outros, como análise fatorial tipo Q e escalonamento multidimensional (MDS – *Multidimensional Scaling*). Podem ser usadas para mapear grupos e indivíduos. A análise fatorial resulta em agrupamentos de indivíduos em termos da melhor combinação dos escores de distâncias para os pares de elementos. O objetivo do MDS é determinar a configuração dos elementos no espaço multidimensional.

III – Técnicas Multivariadas – Citam-se: ANOVA, análise de regressão e análise discriminante. Podem ser utilizadas para analisar os resultados combinados de estruturas de RepGrids individuais. Esta abordagem almeja identificar grupos de indivíduos com níveis similares de estrutura cognitiva (tradicional teste de hipóteses).

³⁴ WALTON, E. J. *Managers' Prototypes of Financial Terms*, *Journal of Management Studies*, v.23, 1986, pp. 679-98.

Com relação ao tamanho das amostras necessárias para a realização do RepGrid, de acordo com as pesquisas existentes (WRIGHT, 2004a e 2004b; TUN e HUNTER, 2002; DUNN *et al.*, 1986³⁵; HUFF e JENKINS, 2002), essas são caracterizadas como pequenas, podendo-se utilizar amostras com tamanho de 10 a 25 indivíduos da população. Dunn *et al.* (1986) e Ginsberg (1989)³⁶ realizaram estudos com 17 pessoas, que geraram 23 construtos. Wright (2004a) realizou uma pesquisa com duas amostras, uma com 19 e outra com 15 executivos, que geraram, respectivamente, 22 e 21 construtos diferentes. O que determina o número de participantes é o critério de saturação observado na condução das entrevistas individuais. Quando os construtos gerados pelos entrevistados começam a se repetir, não surgindo construtos novos, tem-se que o grau de saturação foi alcançado (WRIGHT, 2004a e 2004b; TUN e HUNTER, 2002).

O método de grades de repertório é a principal estratégia de pesquisa adotada para a realização deste estudo. No entanto, foi necessária a utilização de um painel de especialistas, característico do método Delphi, para conferir maior neutralidade à pesquisa. Sendo assim, esse será mais bem detalhado a seguir.

3.3.2 Método Delphi – Painel de especialistas

A utilização do método Delphi nesta pesquisa precedeu o método clássico de grades de repertório, tendo como principal objetivo robustecer e validar a revisão de literatura realizada para a definição dos elementos sobre o processo de construção da estratégia, eximindo o viés do pesquisador. O termo *Delphi*, baseado no oráculo da cidade grega Delfos, tem sua origem na década de 1950, em projetos militares da Rand Corporation, os quais tinham como objetivo obter um consenso entre especialistas sobre a melhor tecnologia a ser adotada pela Força Aérea Norte Americana (ZACKIEWCZ, 2000; WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000; FISCHER e ALBUQUERQUE, 2004; CARDOSO *et al.*, 2005).

Apesar de ser vastamente utilizado como um método prospectivo, indicado para a previsão de eventos, pode ser adotado em situações nas quais se deseja consensar as opiniões quando “o problema não é preciso o suficiente para ser estudado por meio de técnicas analíticas” (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2004). Uma definição sucinta sobre suas

³⁵ DUNN, W. N., CAHILL, A. G., DUKES, M. J., AND GINSBERG, A. ***The Policy Grid: A Cognitive Methodology for Assessing Policy Dynamics***, in ***Policy Analysis: Perspectives, Concepts, and Methods***, W. N. DUNN (ed.), JAI Press, Greenwich, CT, 1986, pp. 355-375.

³⁶ GINSBERG, A. ***Construing the Business Portfolio: A Cognitive Model of Diversification***, *Journal of Management Studies* (26:4), 1989, pp. 417-438.

pretensões foi realizada por Vergara (2005, p. 172) como “aquele (método) que visa obter o consenso de opiniões de especialistas sobre o que está se investigando”.

Tendo em vista o fato de existirem diversas revisões de literatura realizadas por diferentes autores a respeito do processo de formação e formulação de estratégias organizacionais – quando relativos às PMEs, esses estudos se tornam mais escassos –, somado à necessidade de tradução de todo esse arcabouço teórico em poucos elementos, expressos em curtas frases, preconizou-se a utilização desse método, com a obtenção de consenso dos especialistas, de forma a aumentar a validade e a neutralidade da revisão realizada pelo presente autor.

O método Delphi clássico é realizado por meio de um questionário³⁷ bem elaborado, que é encaminhado aos especialistas, os quais avaliam e tecem comentários a respeito de cada questão, devolvendo-o para o pesquisador. Este analisa estatisticamente os resultados da primeira rodada e encaminha novamente o questionário com as respostas tabuladas aos participantes. Esse processo se repete até obter-se consenso entre os especialistas. Wright e Giovinazzo (2000) salientam a necessidade de um mínimo de duas rodadas, sendo que suas experiências práticas demonstram que, geralmente, não são excedidas três rodadas. A figura 11 apresenta o fluxo de realização do painel de especialistas adotado nesta pesquisa.

A definição de consenso varia de acordo com os autores que utilizam e escrevem sobre o método Delphi, bem como com o objetivo da pesquisa. Geralmente, o critério utilizado para a obtenção de consenso baseia-se em análise estatística simples, buscando-se ao máximo reduzir a distância interquartilica, de maneira a aproximá-la da mediana, sem pressionar os respondentes (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000; CARDOSO *et al.*, 2005). No presente estudo, o consenso foi obtido na segunda rodada.

³⁷ Para Wright e Giovinazzo (2000), um bom questionário deve evitar eventos compostos e colocações ambíguas, ser simples para se responder, não conter um número elevado de questões (sugere-se entre 25 e 50 perguntas), evitar ordenamento de proposições e permitir complementação pelo especialista.

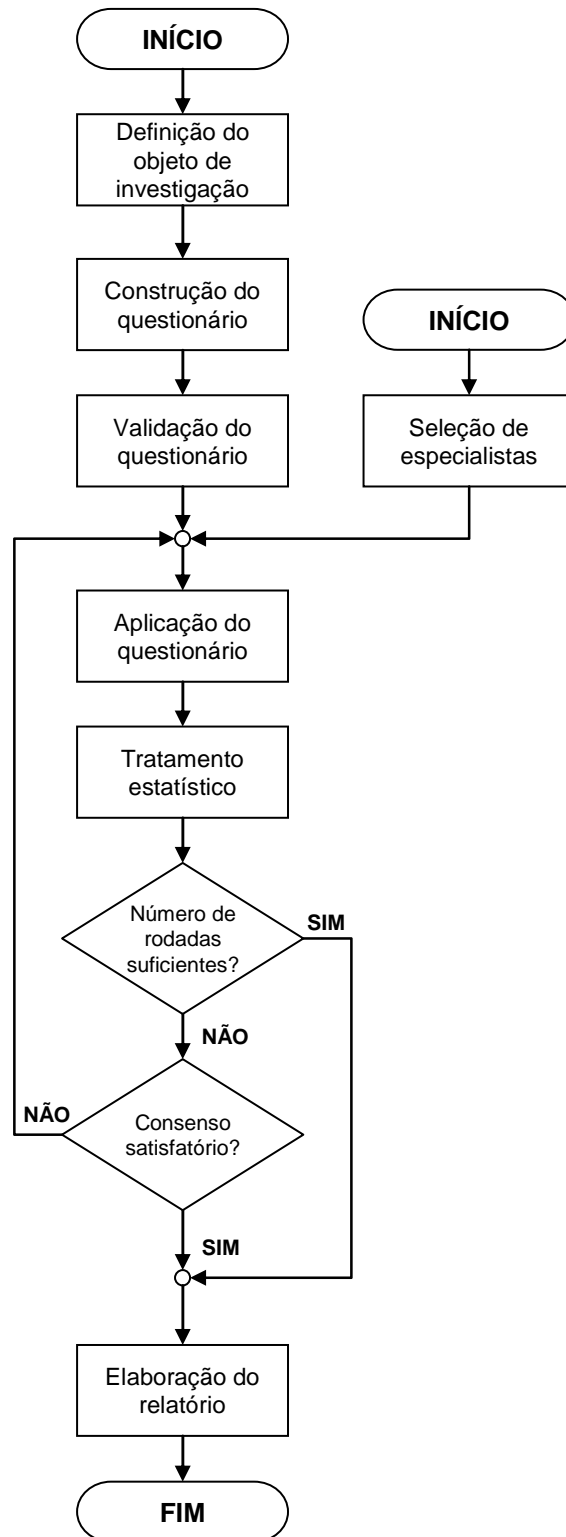


FIGURA 11 - Processo de aplicação do Delphi

Fonte: Adaptado de Porto, Souza e Buarque (1989) *apud* Marinho (2006, p. 104)

Este método tem sido muito utilizado em pesquisas, devido a sua característica de troca de opiniões e informações entre os respondentes, ao anonimato das respostas e à possibilidade de revisão das visões individuais, que proporcionam a construção de conhecimento coletivo, minimizam as desvantagens da interação do grupo, permitem a extrapolação do assunto e facilitam a sua consecução (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000; FISCHER e ALBUQUERQUE, 2004).

A grande maioria dos autores salienta que a qualidade do resultado depende do grupo de especialistas que são escolhidos (KAYO e SECURATO, 1997). O conceito de especialista não apresenta uma uniformidade de definições. Normalmente, é aceito o conceito de “profundo conhecedor da área”, seja por formação acadêmica ou por experiência no ramo em estudo. Segundo Quirino, Luiz e Dias (1999)³⁸, o melhor método para a seleção de respondentes é o de *peer pooling*, ou seja, indicações de colegas e dos primeiros especialistas selecionados, sendo construída a relação dos nomes. Entretanto, Zackiewicz (2000) discorre sobre a diferença entre a identificação e a seleção dos especialistas, orientando para que os especialistas selecionados representem os distintos pontos de vista existentes. Para a presente pesquisa, procurou-se escolher especialistas acadêmicos (professores e pesquisadores na área) e práticos (consultores peritos no assunto), por indicação dos primeiros especialistas identificados, de forma a mesclar as opiniões e abranger distintos conhecimentos.

Segundo Vergara (2005, p. 176), o número de especialistas que devem compor o painel “varia em função do escopo da investigação”. O aumento do tamanho da amostra de especialistas tenderá a conferir maior confiabilidade ao resultado, entretanto dificultará e será necessário despender mais tempo para a obtenção do consenso. Quanto à sua operacionalização, Wright e Giovinazzo (2000) salientam que há uma média de desistência de 30% a 50% na primeira rodada e de 20% a 30% na segunda rodada, sendo necessária a consideração dessas ausências quando da seleção da amostra de especialistas. Para o presente estudo, foram selecionados 10 especialistas, dos quais 8 participaram da primeira rodada e 6 da segunda. Esse número foi considerado suficiente para atender aos objetivos de conferir maior neutralidade e validade à revisão bibliográfica realizada.

³⁸ QUIRINO, T. R.; LUIZ, A. J. B.; DIAS, E. C.. Tecnologias agropecuárias e impacto ambiental: uma agenda para a pesquisa. Cadernos de Ciências e Tecnologia, Brasília DF, v. 16, n. 2, p. 69-96, 1999.

3.4 Caracterização do objeto de estudo

A unidade de análise deste estudo é o pensar dos estrategistas de PMEs, traduzido nos aspectos relevantes em que esses se baseiam para a construção das estratégias organizacionais.

Para tanto, foram utilizados como unidade de observação os proprietários ou gestores de empresas de pequeno e médio porte do pólo de calçados de Nova Serrana, responsáveis pela tomada de decisão estratégica de suas organizações.

Esse pólo foi escolhido tendo em vista as características das empresas que o compõem, as quais coadunavam com as especificidades necessárias do objeto de estudo: a) adequação do tamanho das empresas (PMEs); b) empresas cujos proprietários já tivessem contato com parte dos conceitos e termos utilizados pela administração científica; e c) relevância do pólo para o Estado de Minas Gerais e para o Brasil.

O acesso aos proprietários e administradores das PMEs de Nova Serrana foi viabilizado pelo Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (Sindinova), na pessoa da responsável pela interação com as empresas locais, Sr^a. Márcia Toffeti.

Conhecida a teoria e as diversas variações de realização e análise da técnica de grades de repertório e do painel de especialistas, partiu-se para o detalhamento da operacionalização desses métodos e técnicas na presente pesquisa.

3.5 Operacionalização da pesquisa

A operacionalização desta pesquisa e a realização das análises das grades de repertório individuais e do grupo de entrevistados foram organizadas de acordo com a figura 12.

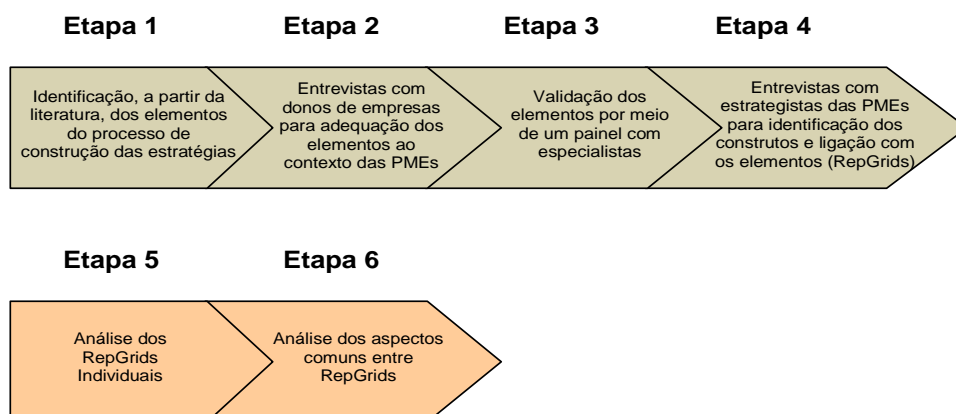


FIGURA 12 - Etapas de operacionalização da pesquisa

Fonte: Elaboração do autor

A primeira etapa da pesquisa está calcada em uma revisão bibliográfica das distintas abordagens estratégicas, tendo como foco os elementos que são considerados cruciais pelos autores, quando da organização do pensamento dos tomadores de decisão estratégica que visam construir as estratégias organizacionais. Esses elementos foram retirados da literatura existente e dispostos em uma lista (quadro 7), para ser posteriormente validada pelos estrategistas e especialistas. A listagem dos elementos pelo pesquisador teve o intuito de possibilitar a comparação entre os RepGrids dos entrevistados (TAN e HUNTER, 2002).

QUADRO 7 - Elementos retirados da literatura para validação com empresários

Item	Elemento
1	Definição do que a empresa se propõe a fazer e onde quer chegar (missão e visão)
2	Garantia que a estratégia seja implementada
3	Análise dos recursos internos (financeiro, equipamento e pessoal) e das capacidades (forças e fraquezas desses recursos)
4	Desenvolvimento dos valores principais e da cultura da empresa
5	Desenvolvimento de controles internos (sistemas ou manuais) para gerenciamento
6	Avaliação dos resultados operacionais e financeiros da empresa
7	Prestação de contas aos públicos interessados (transparência com comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios)
8	Contato com os demais sócios da empresa
9	Análise do setor de calçados e de suas oportunidades e ameaças
10	Formulação de novas estratégias (inovação)
11	Realização de aquisições e fusões com outras empresas
12	Formação de redes de relacionamento (com clientes, fornecedores, outras empresas de calçados).

Fonte: Elaboração do autor

A validação desses elementos foi realizada em duas etapas, as quais tiveram objetivos distintos: Etapa 2 – validação com proprietários de empresas de Nova Serrana; e Etapa 3 – validação com especialistas em estratégia.

A Etapa 2 (figura 12) constituiu-se na realização de entrevistas com os proprietários de cinco organizações típicas do pólo calçadista de Nova Serrana (quadro 8), responsáveis pelas definições estratégicas de suas empresas, com o intuito de avaliar a aplicabilidade de tais conceitos em seus cotidianos, tendo em vista que uma das características principais de cada elemento é ser vivenciado pelos entrevistados (TAN e HUNTER, 2002).

As empresas entrevistadas foram selecionadas com base em uma amostra intencional e não-probabilística, com características similares às do objeto de estudo da presente pesquisa. Nessas entrevistas, que foram gravadas e registradas individualmente, solicitou-se aos participantes que discorressem sobre cada elemento apresentado e, em seguida, ordenassem, de maneira decrescente, os nove elementos mais relevantes em seu processo de construção da estratégia (o roteiro da entrevista encontra-se no Anexo I). Os elementos que não faziam parte do cotidiano dos estrategistas das PMEs foram desconsiderados para a construção do questionário³⁹ utilizado no painel com especialistas – Etapa 3.

QUADRO 8 - Estrategistas e PMEs entrevistados na validação dos elementos

Caracterização	Unidade	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Total	Média
Data da entrevista	data	17/10/2007	17/10/2007	17/10/2007	19/10/2007	19/10/2007	2 dias de entrevistas	
Tempo de entrevista	horas	01:05:38	00:33:21	00:31:11	00:44:55	00:33:29	03:28:34	00:41:43
Tempo de constituição da empresa	anos	8	2,5	14	6	4	34,5	6,9
Número de empregados	peessoas	120	51	270	52	26	519	103,8
Faturamento anual	R\$ Mil	3.000,00	1.500,00	15.000,00	1.000,00	1.000,00	21.500,00	4.300,00
Classificação	PE* ME**	Média Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Pequena Empresa	Pequena Empresa	3 Pequenas Empresas 2 Médias Empresas	
Entrevistado	cargo	Diretor Comercial	Diretor	Diretor Comercial	Diretor	Diretor Comercial	5 Diretores Proprietários	
Escolaridade	grau	3º grau incompleto	3º grau completo	2º grau completo	2º grau completo	3º grau completo	2 - 3º grau completo 1 - 3º grau incompleto 2 - 2º grau	
Curso superior	curso	Administração	Contabilidade	-	-	Comércio Exterior	-	
Tempo de empresa	ano	8	2,5	14	6	4	Todos são fundadores das empresas	

* PE – Pequena Empresa; ** ME – Média Empresa.

Fonte: Elaboração do autor

O painel de especialistas, característico do método Delphi, teve por finalidade a validar a contemplação de todos os elementos indispensáveis à consideração do estrategista, quando de seu raciocínio estratégico, de maneira a sugerir a idéia de portfólio de direcionadores a serem avaliados, eliminando possíveis vieses advindos do pesquisador. Esse painel foi composto por professores doutores e doutorandos, e consultores experientes de instituições renomadas, todos especialistas na área de Administração estratégica, os quais se

³⁹ O questionário utilizado no painel foi previamente testado com dois especialistas em estratégia, na forma de entrevista pessoais, como recomendam Selltiz *et al.* (1974). A partir desse pré-teste, modificou-se o questionário, de maneira a eliminar partes ambíguas e dirimir possíveis dúvidas que pudessem surgir.

auto denominaram “peritos” e “conhecedores” da temática proposta, conforme os quadros 9 e 10.

QUADRO 9 - Classificação dos participantes do painel de especialistas

Classificação	Definição	1 ^a Rodada	2 ^a Rodada
Perito	- Pessoas que atualmente se dedica a este tópico com profundidade.	7	5
Conhecedor	- Está se tornando um perito, mas falta alguma experiência para dominar o tópico; - Já foi um perito no tópico há alguns anos, mas se considera no momento pouco atualizado no tópico; - Trabalha em área próxima, mas contribui regularmente com temas relacionados a esse tópico.	1	1
Familiarizado	- Conhece a maioria dos argumentos usados nas discussões sobre o tópico, leu sobre o assunto, e tem uma opinião sobre ele.	0	0
Não Familiarizado	- Não se enquadra em nenhuma das categorias anteriores.	0	0
Total		8	6

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 10 - Caracterização dos participantes do painel de especialistas

Instituição	Função	1 ^a Rodada	2 ^a Rodada
UFMG	Professores Doutores em Estratégia	2	1
Fundação Dom Cabral	Professora Doutora em Estratégia de PMEs	1	1
Faculdade Novos Horizontes	Professor Doutorando em Estratégia	1	1
Fead/Ibmec	Doutor em Economia	1	0
INDG	Consultores Seniores Especialistas em Estratégia	3	3
Total		8	6

Fonte: Elaboração do autor

A operacionalização do painel de especialistas ocorreu por meio da aplicação de questionários controlados e retroalimentados aos participantes, suscitando discussões virtuais entre eles, até a geração de consenso a respeito dos elementos identificados. Esse consenso seria obtido no momento em que os elementos, abstraídos da literatura e aplicáveis às PMEs, apresentassem uma média superior a 70% de aprovação/reprovação dos especialistas. Foram necessárias duas rodadas para se obter o consenso entre os participantes, as quais estão descritas no cronograma a seguir (figura 13):

22/11/2007 - Envio do primeiro questionário (1ª Rodada)
03/12/2007 - Prazo limite para o retorno do questionário (1ª Rodada)
05/12/2007 - Envio da análise da primeira rodada e do questionário (2ª Rodada)
11/12/2007 - Prazo limite para o retorno do questionário (2ª Rodada)
31/12/2006 - Devolução do resultado final da pesquisa

FIGURA 13 - Cronograma do painel de especialistas

Fonte: Elaboração do autor

O painel com especialistas ampliou de 10⁴⁰ para 13 o número de elementos previamente considerados, de maneira a abranger todos os aspectos relevantes para o estrategista no processo de construção da sua estratégia organizacional. Apesar de ser sugerido um número próximo a 9 elementos por Wright (2004 a,b), optou-se por utilizar 13 elementos, como sugerido pelo painel de especialistas, com o intuito de não desconsiderar aspectos relevantes ao processo de formação da estratégia empresarial. A esses elementos foi adicionado um item de controle “Formulação da estratégia do jeito que você prefere”, para servir como parâmetro de comparação entre a prática atual das PMEs (de acordo com a opinião dos seus gestores) e o que esses consideram como ideal.

Poder-se-ia ter revalidado os três novos elementos sugeridos pelo painel de especialistas com os donos de PMEs. Entretanto, optou-se por não fazê-lo, tendo em vista que dois dos elementos acrescentados faziam parte da literatura sobre estratégia em PMEs (“Formação de redes de relacionamento” e “Avaliação do desempenho da organização”) e que a disponibilidade de entrevistados e o tempo de pesquisa gasto para tal validação não justificariam o benefício proporcionado à pesquisa.

A validação desses elementos foi seguida pela realização de 9 entrevistas individuais com os responsáveis pela estratégia das diferentes PMEs do setor calçadista de Nova Serrana-MG, uma entrevista a menos do que o preconizado por Tan e Hunter (2002). A definição do total de 9 entrevistas obedeceu ao critério de saturação dos dados. A seleção dos entrevistados seguiu o mesmo critério da etapa anterior, sendo a amostra intencional e não-probabilística, com características similares às do objeto de estudo da presente pesquisa. Estas entrevistas, que perfazem a etapa 4 da figura 12, foram gravadas e registradas individualmente e servem como arcabouço do entendimento de cada estrategista. A caracterização das entrevistas

⁴⁰ Os dez elementos considerados no questionário aplicado aos especialistas foram escolhidos por serem os mais relevantes do ponto de vista do autor, baseado na revisão bibliográfica e na entrevista com os proprietários de PMEs, em Nova Serrana. Assim, não necessariamente constam neste questionário os mesmos elementos inicialmente discutidos com os estrategistas na etapa anterior.

realizadas, contendo a descrição do perfil dos entrevistados e de suas organizações, encontra-se no quadro 11.

No RepGrid, a entrevista para a identificação dos construtos e a ligação dos elementos aos construtos constituem a etapa mais importante da pesquisa. Para que se possa refletir seu rigor e confiabilidade, reforçando-a como técnica adequada de pesquisa em ciências sociais, faz-se necessário o detalhamento de sua realização. Para tanto, será descrita a seqüência de passos empreendidos para a consecução da entrevista (WRIGHT, 2004 a).

QUADRO 11 - Caracterização das empresas e estrategistas entrevistados na etapa de identificação dos construtos

Caracterização	Unidade	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I	Total	Média
Data da entrevista	data	25/01/2008	25/01/2008	25/01/2008	28/01/2008	28/01/2008	28/01/2008	29/01/2008	29/01/2008	20/03/2008	4 dias de entrevistas	
Tempo de entrevista	horas	01:34:54	02:03:22	03:24:23	02:09:58	01:48:09	01:29:06	02:12:30	01:20:34	02:30:44	18:33:40	02:03:44
Tempo de constituição da empresa:	anos	8	24	25	30	14	27	6	18	14	-	18,4
Número de funcionários:	peessoas	70	170	26	60	290	290	97	320	45	1.368	152
Faturamento Anual:	R\$ Mil	1.800,00	800,00	1.000,00	1.200,00	Não Divulgado	15.000,00	2.000,00	Não Divulgado	1.600,00	23.400,00	3.342,86
Classificação:	Pequena Empresa Média Empresa	Pequena Empresa	Pequena Empresa	Pequena empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Média Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Pequena Empresa	6 Pequenas Empresas 3 Médias Empresas	
Entrevistado	Cargo	Gerente Financeira	Proprietário	Diretor	Gerente Comercial	Diretor de Compras	Diretor	Diretora Comercial	Gerente Administrativo	Diretora Financeira	3 Diretores Proprietários 4 Diretores/Gerentes Adm. Financeiros 2 Diretores/Gerentes Comerciais	
Escolaridade	-	2º Grau Completo	Primário	Primário	3º Grau Incompleto	2º Grau Completo	3º Grau Incompleto	3º Grau Completo	3º Grau Completo	3º Grau Completo	3 - 3º grau completo 2 - 3º grau incompleto 2 - 2º grau 2 - Primário	
Curso Superior	-	-	-	-	Administração	-	Administração	Administração	Administração	Filosofia	2 Graduados em Administração 1 Graduada em Filosofia 2 Cursando Administração	
Idade	anos	33	47	55	22	34	22	28	30	44	-	35
Tempo de empresa	anos	8	24	25	2	14	7	6	18	14	6 Fundadores das empresas 2 Filhos de fundadores da empresa 1 Sobrinho de fundador	

Fonte: Elaboração do autor

a) Antes da entrevista

Foi solicitada à representante do Sindinova⁴¹ a marcação das entrevistas com os responsáveis pelas estratégias de algumas PMEs de Nova Serra que se encaixavam na descrição do objeto de estudo desta pesquisa. Para tanto, encaminhou-se um documento de uma página aos participantes explicando o objetivo da pesquisa (Anexo V). Optou-se por não explicar o método nesse documento para não assustar ou constranger os entrevistados, devido à extensão e complexidade da entrevista.

b) A entrevista

Os passos descritos a seguir demonstram a seqüência de atividades realizadas durante a entrevista:

Passo 1: Explicação ao entrevistado sobre como seria desenvolvida a entrevista, salientando o tempo necessário para a sua condução, de aproximadamente duas horas.

Passo 2: Estando o entrevistado de acordo com o tempo previsto, iniciou-se a pesquisa, ligando o gravador e solicitando informações pessoais e da organização, de maneira a caracterizá-los e certificar do seu papel como estrategista de uma PME.

Passo 3: Terminada a descrição, solicitou-se uma breve discussão do entrevistado sobre os 9 elementos apresentados, com o intuito de alinhar o entendimento a respeito de cada item.

Passo 4: Em seguida, foi requerida uma avaliação de 1 a 10 ao próprio respondente de quão bem os elementos eram conduzidos em sua organização, utilizando-se o questionário disposto na figura 12.

⁴¹ Sindinova – Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana. Criado em 17 de julho de 1991, tem por objetivo promover o desenvolvimento do associativismo, de maneira a impulsionar ações comuns em busca do desenvolvimento econômico e social da região de Nova Serrana-MG. Atua em sintonia com o Instituto Euvaldo Lodi/Sistema Fiemg para promover condições de suporte técnico e financeiro à indústria local, visando colocar o pólo como modelo de Arranjo Produtivo Local (APL).

QUADRO 12 - Quadro de avaliação dos elementos validados pelos especialistas

Quão bem os elementos a seguir são conduzidos em sua organização?

Elementos	Descrição	Mal conduzido										Perfeitamente conduzido
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar	Trata-se do estabelecimento da direção do que a empresa faz e do que é prioritário para os donos.										
2	Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)	Abrange as análises que são realizadas para o melhor entendimento do ambiente onde a organização está inserida (concorrentes, clientes fatores)										
3	Análise da competência da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)	Identificação dos pontos fortes e fracos da organização, principalmente do que a empresa faz de melhor (caracterizados como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis).										
4	Alinhamento à cultura da empresa	Alinhamento e compartilhamento dos valores, crenças, assunções e símbolos (cultura), que definem a forma na qual a empresa conduz seu negócio, com a estratégia que está sendo formada.										
5	Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa	Desenvolvimento de condições para acumulação e renovação constante das competências essenciais (o que a empresa faz de melhor), considerando as mudanças ambientais.										
6	Formulação da estratégia do jeito que você prefere	Fazer da forma que o entrevistado ache ideal para que se alcance os resultados.										
7	Avaliação se a estratégia é executável	Avaliação da factibilidade de implantação das estratégias quanto à obtenção e disponibilização dos recursos necessários, alinhamento da organização com a orientação inicial, comunicação necessária da estratégia, implementação e instituição de um sistema de resolução de problemas.										
8	Contato com os sócios da empresa	Relacionamento entre membros da alta administração, ou dos gerentes de linha com os membros da direção, quando da concepção da estratégia organizacional.										
9	Consideração de novas estratégias (inovação)	Busca ativa de novas oportunidades. Consideração de coisas novas ou das mesmas coisas de maneira diferente, quando da concepção da estratégia.										
10	Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento	Identificação e concepção da estrutura e controle organizacionais, por meio de sistemas informatizados e métodos de gerenciamento, que viabilizem a consecução das estratégias concebidas e o alcance e estabilização do desempenho da organização, de maneira obter o resultado esperado.										
11	Análise dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, ambiente)	Análise e explicação dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, ambiente), de maneira a possibilitar o alinhamento dos interesses das diversas partes.										
12	Análise das possíveis alternativas e suas consequências	Análise das possíveis alternativas de atuação (opções estratégicas) com suas respectivas consequências, ganhos e riscos. Em uma perspectiva de PMEs, pode ser considerada como a antecipação dos eventos futuros (hipóteses) realizada pelo estrategista da organização (geralmente o proprietário).										
13	Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa	Análise dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização, de maneira a viabilizar a análise de cenários e as demais análises para proposição das estratégias.										
14	Construção de relacionamentos cooperativos	Construção de relacionamentos cooperativos (principalmente com fornecedores e distribuidores), de maneira a integrar as distintas partes da cadeia produtiva.										

Fonte: Elaboração do autor

Passo 5: Terminada a avaliação da condução de cada elemento, enfatizou-se para o entrevistado que a identificação dos construtos era a principal etapa da entrevista, alertando-o de que seria utilizada uma abordagem da psicologia clínica para fazer surgir seu ponto de vista.

Passo 6: Antes de começar a extrair os construtos, fez-se uma demonstração usando um exemplo com outros elementos para mostrar ao entrevistado como ele poderia extrair seus próprios construtos;

Passo 7: Solicitou-se ao entrevistado que identificasse os construtos no exemplo, de maneira a certificar-se que ele havia entendido o processo (o exemplo fornecido foi distinto da temática de estudo e se encontra no Anexo VII).

Passo 8: Ficando claro o processo a ser realizado, apresentou-se uma tabela com os elementos do processo de construção da estratégia, solicitando ao entrevistado a identificação de construtos, utilizando-se o método triádico de classificação. Os elementos da estratégia eram apresentados aos executivos, em grupos de três, e realizava-se a seguinte pergunta:

"Baseado em sua experiência prática e resumindo em uma ou poucas palavras:

Para se tomar uma decisão estratégica de sucesso, que característica parecida tem dois desses elementos que se difere do terceiro?"

Os construtos eram retirados da fala do entrevistado e registrados no computador pelo pesquisador (figura 14) com as próprias palavras do entrevistado. Todo construto registrado era validado com o próprio participante. O elenco dos construtos sugeridos por todos os empreendedores constituem a forma de pensar dos estrategistas, em pólos, disposto em formato de grade de repertório, quando da construção de suas estratégias organizacionais. Essa grade foi utilizada como insumo para a próxima etapa.

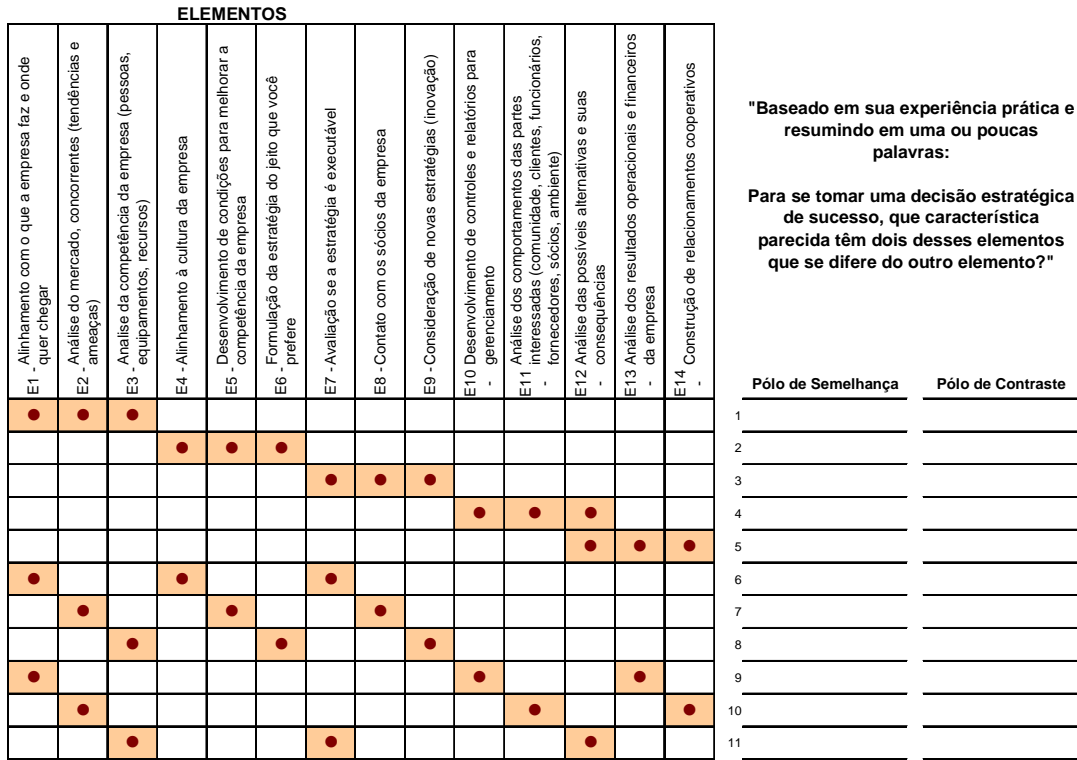


FIGURA 14 - Matriz utilizada para a identificação dos construtos

Fonte: Elaboração do autor

Passo 9: Com a grade montada, solicitou-se ao entrevistado que classificasse cada um dos elementos de acordo com os construtos identificado por ele na elaboração de suas estratégias organizacionais. Considerou-se uma escala de 1 a 5, sendo 1 mais próximo do pólo de similaridade e 5 mais próximo do pólo de contraste (figura 15).

		ELEMENTOS															
Pólo do Semelhança do Construto		E1 -	E2 -	E3 -	E4 -	E5 -	E6 -	E7 -	E8 -	E9 -	E10 -	E11 -	E12 -	E13 -	E14 -	Pólo de Contraste do Construto	
		Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar	Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)	Análise da competência da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)	Alinhamento à cultura da empresa	Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa	Formulação da estratégia do jeito que você prefere	Avaliação se a estratégia é executável	Contato com os sócios da empresa	Consideração de novas estratégias (inovação)	Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento	Análise dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, consequências)	Análise das possíveis alternativas e suas consequências	Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa	Construção de relacionamentos cooperativos		
		12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345		
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	

FIGURA 15 - Matriz utilizada para a ligação dos elementos aos construtos

Fonte: Elaboração do autor

Passo 10: Para finalizar a entrevista e a Etapa 4, solicitou-se ao entrevistado que identificasse os pólos de sua preferência para cada um de seus construtos.

3.6 Análises dos dados

Foram realizadas análises dos RepGrids individuais e dos aspectos comuns entre os RepGrids, como exposto na figura 12. Para tanto, necessitou-se da utilização de dois softwares específicos: a) RepGrid IV, na versão 1.11 *Personal Version*; e b) SPSS 13.0 (Service Package for the Social Sciences).

A análise individual é iniciada com o lançamento da matriz que contém os construtos, os elementos e as avaliações dos mesmos no software RepGrid IV. Esse programa dispõe os dados no formato de grade de repertórios. Aproveitou-se essa grade para identificar, com asteriscos, os pólos de preferência relacionados pelos entrevistados durante a entrevista.

Com base na grade de repertórios de cada entrevistado, avaliou-se o número de construtos citados por ele, bem como sua diferenciação, as quais, referem-se, respectivamente à diferenciação e à complexidade cognitiva (TAN e HUNTER, 2002). Na seqüência, realizou-

se uma análise estatística descritiva dos dados da matriz previamente montada, para se avaliar as preferências do entrevistado. Para a realização da análise estatística descritiva, todos os dados foram lançados no SPSS, dispondo as notas dadas aos elementos nas linhas e as notas dadas aos construtos nas colunas. O SPSS reconhece os construtos como variáveis e os elementos como casos (BELL, 1997). Tendo em vista que as avaliações utilizaram uma escala de 1 a 5 em número naturais, como sugerido por Tan e Hunter (2002) e Wright (2004a), os construtos com médias inferiores a 3 indicam maior predisposição do entrevistado pelo pólo da esquerda, enquanto que valores superiores a 3 indicam preferência pelo pólo da direita (BELL, 1997). Essas preferências identificadas na análise descritiva retratam a prática atual do estrategista em sua empresa. Foram comparadas com os pólos de preferência identificados pelo dirigente em questionamento realizado durante a entrevista, os quais haviam sido registrados com asteriscos na grade de repertórios disposta previamente e representam as aspirações do entrevistado.

Tendo sido avaliados os pólos de preferência do entrevistado, parte-se para a simplificação dos construtos, de forma a obter alguns componentes principais que representem os demais. Dessa forma, utilizou-se a análise dos componentes principais para identificar os fatores que respondem pela maior parte da variância dos construtos. “A análise dos componentes é usada quando o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para o propósito de previsão” (HAIR *et al.*, 2005, p. 99).

A identificação dos fatores utilizados pelos estrategistas quando da construção das estratégias organizacionais preconiza a existência de um grande número de variáveis inter-relacionadas, sem uma determinação causal de dependência, o que caracteriza a necessidade de uma abordagem de interdependência.

Considerando o objetivo do estudo, apesar de já existir uma extensa literatura a respeito da formulação e formação das estratégias organizacionais, não há robustez teórica quando se aborda a organização das diversas variáveis existentes na mente do estrategista no momento em que este confere sentido ao seu conhecimento para a construção das estratégias organizacionais. Dessa forma, a identificação das heurísticas dos alto executivos na determinação dos rumos organizacionais será marcada por uma análise de caráter exploratório e não confirmatório.

Complementarmente, tem-se que o objetivo do estudo a ser realizado é identificar a estrutura por meio de dados, tendo em vista que se pretende evidenciar as dimensões latentes – e não grupos de uma população maior – entre as variáveis que não são facilmente

identificadas pelo observador. Dessa forma, a análise considerada para os dados coletados será a análise dos componentes principais, na qual se deseja explicar a variância representada no conjunto original. Para tanto, a seleção do número de componentes a serem considerados será feita com base no critério de percentagem de variância explicada (HAIR *et al.*, 2005; SHLENS, 2005; MINGOTI, 2005).

Com base na determinação do número de fatores a serem considerados e nos escores obtidos com a análise dos componentes principais, são formados os componentes principais. Esses são avaliados de acordo com os construtos que apresentam os maiores escores para cada componente, sendo identificados os fatores que são privilegiados pelos estrategistas quando da construção das estratégias organizacionais. Esses fatores são nomeados, constituindo-se assim a base para o raciocínio dos estrategistas.

Com o intuito de mapear sua forma de pensar, foi realizada a análise de correspondência (*Correspondence Analysis – CA*) para cada grade de repertórios identificada (BELL, 1997). Trata-se de uma análise multivariada de interdependência, a qual é considerada uma técnica composicional, que tem como principal objetivo “a retratação de objetos em um conjunto definido de atributos” (HAIR *et al.*, 2005, p. 432). No presente estudo, dispõem-se os elementos e os construtos avaliados em um gráfico bidimensional, de acordo com suas similaridades, resultando em um mapa perceptual do entrevistado. Esse mapa perceptual, contendo os construtos previamente indicados com seus pólos de preferências destacados e os elementos representantes do processo de construção das estratégias, demonstra a maneira como cada estrategista confere sentido a cada um dos 14 elementos expostos no gráfico (WRIGHT, 2004a). Os eixos considerados para a construção gráfica serão os principais componentes renomeados na análise dos componentes principais (tendo em vista que esses constituem vetores ortogonais entre si).

A partir desse gráfico, é realizada análise das preferências dos estrategistas. Também, procede-se a sua correlação com os demais resultados e a literatura de estratégia em PMEs. Entretanto, como o objetivo do estudo é exploratório, não se busca aprofundar a análise comparativa com as diversas abordagens defendidas pelos autores sobre estratégias em PMEs.

Tem-se que a análise dos componentes principais (*Principal Component Analysis – PCA*) e de correspondência (CA) mais a análise de agrupamentos, denominada de FOCUS (não utilizada na pesquisa em função da utilização da PCA, que atende aos objetivos do estudo), apresentam-se comuns quando são avaliados os diversos estudos que empreendem o método RepGrid (BOEREE, 1997; BELL, 1997; TAN e HUNTER, 2002; HUFF e JENKINS, 2002; WRIGHT, 2004 b).

Não existem requisitos que precisam ser atendidos para a realização tanto da PCA quanto da CA (HAIR *et al.*, 2005; SHLENS, 2005; MINGOTI, 2005). Essa liberdade de pressupostos constitui-se como um aspecto relevante, somado ao alinhamento dos objetivos das técnicas de análise com os da pesquisa em questão, para que a PCA e a CA fossem utilizadas nas análises dos dados. Apesar dessa liberdade de pressupostos, como salientado por Hair *et al.* (2005), não serão negligenciados esforços para garantir a comparabilidade dos objetos e a completude dos atributos usados.

As limitações da PCA estão presentes em suas suposições (SHLENS, 2005):

- Linearidade – alterando a base de dados não lineares.
- Média e variância como estatísticas suficientes – apenas as probabilidades exponenciais são descritas pela média e variância.
- Grandes variâncias apresentam importantes dinâmicas – PCA com pequenas variâncias podem representar ruídos.
- As componentes principais são ortogonais – simplifica a solução, permitindo sua realização por meio da álgebra linear.

Tendo sido realizadas as análises acima referidas para as entrevistas individuais, partiu-se para a identificação dos aspectos comuns dos RepGrids, que se dividiram em dois momentos.

No primeiro momento, foram agrupados todos os construtos renomeados, identificados como principais nas análises individuais, mantendo-se os pólos de preferência destacados. A partir desse agrupamento, os construtos priorizados foram rearranjados, realizando-se o “*Visual Focusing*”, no qual se identificam os padrões ou similaridades, resultando em simplificações (grupos) que posteriormente são analisadas (TAN e HUNTER, 2002). Essas simplificações constituem os fatores comuns privilegiados pelos estrategistas entrevistados nas análises individuais.

No segundo momento, foram consolidados todos os construtos identificados pelos estrategistas nas entrevistas realizadas. Tendo essa enorme grade como base, alinharam-se os pólos semelhantes dos construtos (invertendo os mesmos em alguns casos). Em seguida, foram identificados e agrupados os construtos similares, de acordo com uma análise lingüística realizada pelo próprio autor. Essa análise resultou em grupos de construtos semelhantes, os quais tiveram como suas avaliações para os respectivos elementos a média das notas dadas pelos entrevistados aos construtos originais que integraram cada agrupamento (HAIR *et al.*, 2005). Esses grupos, com as respectivas avaliações, constituíram uma grade de

repertórios que foi analisada da mesma forma que as análises individuais, por meio da PCA e da CA.

Além dessas, outras análises foram realizadas a cada passo empreendido, com o intuito de robustecer a identificação dos fatores privilegiados pelos tomadores de decisão estratégica e possibilitar o alcance dos objetivos específicos do trabalho: a) avaliar os construtos mais citados pelos entrevistados, ou seja, quais são os que mais se repetem; b) identificar os elementos com as notas mais altas dadas pelos estrategistas na primeira e na segunda rodada de entrevistas; e c) analisar tais elementos e construtos identificados com base na literatura existente.

Tendo sido definida toda a metodologia, assim como o referencial teórico que sustenta a pesquisa, partiu-se para a pesquisa de campo, cujos resultados e análises são apresentados no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do APL Calçadista de Nova Serrana

O Arranjo Produtivo Local (APL) de Nova Serrana, situado em Minas Gerais, é um dos principais conglomerados de empresas do estado, do qual fazem parte 12 municípios. Integram este APL mais de 400 indústrias de calçados, tendo como organizador o sindicato local, Sindinova, o qual tem por objetivo “proporcionar as vantagens decorrentes das economias de aglomeração, por meio da implantação de ações que fortaleçam todos os elos da cadeia, em busca da redução dos custos e do aumento da eficiência do setor” (SINDINOVA, 2008)⁴².

Nova Serrana é a cidade-pólo do Arranjo, que tem se destacado pelo crescimento econômico contínuo, que alavanca o setor calçadista e de acessórios de Minas Gerais. A produção média estadual é estimada em cerca de 90 milhões de pares de calçados por ano, apresentando mais de 32 mil postos de trabalho diretos no estado, além de outros 30 mil empregos indiretos. A receita média anual do setor ultrapassa R\$ 759,78 milhões por ano. Este setor concentra 70% do número de estabelecimentos de Nova Serrana, que, por sua vez, abriga 57% das indústrias de calçados de Minas Gerais. Sua produção, de 77 milhões de pares de calçado por ano, representa cerca de 80% da produção mineira de Perdigoão, Araújos, São Gonçalo do Pará, Bom Despacho, Conceição do Pará, Divinópolis, Igaratinga, Leandro Ferreira, Onça do Pitangui, Pará de Minas e Pitangui (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2004).

Esses dados permitem constatar a relevância do pólo estudado para a economia de calçados de Minas Gerais e, principalmente, a importância para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos municípios pertencentes a esse pólo. Segue-se a exposição dos resultados de cada etapa.

4.2 Entrevistas com proprietários das PMEs

As entrevistas com os proprietários de PMEs modificaram o questionário que seria aplicado no painel de especialistas e também aos estrategistas participantes da etapa de identificação dos construtos, tendo em vista a necessidade de adequação à realidade do pólo calçadista de Nova Serrana.

⁴² Site: www.sindinova.com.br. Acesso em 10/02/2008.

Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os responsáveis pela definição do direcionamento estratégico das PMEs foram compilados na tabela 1 serão e descritos a seguir. Para tanto, tomou-se como base a avaliação realizada sobre os elementos mais utilizados e o entendimento e descrição da forma de fazer estratégia nas organizações entrevistadas, tendo como principal objetivo adequar os elementos ao objeto de observação da pesquisa.

TABELA 1 - Resultado das entrevistas com os donos das PMEs

Elemento	Empresa					Total
	A	B	C	D	E	
1 Análise dos recursos/capacidades da empresa (forças e fraquezas)	9	5	8	8	5	35
2 Análise da indústria de calçados e do ambiente (oportunidades e ameaças)	8	3	9	3	9	32
3 Implementação da estratégia	7	6	4	7	3	27
4 Definição do que a empresa se propõe a fazer e onde quer chegar (missão e visão)	5	0	5	9	7	26
5 Desenvolvimento dos valores principais / da cultura da empresa	4	4	7	6	4	25
6 Avaliação dos resultados operacionais e financeiros da empresa	6	9	2	4	0	21
7 Formação de redes de relacionamento (com clientes, fornecedores, outras empresas de calçados).	3	7	1	0	8	19
8 Contato com os demais sócios da empresa	2	2	6	1	6	17
9 Formulação de novas estratégias (inovação)	1	8	0	0	1	10
10 Desenvolvimento de controles internos (sistemas ou manuais) para gerenciamento	0	1	0	5	2	8
11 Prestação de contas aos públicos interessados (transparência com comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios)	0	0	3	2	0	5
12 Realização de aquisições e fusões com outras empresas	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração do autor

Depreende-se, por meio da tabela 1, que os dois elementos mais votados foram “Análise dos recursos/capacidades da empresa” (35 pontos) e “Análise da indústria de calçados e do ambiente” (32 pontos), os quais representam os tópicos mais proeminentes da área de Administração estratégica (baseando-se na quantidade de artigos publicados e no

número de autores que se dedicam ao tema). Esses dois tópicos foram seguidos por “Implementação da estratégia” (27 pontos) e “Definição do que a empresa se propõe a fazer e onde quer chegar” (26 pontos), elementos que estão centrados na figura do estrategista e caracterizam a controlabilidade e a personalização, descritas por Bernardes (2006).

Os itens “Desenvolvimento dos valores principais / da cultura da empresa” (25 pontos), “Avaliação dos resultados operacionais e financeiros da empresa” (21 pontos), “Formação de redes de relacionamento” (19 pontos) e “Contato com os demais sócios da empresa” (17 pontos) também foram classificados entre os nove principais elementos para quase todos os entrevistados, demonstrando sua presença no cotidiano dessas organizações.

Já os elementos “Formulação de novas estratégias” (10 pontos), “Desenvolvimento de controles internos para gerenciamento” (8 pontos) e “Prestação de contas aos públicos interessados” (5 pontos) foram classificados entre as últimas posições. Apesar da falta de priorização pelas PMEs entrevistadas, todas reconheceram que esses fatores estão começando a fazer parte de suas preocupações. Dessa forma, foram mantidos para as demais etapas do trabalho.

A realização de “Aquisições e fusões com outras empresas” (0 pontos) foi totalmente desconsiderada pelos estrategistas entrevistados quando em seus processos de tomada de decisão para construção das estratégias organizacionais. A principal argumentação é a individualidade de cada empresa e do próprio empresário, que prefere crescer ampliando sua estrutura ao invés de cogitar fusões ou aquisições envolvendo outras empresas, as quais apresentam as peculiaridades de seus empreendedores. Tendo em vista que esse elemento não faz parte do cotidiano das PMEs, foi desconsiderado nas etapas posteriores do estudo.

Além das observações possíveis de serem abstraídas do quadro exposto previamente, outras considerações podem ser retratadas, tendo como referência as entrevistas gravadas com os estrategistas das PMEs:

a. Nenhum dos entrevistados conseguiu explicar com clareza e exatidão todos os elementos apresentados, sendo necessária a intervenção do pesquisador, ao final da explicação do entrevistado, para dirimir quaisquer divergências de conceito.

b. Todos os entrevistados centralizaram a formulação da estratégia na sua pessoa e/ou em seus sócios.

c. As estratégias não são formuladas em planos formalizados, mas sim emergem de análises e ações concomitantes, tendendo amplamente à situação de “tentativa e erro”.

d. Todas as empresas tomaram decisões de grande relevância no período de um ano. Tais decisões, coincidentemente, apresentaram o seguinte ponto de similaridade: aprimorar a qualidade do produto final, mesmo que isso significasse redução de sua capacidade produtiva.

e. Quando realizada a seguinte pergunta aberta: “*Se o senhor fosse formular a estratégia da sua organização (tomar uma decisão que poderia mudar o rumo da empresa), quais fatores levaria em consideração?*”, cada entrevistado citou apenas dois elementos, concentrando-se nos dois elementos mais bem votados.

Mesmo se tratando de resultados parciais, é possível tecer comentários e reflexões acerca de algumas peculiaridades do processo de formulação e formação das estratégias das PMEs entrevistadas nessa primeira etapa em Nova Serrana.

Os resultados descritos no item anterior corroboram com os diversos estudos sobre PMEs, os quais apontam para a escassez de recursos e a falta de conhecimento explícito (o que pode ser comprovado pelo baixo número de elementos considerados pelos estrategistas quando da formulação da estratégia) dos dirigentes para a construção dessas estratégias, as quais tendem a ser emergentes e centradas na figura do gestor da empresa, quase sempre representado pelo proprietário, dono do capital (BERNARDES, 2006; GIBBONS e O’CONNOR, 2005). Grande parte das estratégias dessas empresas vem a reboque do que é realizado pelas grandes empresas ou do que é definido pelo mercado, como colocado por Robinson (1979). Tais constatações corroboram com Robinson (1979), Al Ghamdi (2005) e Meers e Robertson (2007), os quais salientam a utilização de termos e técnicas mais simples pelas PMEs, tendo em vista o seu estágio de maturidade de conhecimento técnico e analítico em administração estratégica de empresas.

Essas confirmações, em parte, tende a reforçar os indícios que os críticos da abordagem de estudos em PMEs defendem: que é inadequada a consideração das abordagens da administração estratégica de grandes empresas em PMEs (BERNARDES, 2006). Se consideradas fielmente as abordagens defendidas pelos diversos autores, poucas delas são realmente racionalizadas pelos “estrategistas” das PMEs.

No entanto, quando são desenvolvidas as entrevistas, é possível notar que muitos dos pontos abordados pela literatura estão presentes no cotidiano desses decisores, sem que esses consigam expressá-los na linguagem científica. Isso abre margem para uma reflexão amplamente relevante: será que realmente não existe o conhecimento estratégico que pode ser formalizado em PMEs? Até que ponto esses conhecimentos tácitos não podem ser

potencializados ou, até mesmo, traduzidos para a linguagem científica, de modo a contribuir para seu aperfeiçoamento?

Uma tentativa inicial de resposta a esses questionamentos será tratada nas etapas posteriores da pesquisa.

4.3 Painel de especialistas

O painel de especialistas seguiu a etapa de entrevistas com os proprietários de PMEs. Teve por objetivo obter o consenso dos especialistas em administração estratégica de empresas, o que somente foi possível com a ampliação do questionário utilizado na primeira rodada. Essa ocorreu por meio da adição de 3 elementos aos 10 previamente considerados, culminando em um questionário com 13 elementos, o qual foi utilizado na etapa de identificação dos construtos. Tal ampliação ocorreu devido ao baixo índice de concordância dos especialistas (57%) a respeito da abrangência dos elementos identificados como abstração da literatura sobre o processo de construção da estratégia. As observações relatadas pelos participantes do painel de especialistas estão descritas no Anexo IV. Com a inclusão dos três outros elementos (avaliação do desempenho da organização, análise de cenários e formação de redes de relacionamento), este índice de concordância passou a ser de 84%, como demonstra a tabela 2.

TABELA 2 - Tabulação dos resultados das duas rodadas do painel de especialistas

continua

Elemento	Literatura		PMEs	
	1ª Rodada	2ª Rodada	1ª Rodada	2ª Rodada
	Índice de Concordância (%)	Índice de Concordância (%)	Índice de Concordância (%)	Índice de Concordância (%)
1 Definição do que a empresa se propõe a fazer e onde quer chegar (missão e visão)	83	92	89	96
2 Análise da indústria e do ambiente (oportunidades e ameaças)	94	100	86	92
3 Análise dos recursos e competências essenciais (forças e fraquezas)	94	100	94	100
4 Alinhamento dos valores principais / da cultura da empresa	83	84	80	80
5 Desenvolvimento de capacidades dinâmicas	86	80	80	76
6 Avaliação da exequibilidade da estratégia	86	92	80	80

continuação

Elemento	Literatura		PMEs		
	1ª Rodada	2ª Rodada	1ª Rodada	2ª Rodada	
	Índice de Concordância (%)	Índice de Concordância (%)	Índice de Concordância (%)	Índice de Concordância (%)	
7	Contato com a alta administração (ou demais sócios da empresa)	86	96	80	88
8	Consideração de novas estratégias (inovação)	77	76	86	88
9	Desenvolvimento de estrutura e controles organizacionais para gerenciamento	69	72	74	84
10	Enfoque na governança corporativa (relação com os públicos interessados)	80	88	71	80
11	Análise de Cenários (alternativas)	-	84	-	80
12	Avaliação do desempenho da organização	-	84	-	100
13	Formação de redes de relacionamento	-	68	-	72
14	Abrangência dos Elementos	57	84	-	-

Fonte: Elaboração do autor

Tendo obtido uma representatividade significativa, de acordo com a avaliação dos especialistas, pôde-se ter a segurança de abordar os aspectos mais relevantes do conhecimento a respeito dessa temática, os quais serviram de base para as demais etapas da pesquisa e reforçaram a ausência, ou pelo menos a minimização, do viés do pesquisador na seleção dos tópicos mais relevantes da estratégia, advindos da revisão bibliográfica (VERGARA, 2005). Essa representatividade proporciona maior relevância e confiabilidade às análises realizadas.

4.4 Identificação e ligação dos construtos aos elementos

Os primeiros resultados observados nesta etapa da pesquisa podem ser retirados da avaliação que os próprios gestores das PMEs fizeram da condução de cada um dos 14 elementos em sua organização. Essas avaliações foram compiladas na tabela 3.

TABELA 3 - Tabulação das avaliações dos estrategistas sobre a condução de cada elemento dentro da sua organização

Ordem	Elemento	Empresa									Média	Mediana
		A	B	C	D	E	F	G	H	I		
1	Contato com os sócios da empresa	10	4	10	8	10	8	9	8	7	8,2	8
2	Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa	10	6	6	8	10	6	7	10	8	7,9	8
3	Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa	9	4	7	6	10	7	8	9	9	7,7	8
4	Consideração de novas estratégias (inovação)	9	5	5	8	10	9	6	9	5	7,3	8
5	Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar	10	7	5	5	8	7	7	8	8	7,2	7
6	Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)	9	7	7	8	10	6	7	7	4	7,2	7
7	Alinhamento à cultura da empresa	10	7	6	5	9	7	6	9	5	7,1	7
8	Construção de relacionamentos cooperativos	9	3	10	7	9	7	5	9	4	7,0	7
9	Avaliação se a estratégia é executável	8	4	8	8	8	5	8	9	2	6,7	8
10	Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento	8	3	7	6	10	8	3	7	6	6,4	7
11	Análise dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, ambiente)	10	4	10	5	9	7	7	4	2	6,4	7
12	Análise das possíveis alternativas e suas conseqüências	10	3	4	5	9	6	7	10	3	6,3	6
13	Análise da competência da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)	8	5	4	6	10	7	5	9	2	6,2	6
14	Formulação da estratégia do jeito que você prefere	8	4	3	7	8	5	4	8	4	5,7	5

Fonte: Elaboração do autor

Um resultado bastante interessante pode ser auferido dessas avaliações, tendo em vista que o elemento mais bem conduzido, na perspectiva dos entrevistados, foi “Contato com os sócios da empresa” (nota média, 8,2). Essa constatação reforça a prática de decisão estratégica centrada nos proprietários da organização.

Outro aspecto relevante está na avaliação dos próprios dirigentes sobre sua maneira de tomar decisões estratégicas, a qual recebeu a pior avaliação (nota média, 5,7). Essa conceituação demonstra que os próprios gestores reconhecem as falhas e oportunidades de melhoria em seu processo de formação ou formulação de estratégias organizacionais. O reconhecimento dessa lacuna entre o realizado atualmente e o que eles consideram como ideal abre espaço para uma vasta atuação de entidades educacionais, empresariais, patronais ou, mesmo, de classe, no sentido de encontrar formas de aprimorar e desenvolver esses dirigentes e suas PMEs para uma construção de estratégias mais robustas.

Ao analisar os dois fatores mais considerados pelos proprietários entrevistados na segunda etapa dessa pesquisa (“Análise do mercado, concorrentes” e “Análise da competência da empresa”) em relação à avaliação dos entrevistados dessa etapa, pode-se observar que o primeiro fator posiciona-se na sexta colocação (nota média, 7,2), enquanto que o segundo encontra-se na penúltima posição (nota média, 6,2), quanto à qualidade de execução em suas organizações. Essa classificação apenas reforça e direciona a afirmativa descrita acima de uma possibilidade de atuação junto aos dirigentes das PMEs com o intuito de fortalecer seu processo de análise, principalmente no que os gestores das PMEs consideram mais relevante para a tomada de decisão estratégica.

A despeito dos resultados acima descritos, o principal objetivo desta etapa era identificar grades de repertório individuais que traduzem a forma de pensar de cada estrategista quando do seu processo de tomada de decisão estratégica. Sendo assim foram geradas nove grades de repertório, das quais oito foram classificadas com a avaliação de cada elemento de acordo com os construtos identificados. Estas últimas serão analisadas individualmente no próximo tópico e conjuntamente no seguinte.

4.5 Análises dos RepGrids individuais

Todos os resultados auferidos previamente foram fundamentais para fortalecer as análises realizadas. A seguir, serão expostos os resultados e as respectivas análises para cada estrategista entrevistado, os quais são caracterizados como representantes de suas empresas, identificadas com as letras do alfabeto, com o intuito de não expor os respondentes. A entrevistada da Empresa A identificou os construtos, mas não se dispôs a avaliá-los de acordo com cada elemento. Sendo assim, será desconsiderada para essa análise.

4.5.1 Empresa B

O estrategista da Empresa B identificou 6 construtos diferentes ao avaliar a sua maneira de construir suas estratégias organizacionais, por meio das tomadas de decisão estratégicas. Esses construtos, que podem ser considerados como dimensões que perfazem o seu pensar nesse momento de decisão, foram dispostos na Figura 16, correlacionando-os com os respectivos elementos. Pode-se notar na mesma figura que os pólos de preferência citados pelo respondente foram destacados com um asterisco ao seu lado.

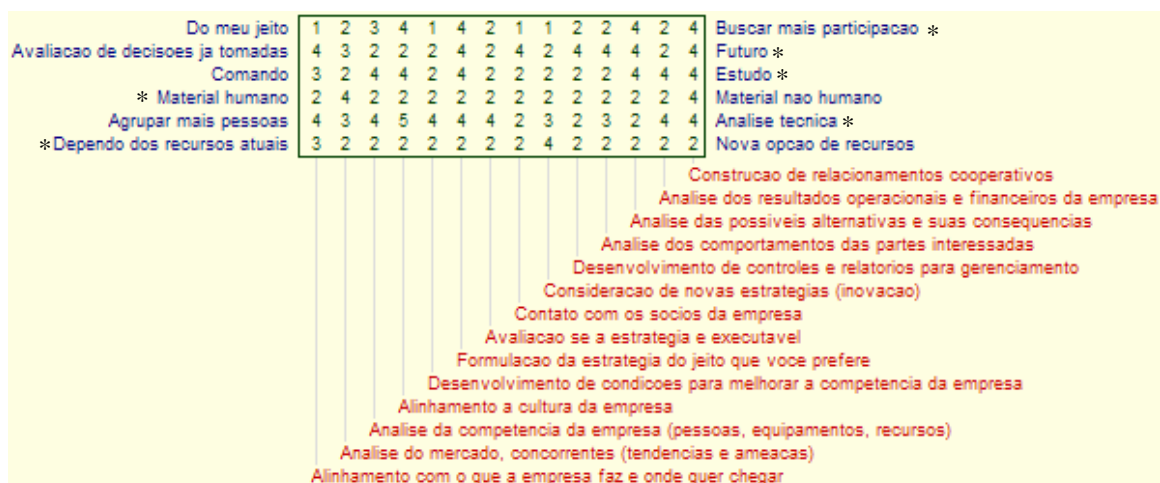


FIGURA 16 - Grade de repertórios da Empresa B

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dessa grade de repertórios, fez-se a caracterização dos construtos identificados, por meio da análise das estatísticas descritivas para cada construto (quadro 1.3). Como abordado na metodologia, os elementos são considerados como observações na análise estatística.

QUADRO 13 - Estatísticas descritivas da Empresa B

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Meu_jeito	14	1,00	4,00	2,3571	1,21574	Do meu jeito - Buscar mais Participação
Avaliação	14	2,00	4,00	3,0714	,99725	Avaliação de decisões já tomadas – Futuro
Comando	14	2,00	4,00	2,9286	,99725	Comando - Estudo
Mat_humano	14	2,00	4,00	2,2857	,72627	Material humano – Material não humano
Agrupar_pessoas	14	2,00	5,00	3,4286	,93761	Agrupar mais pessoas – Análise técnica
Recursos_atuais	14	2,00	4,00	2,2143	,57893	Dependo dos recursos atuais – Nova opção de recursos

Fonte: elaborado pelo autor

Ao observar o quadro 13, é possível notar que o construto *Recursos_atuais* (média = 2,2143⁴³) é o que mais se aproxima do pólo esquerdo (de semelhança), bem como o que apresenta a menor variação ao longo dos diversos elementos considerados (desvio padrão = 0,57893), enquanto que construto *Agrupar_Pessoas* (média = 3,4286) é o que mais se aproxima do pólo direito (de contraste). Isso significa que o estrategista dessa organização

⁴³ Tendo em vista que os valores de avaliação são números naturais que variam de 1 a 5, tem-se que o valor médio é 3. Qualquer valor inferior a 3 tenderá ao pólo da esquerda, enquanto que qualquer valor superior a 3 tenderá para o pólo da direita.

prefere “depender dos recursos atuais” a considerar “novas opções de recursos”, bem como tende à “análise técnica”, ao invés de “agrupar mais pessoas”. Esse resultado salienta uma postura mais conservadora do entrevistado, ao salientar sua preferência pela avaliação dos recursos que esse detém na tomada de decisão estratégica em detrimento das novas opções de recursos que possam existir no mercado.

Outras preferências constatadas estão no “Olhar para o futuro” (média =3,0714) e no “Material humano” (2,2857), ao invés da “Avaliação de decisões já tomadas” e “Material não humano”.

Continuando esse raciocínio, são identificadas algumas distorções entre as preferências ditas pelo estrategista no momento da entrevista e a avaliação que fez de cada construto em relação aos elementos, a qual reflete sua prática atual. Ao avaliar os construtos *Meu_jeito* e *Comando*, o entrevistado, apesar de salientar a preferência pelos pólos “Buscar mais participação” e “Estudo”, deixou explícito por meio da análise estatística descritiva sua atuação centrada nos pólos opostos (“Meu jeito” e “Comando”). Esse resultado corrobora com a literatura de PMEs (ROBINSON, 1979; BERNARDES, 2006), a qual salienta a personalização da decisão estratégica na figura do proprietário em detrimento da busca por maior envolvimento dos integrantes da organização. Entretanto, apresenta-se como um resultado relevante, pois demonstra a necessidade, percebida pelo estrategista, de maior envolvimento de outras pessoas internas ou externas à organização.

Com o intuito de agrupar as percepções do estrategista entrevistado para identificar dimensões que melhor explicam a variância total dos construtos em relação aos elementos, realizou-se a análise dos componentes principais.

QUADRO 14 - Variância total explicada da Empresa B

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw	1	2,445	46,931	2,445	46,931	46,931
	2	1,460	28,021	1,460	28,021	74,952
	3	,530	10,177			85,129
	4	,349	6,691			91,820
	5	,270	5,184			97,004
	6	,156	2,996			100,000
Rescaled	1	2,445	46,931	2,183	36,383	36,383
	2	1,460	28,021	1,575	26,248	62,630
	3	,530	10,177			85,129
	4	,349	6,691			91,820
	5	,270	5,184			97,004
	6	,156	2,996			100,000

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 15 - Matriz de componentes a Empresa B

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Meu_jeito	1,152	,246	,947	,202
Avaliação	,039	,926	,039	,929
Comando	,911	-,065	,914	-,066
Mat_Humano	,145	,175	,200	,241
Agrupar_Pessoas	,455	-,699	,485	-,745
Recursos_atuais	-,241	-,134	-,417	-,232

Fonte: Elaboração do autor

O quadro 14 retrata que dois componentes representaram 74,952% da explicação de toda a variância dos dados (resultado em concordância com Tan e Hunter, 2002, os quais prevêm cerca de 70% a 80% da variância total explicada por dois ou três fatores). Isso significa que três quartos do pensar do estrategista da Empresa B, quando da tomada de decisão estratégica em sua organização, podem ser traduzidos em dois fatores. Já o quadro 15 define os escores de cada construto nos dois componentes principais, identificados anteriormente. O primeiro fator (fator 1), que responde por 46,931% de toda a variância, pode ser escrito como:

$$\text{Fator 1} = 1,152 \text{ Meu_jeito} + 0,911 \text{ Comando} + 0,455 \text{ Agrupar_Pessoas} - 0,241 \text{ Recursos_atuais} + 0,145 \text{ Mat_Humano} + 0,39 \text{ Avaliação}$$

Já o segundo fator (fator 2), que responde por 28,021% da variância total, é constituído por:

$$\text{Fator 2} = 0,926 \text{ Avaliação} - 0,699 \text{ Agrupar_Pessoas} + 0,246 \text{ Meu_jeito} + 0,175 \text{ Mat_Humano} - 0,134 \text{ Recursos_atuais} - 0,065 \text{ Comando}$$

Esses dois fatores podem ser renomeados tendo em vista seus construtos que apresentam maiores escore. O fator 1, no qual se destacam os construtos *Meu_Jeito* (1,152) e *Comando* (0,911), pode ser denominado como “Comando individual – Estudo com outras pessoas”, enquanto que o fator 2, que tem *Avaliação* (0,926) e *Agrupar_Pessoas* (-0,699)⁴⁴ como seus maiores escores, pode ser definido como “Análise da prática atual – Avaliação das tendências”.

⁴⁴ O sinal negativo referente ao construto demonstra a necessidade de inversão do pólo considerado para a análise do conteúdo do construto.

Tendo sido definidos os principais fatores que representam a forma de pensar do estrategista, utilizou-se a análise de correspondência para posicionar cada construto e elemento em um gráfico, tendo como referência as distâncias entre esses parâmetros e os dois fatores definidos previamente na análise dos componentes principais, constituindo, assim, o mapa perceptual do entrevistado. Nesse mapa, figura 17, o principal fator identificado representa o eixo das abscissas e o segundo fator representa o eixo das ordenadas. Complementarmente, cada construto teve seu pólo de preferência, definido previamente pelo entrevistado, identificado com um asterisco.

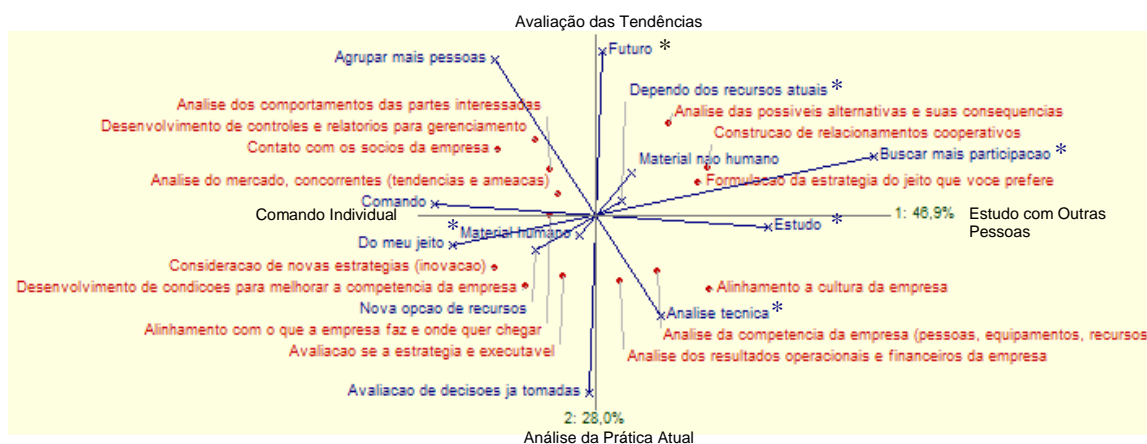


FIGURA 17 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa B

Fonte: Elaboração do autor

Para poder avaliar o mapa, utilizou-se o elemento “Formulação da estratégia do jeito que você prefere” como parâmetro de controle, o qual define a forma preferida pelo estrategista quando avaliado cada construto individualmente. Dessa forma, o quadrante no qual esse elemento está posicionado identifica quais os pólos dos fatores são privilegiados pelo estrategista, bem como define uma referência para o aprimoramento dos demais itens.

Quanto mais distante o elemento se encontra do parâmetro de controle, maior é a lacuna entre o desejado pelo entrevistado e o praticado atualmente. Um exemplo pode ser realizado com o elemento “Consideração de novas estratégias”, o qual se apresenta como o mais distante do parâmetro de controle. Para seu aprimoramento, o próprio entrevistado deveria avaliar estratégias mais voltadas para o futuro e envolver mais pessoas (principais fatores considerados na tomada de decisão estratégica).

O mapa perceptual do estrategista da Empresa A demonstra que a “Análise das possíveis alternativas e consequências” e a “Construção de relacionamentos cooperativos” são realizados próximos da maneira que o entrevistado considera como desejável.

A “Análise dos comportamentos das partes interessadas”, o “Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento”, o “Contato com os sócios da empresa”, a “Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)” e o “Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar” já apresentam uma visão voltada para as tendências de mercado, sendo necessário um maior envolvimento de outras pessoas (internas ou externas à empresa) para o aprimoramento de sua execução.

Os elementos que se encontram no quadrante inferior direito (“Alinhamento à cultura da empresa”, “Análise da competência da empresa” e “Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa”) tendem a contar com a participação de mais pessoas, entretanto não observam às tendências. Apesar de se tratarem de atividades voltadas para a organização, de acordo com a percepção do estrategista, existe uma oportunidade de aprimorá-los, mediante a inserção de perspectivas futuras em suas avaliações.

Já os elementos que se encontram no quadrante inferior esquerdo, como “Consideração de novas estratégias”, “Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa” e “Avaliação se a estratégia é executável”, precisam ser aprimorados em relação tanto ao envolvimento de mais pessoas da organização ou terceiros quanto à consideração das tendências existentes.

4.5.2 Empresa C

Ao avaliar a Empresa C, pôde-se observar que também foram identificados 6 construtos pelo estrategista entrevistado. Assim como no caso anterior, a Figura 18 retrata a grade de repertórios do entrevistado, relacionando esses construtos com os elementos avaliados no processo de tomada de decisão estratégica.

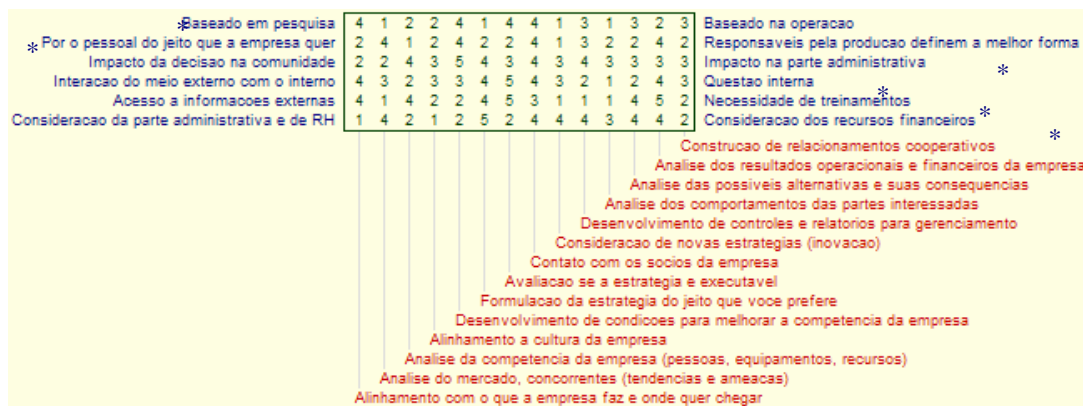


FIGURA 18 - Grade de repertórios da Empresa C

Fonte: Elaboração do autor

De acordo com os pólos dos construtos apontados como preferidos pelo estrategista da Empresa C, esse tende a formular sua estratégia privilegiando as pesquisas, a forma que o ponto de vista da empresa, os aspectos que impactam a parte administrativa, as questões internas, as necessidades de treinamentos do seu pessoal e os recursos financeiros. No quadro 16, apresenta-se a análise estatística descritiva das avaliações realizada pelo mesmo entrevistado.

QUADRO 16 - Estatísticas descritivas da Empresa C

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Pesquisa	14	1,00	4,00	2,5000	1,22474	Baseado em pesquisa – Baseado na operação
Conf_Direcao	14	1,00	4,00	2,5000	1,09193	Por o pessoal do jeito que a empresa quer – Responsáveis pela produção definem a melhor forma
Impact_Comun	14	2,00	5,00	3,2857	,82542	Impacto da decisão na comunidade – Impacto na parte administrativa
Inter_entre_meios	14	1,00	5,00	3,0714	1,07161	Interação do meio externo com o interno – Questão interna
Info_externas	14	1,00	5,00	2,7857	1,52812	Acesso às informações externas – Necessidade de treinamento
Adm_e_Pessoas	14	1,00	5,00	3,0000	1,30089	Consideração da parte adm. e de RH – Consideração dos recursos financeiros

Fonte: Elaboração do autor

Os resultados apresentados no quadro 16 demonstram que os construtos *Pesquisa e Conf_Direcao* apresentam os valores mais próximos do pólo de semelhança (à esquerda), enquanto que o construto *Impact_Comun* apresenta a maior proximidade ao pólo de contraste (à direita), bem como a menor variação entre as avaliações (desvio padrão = 0,82542). Esse resultado também pode ser explicado pela teoria existente, pois as PMEs tendem a privilegiar aspectos que estão mais diretamente relacionados com o seu dia-a-dia. Apesar de a comunidade constituir-se como um dos públicos de interesse da empresa entrevistada, essa não exerce um papel de atuação com significativa exigência ante a organização – tendo em vista o reduzido impacto da decisão da empresa na comunidade (esse se mostra bem maior em grandes empresas). Sendo assim, esse aspecto não se torna prioridade no processo de tomada de decisão estratégica da organização.

Comparando os pólos de preferência selecionados pelo estrategista com o valor médio das respostas a todos os elementos (atuação em relação aos construtos para cada elemento), pode-se perceber apenas a distorção em relação ao construto *Info_externas* (média = 2,7857), o qual apresenta valor mais próximo do pólo “Necessidade de treinamento” do que do pólo “Acesso às informações externas” (escolhido previamente).

QUADRO 17 - Variância total explicada da Empresa C

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	3,371	39,433	39,433	3,371	39,433	39,433
2	1,988	23,250	62,683	1,988	23,250	62,683
3	1,598	18,687	81,370	1,598	18,687	81,370
4	,814	9,520	90,891			
5	,426	4,988	95,879			
6	,352	4,121	100,000			
Rescaled 1	3,371	39,433	39,433	1,937	32,291	32,291
2	1,988	23,250	62,683	1,248	20,799	53,091
3	1,598	18,687	81,370	1,206	20,092	73,183
4	,814	9,520	90,891			
5	,426	4,988	95,879			
6	,352	4,121	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 18 - Matriz de componentes da Empresa C

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Pesquisa	,871	-,337	,665	,711	-,275	,543
Conf_Direcao	,078	,479	,874	,072	,439	,800
Impact_Comun	,017	,105	,311	,020	,127	,377
Inter_entre_meios	,781	,323	,069	,729	,301	,065
Info_externas	1,323	,436	-,539	,866	,285	-,353
Adm_e_Pessoas	-,497	1,157	-,012	-,382	,890	-,010

Fonte: Elaboração do autor

Ao realizar a Análise dos Componentes Principais para os dados obtidos com a avaliação do entrevistado da Empresa C (Quadros 17 e 18), foi possível identificar três fatores principais, responsáveis por 81,37% de toda a variância – valor dentro do previsto por Tan e Hunter (2002). O primeiro fator (fator 1), que respresenta 39,43% da variância total, é o seguinte:

$$\text{Fator 1} = 1,323 \text{ Info_externas} + 0,871 \text{ Pesquisa} + 0,781 \text{ Inter_entre_meios} - 0,497 \text{ Adm_e_Pessoas} + 0,078 \text{ Conf_Direcao} + 0,017 \text{ Impact_Comun}$$

O segundo fator (Fator 2), que reponde por 23,25% de toda a variância, é identificado como:

$$\text{Fator 2} = 1,157 \text{ Adm_e_Pessoas} + 0,479 \text{ Conf_Direcao} + 0,436 \text{ Info_externas} - 0,337 \text{ Pesquisa} + 0,323 \text{ Inter_entre_meios} + 0,105 \text{ Impact_Comun}$$

Já o terceiro fator (Fator 3), que responde por 18,69% da variância total, pode ser escrito como:

$$\text{Fator 3} = 0,874 \text{ Conf_Direcao} + 0,665 \text{ Pesquisa} - 0,539 \text{ Info_externas} + 0,311 \text{ Impact_Comun} + 0,069 \text{ Inter_entre_meios} - 0,012 \text{ Adm_e_Pessoas}$$

Conhecendo os escores de cada componente, é possível definir suas respectivas descrições. O fator 1, que contém os construtos *Pesquisa* (0,871), *Inter_entre_meios* (1,323) e *Info_externas* (0,781) como mais significativos, pode ser denominado como “Pesquisas de informações externas – Análise da operação interna”. Tendo em vista que o fator 2 apresenta apenas o construto *Adm_e_Pessoas* como principal, sua denominação segue nomenclatura similar à previamente dada ao construto; ou seja, pode ser chamado de “Recursos humanos – Recursos financeiros”. Já o fator 3, que compõe-se principalmente dos construtos *Conf_Direcao* e *Pesquisa*, pode ser denominado de “Definição da forma que a empresa quer – Definição da forma que os responsáveis pela produção querem”.

Para a representação gráfica multidimensional dos elementos e construtos em relação aos componentes principais identificados, foram considerados apenas os dois primeiros fatores, de forma que o primeiro compõe o eixo das abscissas e o segundo forma o eixo das ordenadas, representando 62,6% da variância total.

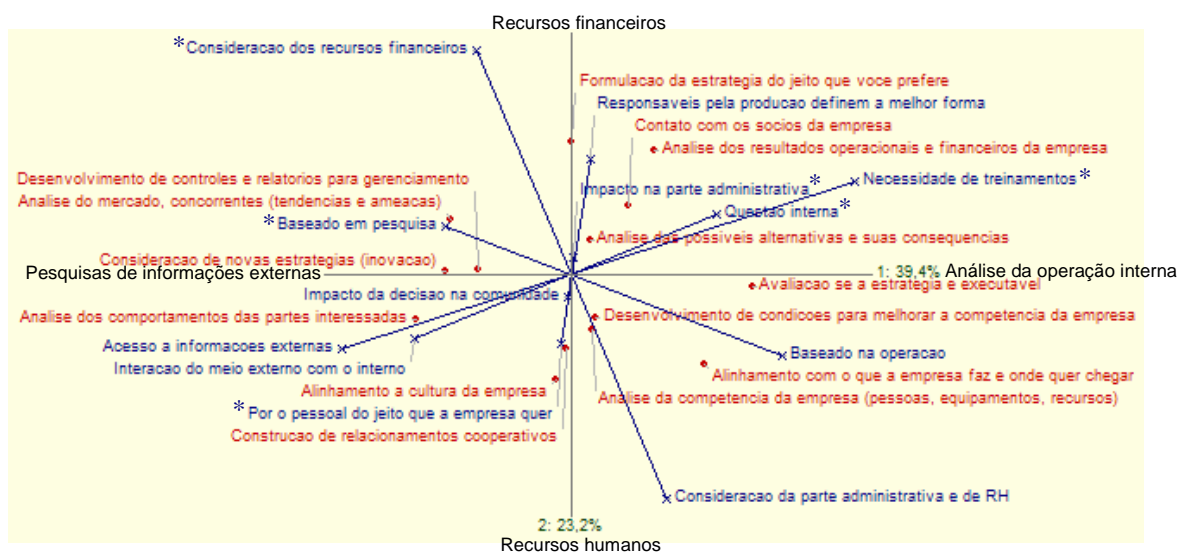


FIGURA 19 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa C

Fonte: Elaboração do autor

Ao avaliar o parâmetro de controle (elemento “Formulação da estratégia do jeito que você prefere”), nota-se que ele está posicionado exatamente no eixo das ordenadas, o que implica uma preferência pelo equilíbrio da busca por oportunidades nos ambientes externo e interno à organização. Já com relação ao tipo de recurso mais considerado pelo estrategista da Empresa C, percebe-se um privilégio dos recursos financeiros sobre os recursos humanos.

A “Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa” e o “Contato com os sócios da empresa” são os elementos que mais se aproximam da forma como o estrategista da Empresa C considera como ideal para construir uma estratégia organizacional.

Assim, pode-se observar no mapa perceptual deste entrevistado que o aspecto financeiro é o preponderante, em sua opinião, para a tomada de decisão estratégica, tendo em vista que o parâmetro de controle é o elemento que se encontra em posição mais elevada em relação ao eixo das ordenadas. Percebe-se que, para aprimorar grande parte da sua tomada de decisão estratégica, o estrategista deverá considerar mais os aspectos de resultados financeiros quando avalia todas as demais variáveis.

Outro aspecto interessante a ser salientado é a distância entre o parâmetro controle e o elemento “Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar”, o que demonstra sua condução voltada essencialmente para dentro da organização, com base nos resultados de produção, e não nas perspectivas de oportunidades de mercado. Uma oportunidade de aprimoramento desse elemento pode ser conseguida considerando não somente a ampliação da utilização de mais recursos financeiros (construto *Adm_e_Pessoas*), mas também com base mais em pesquisas (construto *Pesquisa*).

4.5.3 Empresa D

O estrategista da empresa D conseguiu identificar oito construtos distintos, os quais foram dispostos na grade de repertórios da Figura 20. Pode-se observar que o número de construtos identificados por esse estrategista foi superior aos dois primeiros entrevistados. Como exposto por Tan e Hunter (2002), isso significa um sistema de interpretação mais diferenciado, o que permite uma melhor comparação e um melhor contraste entre os elementos.

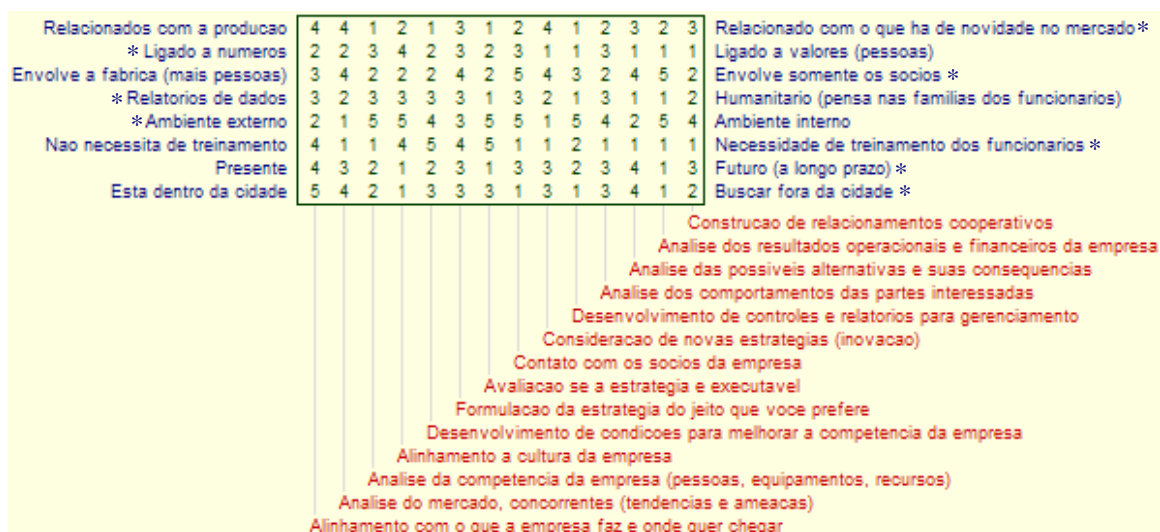


FIGURA 20 - Grade de repertórios da Empresa D

Fonte: Elaboração do autor

Tendo sido definidas com um asterisco as preferências do entrevistado da Empresa D na figura 20, essas foram comparadas com os resultados estatísticos descritivos das avaliações dos construtos para cada elemento – quadro 19.

QUADRO 19 - Estatísticas descritivas da Empresa D

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Rel_Producao	14	1,00	4,00	2,3571	1,15073	Relacionados com a produção – Relacionado com o que há de novidade no mercado
Lig_Numeros	14	1,00	4,00	2,0714	,99725	Ligado a números – Ligado a valores
Fabrica	14	2,00	5,00	3,1429	1,16732	Envolve a fábrica – Envolve somente os sócios
Relatório	14	1,00	3,00	2,2143	,89258	Relatório de dados - Humanitário
Amb_Ext	14	1,00	5,00	3,6429	1,54955	Ambiente externo – Ambiente interno
Sem_Treinamento	14	1,00	5,00	2,2857	1,68379	Não necessita de treinamento – Necessidade de treinamento dos funcionários
Presente	14	1,00	4,00	2,5000	1,01905	Presente - Futuro
Na_Cidade	14	1,00	5,00	2,5714	1,28388	Está dentro da cidade – Buscar fora da cidade

Fonte: Elaboração do autor

Os dados advindos das análises estatísticas descritivas da avaliação do estrategista da Empresa D apontam para uma decisão que privilegia a análise de números advindos de relatórios da produção, o envolvimento somente dos sócios, a análise do ambiente interno à organização, sem necessidade de treinamento, olhando para o presente e buscando o que existe dentro da cidade.

Nota-se que o construto *Lig_Numeros* é o que mais se encontra próximo de um pólo (média = 2,0714) e que o construto *Relatório* é o que apresenta menor variação (desvio padrão = 0,89258). Isso demonstra uma convicção do entrevistado em apontar a utilização de relatórios de dados como um dos tópicos preferidos para nortear a tomada de decisão estratégica.

A comparação da preferência inicial (itens com asteriscos na figura 20) com os dados da prática do entrevistado (descritos no quadro 19), aponta divergência entre o idealizado e o realizado em 5 dos 8 construtos. Enquanto o entrevistado diz preferir o que está “relacionado com o que há de novidade no mercado”, a avaliação de “ambiente externo”, “necessidade de treinamento dos funcionários”, um olhar para o “futuro” e “buscar fora da cidade”, em termos de cada um dos elementos para os construtos apresentados indicou que sua atuação privilegiou os pólos opostos.

A identificação dos principais componentes que apresentam um alto grau de representatividade de todos os demais construtos foi conseguida com a realização da análise dos componentes principais apresentada nos quadros 20 e 21.

QUADRO 20 - Variância total explicada da Empresa D

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	5,621	45,328	45,328	5,621	45,328	45,328
2	3,415	27,535	72,863	3,415	27,535	72,863
3	1,432	11,545	84,408			
4	1,014	8,180	92,588			
5	,417	3,360	95,948			
6	,274	2,206	98,155			
7	,145	1,166	99,320			
8	,084	,680	100,000			
Rescaled 1	5,621	45,328	45,328	3,403	42,538	42,538
2	3,415	27,535	72,863	1,682	21,028	63,565
3	1,432	11,545	84,408			
4	1,014	8,180	92,588			
5	,417	3,360	95,948			
6	,274	2,206	98,155			
7	,145	1,166	99,320			
8	,084	,680	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 21 - Matriz de componentes da Empresa D

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Rel_Producao	1,036	,099	,900	,086
Lig_Numeros	-,406	,329	-,407	,330
Fabrica	,531	-,566	,455	-,485
Relatorio	-,064	,356	-,072	,399
Amb_Ext	-1,465	-,364	-,945	-,235
Sem_Treinamento	-,659	1,450	-,391	,861
Presente	,834	,083	,818	,081
Na_Cidade	,906	,780	,706	,607

Fonte: Elaboração do autor

Essa análise demonstra a existência de dois fatores, que representam 72,86% de toda a variância dos construtos. Somente o primeiro fator (fator 1) corresponde a 45,33% da variância total e apresenta os construtos *Rel_Produção*, *Amb_Ext*, *Presente* e *Na_Cidade* como seus principais. Já o segundo fator identificado (fator 2), que responde por 27,53% de toda a variância, tem nos construtos *Sem_treinamento*, *Na_Cidade* e *Fabrica* os seus principais escores. Os dois componentes principais podem ser descritos como:

Fator 1 = - 1,465 *Amb_Externo* + 1,036 *Rel_Producao* + 0,906 *Na_Cidade* + 0,834 *Presente* - 0,659 *Sem_Treinamento* + 0,531 *Fabrica* - 0,406 *Lig_Numeros* - 0,064 *Relatório*

Fator 2 = 1,450 *Sem_Treinamento* + 0,780 *Na_Cidade* - 0,566 *Fabrica* - 0,364 *Amb_Externo* + 0,356 *Relatório* + 0,329 *Lig_Numeros* + 0,099 *Rel_Producao* + 0,083 *Presente*

Assim, os fatores podem ser renomeados de acordo com os construtos que os compõem e apresentam os maiores escores. O fator 1 pode ser denominado de “Relacionado com a produção interna atual – Relativo às tendências de mercado”, enquanto que o fator 2 pode ser denominado como “Conhecimento dos Sócios – Treinamentos dos funcionários”.

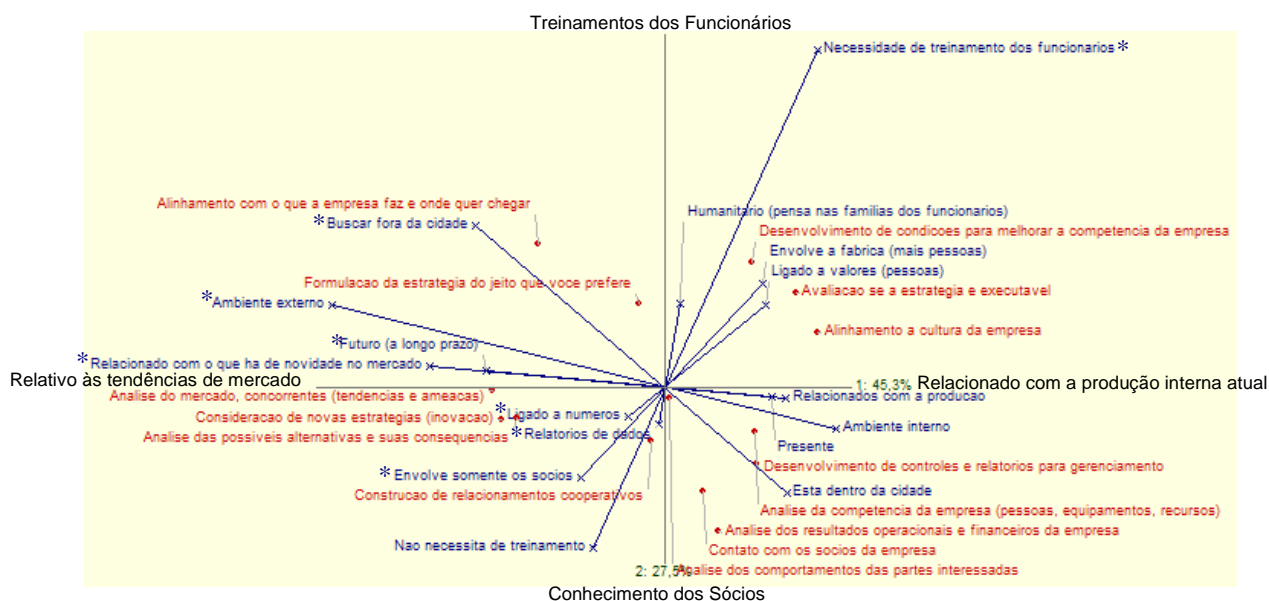


FIGURA 21 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa D

Fonte: Elaboração do autor

Ao avaliar o mapa perceptual do estrategista da Empresa D (figura 21), o qual foi construído com o fator 1 representando as abscissas e o fator 2 constituindo as ordenadas, percebe-se que o parâmetro de referência, que indica a forma ideal de tomar decisão estratégica, na opinião do entrevistado, localiza-se no quadrante superior esquerdo. Isso significa uma tomada de decisão que prioriza as tendências de mercado e a necessidade de treinamento dos funcionários.

Ao avaliar a preferência do estrategista, ilustrada por meio dos pólos que detêm asteriscos, nota-se que esses se encontram essencialmente no lado esquerdo do gráfico, reforçando a busca constante pelas tendências de mercado.

Uma análise geral dos elementos demonstra que apenas o “Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar” detém características similares às do processo ideal de formulação da estratégia. Todos os demais elementos apresentam-se com oportunidades de melhoria evidentes, sendo que 9 dos 12 elementos restantes precisam considerar mais a parte de treinamentos dos funcionários no momento da tomada de decisão estratégica.

Esse resultado corrobora com o perfil de capacitação da mão de obra disponível no pólo calçadista de Nova Serrana, a qual é citada por quase todos os entrevistados como carente de conhecimentos e habilidades necessários para o negócio.

4.5.4 Empresa E

Ao avaliar a grade de repertórios do estrategista da Empresa E, nota-se o crescimento do número de construtos citados em relação ao entrevistado da Empresa D. Identificaram-se 10 construtos na entrevista com o referido gestor, os quais foram dispostos na matriz a seguir (figura 22), com os respectivos pólos de preferência.

Baseado nos funcionarios	3	5	1	1	3	5	5	5	3	3	1	3	5	2	Individual (depende apenas do diretor)*
*Avaliar o momento certo	2	5	5	1	1	2	2	5	1	5	5	3	5	2	Coisa natural (ter contato sempre)
*Analise através de dados	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	3	Analise que não precisa de relatorios
* Analise futuras	2	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	Analise do presente
Analise de terceiros	5	1	1	5	1	5	5	5	3	3	3	2	4	4	Analise individual*
* Acoes internas	3	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	3	Acoes externas
*Trocar informacoes com os socios	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	Analise feita através de relatorios
Baseados em dados	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	Baseado em experiencia de mercado *
*Baseado em pesquisa	3	1	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	1	3	Baseado em parceria
*Impacto das consequencias	2	1	1	4	1	3	1	5	1	2	1	1	3	1	Avaliacao individual
															Construcao de relacionamentos cooperativos
															Analise dos resultados operacionais e financeiros da empresa
															Analise das possiveis alternativas e suas consequencias
															Analise dos comportamentos das partes interessadas
															Desenvolvimento de controles e relatorios para gerenciamento
															Consideracao de novas estrategias (inovacao)
															Contato com os socios da empresa
															Avaliacao se a estrategia e executavel
															Formulacao da estrategia do jeito que voce prefere
															Desenvolvimento de condicoes para melhorar a competencia da empresa
															Alinhamento a cultura da empresa
															Analise da competencia da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)
															Analise do mercado, concorrentes (tendencias e ameacas)
															Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar

FIGURA 22 - Grade de repertórios da Empresa E

Fonte: Elaboração do autor

Cabe salientar que, apesar de o estrategista da Empresa E apresentar mais construtos que os demais, pode-se perceber que a maior parte deles já foi identificada pelos entrevistados anteriores.

QUADRO 22 - Estatísticas descritivas da Empresa E

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Baseado_func	14	1,00	5,00	3,2143	1,57766	Baseado nos funcionários – Individual
Avaliar_momento	14	1,00	5,00	3,1429	1,74784	Avaliar o momento certo – Coisa natural
Analisar_dados	14	1,00	5,00	1,7143	1,26665	Análise através de dados – Análise que não precisa de relatórios
Análise_Futura	14	2,00	5,00	3,2143	,80178	Análise Futura – Análise do Presente
Análise_Terceiros	14	1,00	5,00	3,3571	1,59842	Análise de terceiros – Análise individual
Acoes_Internas	14	1,00	3,00	2,0000	1,03775	Ações internas – Ações externas
Trocar_info_socios	14	1,00	3,00	2,1429	1,02711	Trocar informações com os sócios – Análise feita através de relatórios
Base_Mercado	14	3,00	5,00	3,5714	,93761	Baseado em dados – Baseado em experiência de mercado
Base_Pesquisa	14	1,00	3,00	1,7143	,91387	Baseado em pesquisa – Baseado em parceria
Impacto_Conseq	14	1,00	5,00	1,9286	1,32806	Impacto das conseqüências – Avaliação individual

Fonte: Elaboração do autor

Ao avaliar a prática atual da Empresa E, com base nas análises estatísticas descritivas das avaliações dos construtos para cada elemento, identificou-se uma maior tendência em optar por um processo de tomada de decisão estratégica individual (*Baseado_Func* e *Análise_Terceiros*), que utiliza a participação dos sócios (*Trocar_info_socios*), feito dia a dia (*Avaliar_momento*), que analisa o presente (*Análise_futura*, *Base_Pesquisa*) por meio de dados (*Analisar_dados*), privilegiando as ações internas (*Acoes_internas*) e na experiência de mercado (*Base_Mercado*) para determinar o impacto das conseqüências das escolhas (*Impacto_Conseq*).

QUADRO 23 - Variância total explicada da Empresa E

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw						
1	4,441	27,832	27,832	4,441	27,832	27,832
2	4,246	26,613	54,446	4,246	26,613	54,446
3	3,435	21,530	75,975	3,435	21,530	75,975
4	1,733	10,862	86,838	1,733	10,862	86,838
5	,943	5,913	92,751			
6	,534	3,346	96,097			
7	,301	1,887	97,984			
8	,186	1,168	99,152			
9	,122	,767	99,919			
10	,013	,081	100,000			
Rescaled						
1	4,441	27,832	27,832	2,419	24,194	24,194
2	4,246	26,613	54,446	2,682	26,818	51,012
3	3,435	21,530	75,975	2,050	20,499	71,512
4	1,733	10,862	86,838	1,056	10,557	82,068
5	,943	5,913	92,751			
6	,534	3,346	96,097			
7	,301	1,887	97,984			
8	,186	1,168	99,152			
9	,122	,767	99,919			
10	,013	,081	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 24 - Matriz de componentes da Empresa E

	Raw				Rescaled			
	Component				Component			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Baseado_func	,423	,491	1,165	-,789	,268	,311	,738	-,500
Avaliar_momento	-1,393	,197	,960	,263	-,797	,113	,549	,150
Analisar_dados	-,717	,607	-,144	,441	-,566	,479	-,114	,348
Analise_Futura	-,183	,600	-,295	-,127	-,229	,749	-,368	-,158
Analise_Terceiros	,903	1,132	,141	,593	,565	,708	,088	,371
Acoes_Internas	,663	-,262	,442	,183	,639	-,252	,426	,176
Trocar_info_socios	,012	-,370	,659	,460	,012	-,361	,642	,448
Base_Mercado	-,386	,366	-,630	-,337	-,412	,391	-,672	-,360
Base_Pesquisa	,608	-,168	,025	,332	,665	-,184	,028	,364
Impacto_Conseq	,010	1,260	-,048	-,103	,007	,949	-,036	-,077

Fonte: Elaboração do autor

Ao avaliar a variância total explicada na análise dos componentes principais, quadros 23 e 24, pode-se identificar a existência de quatro fatores necessários para explicar 86,84% de toda a variância ou de três fatores para representar 75,98% da variância total. Se avaliados os construtos com seus respectivos escores que compõem os três principais fatores, tem-se que o fator 1 (27,83%) é traduzido principalmente pelos construtos *Avaliar_momento* (-1,393), *Analise_Terceiros* (0,903), *Analisar_dados* (-0,717), *Acoes_Internas* (0,663) e *Base_Pesquisa* (0,608), enquanto que o fator 2 (26,61%) tem sua explicação concentrada nos construtos *Impacto_Conseq* (1,260), *Analise_Terceiros* (1,132), *Analisar_dados* (0,607) e

Analise_Futura (0,600). Já o Fator 3 (21,53%), é representado pelos construtos *Baseado_func* (1,165), *Avaliar_momento* (0,960), *Trocar_info_socios* (0,659) e *Base_Mercado* (-0,630).

Nota-se que menos de 60% da variância é explicado pelos dois principais fatores (54,45%). Mesmo assim, é possível representar os elementos multidimensionalmente, tendo como eixos os fatores 1 e 2 – Figura 23 Para tanto, classificou-se o fator 1 como “Acompanhamento das ações internas – Análise dos resultados das ações externas” e o fator 2 como “Análise futura por terceiros – Análise individual do presente”, de acordo com os pólos semelhantes referentes aos construtos que os compõem.

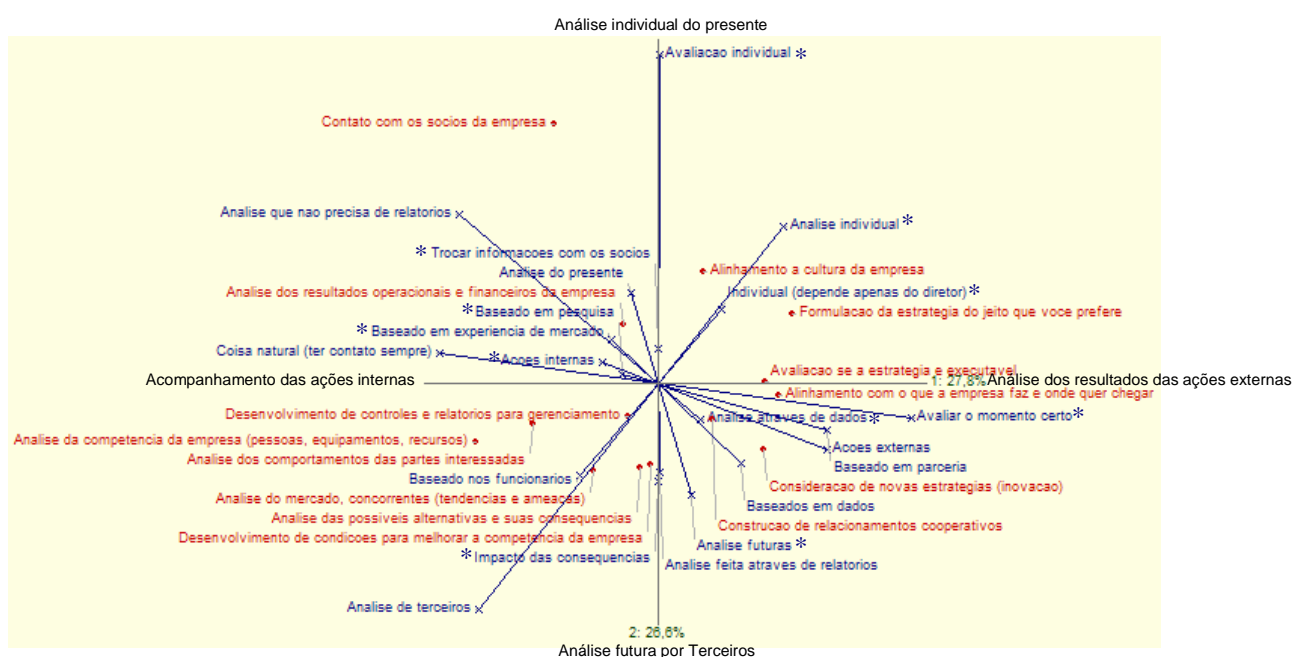


FIGURA 23 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa E

Avaliando o mapa perceptual do estrategista da Empresa E, é possível perceber o elemento controle (Formulação da estratégia do jeito que você prefere) posicionado no quadrante superior direito, mostrando a preferência do entrevistado pela análise dos resultados das ações externas, fazendo-a individualmente e com enfoque no presente, quando toma suas decisões estratégicas.

O que se pode destacar na avaliação deste mapa é a concentração de elementos no quadrante inferior esquerdo (6 dos 13 elementos restantes), quadrante oposto ao preferido pelo estrategista. Para o aprimoramento da realização desses construtos, seguindo a forma de pensar do entrevistado, é necessária uma consideração maior dos resultados presentes das ações externas em análises individuais.

O mapa perceptual da Empresa E introduz uma variável importante ainda não relacionada nas análises anteriores, a qual se refere à participação de terceiros na análise realizada pela organização. Tal iniciativa tende a reduzir algumas das restrições existentes no cotidiano das PMEs, tais como: ausência de conhecimento, competências e *expertise* dos integrantes da empresa para a realização de análises mais robustas, bem como disponibilidade de tempo para fazê-las (GIBBONS e O'CONNOR, 2005; ROBINSON et al., 1984). Entretanto, nem sempre tal atuação é possível, tendo em vista a indisponibilidade financeira para tal empreendimento.

Nesse caso, cabe ressaltar que o próprio decisor considerou que a atuação individual, sem a participação de terceiros, é a mais desejável.

4.5.5 Empresa F

O estrategista entrevistado da Empresa F conseguiu identificar sete construtos diferentes, os quais foram dispostos na grade de repertórios da figura 24. Percebe-se que grande parte dos construtos citados já havia sido identificada pelos entrevistados anteriores. Isso começa a caracterizar um padrão de forma de pensamento dos estrategistas do pólo calçadista de Nova Serrana. Como salientado pelo corolário da globalização, o qual salienta que sempre que uma pessoa emprega uma construção similar à de outra pessoa tem-se que seus processos psicológicos serão parecidos.

Baseado em coisa que já tinha	4	4	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	Olha a parte de investimentos *
Atraves de conversas	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	Atraves de dados *
* Planejamento futuro	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	Resultados ocorridos
* Debate dos socios (Diretores)	2	1	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	Historia da empresa
Atraves de pesquisas e debates	3	3	1	2	3	3	3	1	4	2	3	3	3	4	Atraves de recursos financeiros *
Relacoes humanas	4	5	3	3	2	3	4	2	3	3	2	4	3	3	Resultado do mercado *
* Calculo de risco	2	3	5	5	2	3	3	3	2	5	3	3	2	3	Dados concretos
															Construcao de relacionamentos cooperativos
															Analise dos resultados operacionais e financeiros da empresa
															Analise das possiveis alternativas e suas consequencias
															Analise dos comportamentos das partes interessadas
															Desenvolvimento de controles e relatorios para gerenciamento
															Consideracao de novas estrategias (inovacao)
															Contato com os socios da empresa
															Avaliacao se a estrategia e executavel
															Formulacao da estrategia do jeito que voce prefere
															Desenvolvimento de condicoes para melhorar a competencia da empresa
															Alinhamento a cultura da empresa
															Analise da competencia da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)
															Analise do mercado, concorrentes (tendencias e ameacas)
															Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar

FIGURA 24 - Grade de repertórios da Empresa F

Fonte: Elaboração do autor

Nessa matriz de avaliação dos elementos, de acordo com cada construto identificado, foram destacados com um asterisco os pólos de preferência do entrevistado.

QUADRO 25 - Estatísticas descritivas da Empresa F

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Existente	14	2,00	4,00	2,7857	,80178	Baseado em coisa que já tinha - Olha a parte de investimentos
Conversas	14	2,00	4,00	3,3571	,63332	Através de conversas – Através de dados
Plan_Futuro	14	2,00	3,00	2,9286	,26726	Planejamento futuro – Resultados ocorridos
Debate_Socios	14	1,00	4,00	2,3571	,84190	Debate dos sócios – História da empresa
Pesquisas	14	1,00	4,00	2,7143	,91387	Através de pesquisas e debates – Através de recursos financeiros
Rel_Humanas	14	2,00	5,00	3,1429	,86444	Relações humanas – Resultado do mercado
Calculo_Risco	14	2,00	5,00	3,1429	1,09945	Cálculo de risco – Dados concretos

Fonte: Elaboração do autor

Realizando a análise estatística descritiva dos dados da grade de repertórios do entrevistado (quadro 25), nota-se, primeiramente, a pequena variação das notas dos construtos em cada elemento. Percebe-se que o menor desvio padrão chega a ser de 0,26726 e que 6 dos 7 construtos apresentam desvios inferiores à 1,0. Isso implica decisões pouco extremadas e um perfil mais conservador.

Ao identificar os pólos priorizados pelos estrategistas, descritos no Quadro 25, tende-se a caracterizar a prática atual da tomada de decisão na Empresa F como “baseada em coisa que já tinha”, por meio de dados concretos (*Conversas* e *Calculo_Risco*), calcada em um “planejamento futuro”, que é realizado por meio de “debate dos sócios”, “através de pesquisas e debates”, com foco no “resultado do mercado”.

Comparando-se os pólos identificados como preferidos pelo entrevistado com os pólos votados e constatados como utilizados pelos estrategistas em suas decisões estratégicas atuais, tem-se uma inversão em 3 dos 7 construtos. Apesar de preferir os pólos “olhar a parte de investimentos”, “através de recursos financeiros” e “cálculo de risco”, foi constatada a prática do pólo oposto, ao longo dos 14 elementos.

QUADRO 26 - Variância total explicada da Empresa F

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	2,212	47,927	47,927	2,212	47,927	47,927
2	1,193	25,852	73,779	1,193	25,852	73,779
3	,566	12,272	86,051			
4	,390	8,440	94,491			
5	,147	3,174	97,666			
6	,062	1,340	99,006			
7	,046	,994	100,000			
Rescaled 1	2,212	47,927	47,927	2,567	36,668	36,668
2	1,193	25,852	73,779	1,769	25,274	61,942
3	,566	12,272	86,051			
4	,390	8,440	94,491			
5	,147	3,174	97,666			
6	,062	1,340	99,006			
7	,046	,994	100,000			

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 27 - Matriz de componentes da Empresa F

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Existente	,547	,261	,682	,325
Conversas	,065	,485	,102	,765
Plan_Futuro	-,036	-,026	-,136	-,097
Debate_Socios	-,625	-,404	-,743	-,479
Pesquisas	,682	-,361	,746	-,395
Rel_Humanas	,430	,608	,498	,704
Calculo_Risco	-,931	,475	-,847	,432

Fonte: Elaboração do autor

A análise dos componentes principais, descrita nos quadros 27 e 28, identifica os dois fatores que simplificam a forma de pensar do estrategista da Empresa F, tendo em vista que representam 73,78% de toda a variância em questão. O fator 1 identificado responde por 47,93% de toda a variância e pode ser representado pelos construtos *Calculo_Risco* (-0,931), *Pesquisas* (0,682), *Debate_Socios* (-0,625) e *Existente* (0,547), enquanto que o fator 2, que corresponde a 25,85% da variância total, tem os construtos *Rel_Humanas* (0,608) e *Conversas* (0,485), como os que apresentam maiores escores.

Tendo sido identificados os construtos que compõem cada um dos fatores principais, é possível realizar suas caracterizações. O primeiro fator pode ser denominado de “Baseado em dados históricos da empresa – Análise dos riscos financeiros de investimentos pelos sócios”, enquanto que o segundo fator pode ser definido como “Conversas com pessoas – Resultados do mercado”.



FIGURA 25 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa F

Fonte: Elaboração do autor

O gráfico bidimensional apresentado na figura 25 posiciona o parâmetro de controle no quadrante inferior esquerdo, caracterizando a preferência do estrategista entrevistado em analisar com seus sócios os riscos financeiros de investimentos e os resultados do mercado quando deve tomar uma decisão que seja estratégica.

Pode-se destacar que todos os pólos de preferência do entrevistado localizaram-se no lado esquerdo do gráfico, salientando a importância desse extremo do eixo das abscissas para o estrategista.

Nota-se que os elementos “Avaliação se a estratégia é executável” e “Análise das possíveis alternativas e suas consequências” quase coincidem com o posicionamento da forma preferida de realização da estratégia pelo próprio gestor. Itens da formulação da estratégia considerados relevantes, tais como “Análise do mercado, concorrentes” e “Análise da competência da empresa” apresentam-se em situações distintas no mapa perceptual do entrevistado da Empresa F. Enquanto o primeiro pode ser aprimorado pela inserção de um pouco de conversas com pessoas que entendam do assunto e baseando-se mais nos dados da empresa, o segundo também apresenta oportunidade de melhoria ao ampliar as conversas com pessoas, mas essencialmente pode ser robustecido com análises mais financeiras de investimentos nessa etapa.

Cabe salientar que todas essas oportunidades de melhoria devem ser avaliadas a partir do conhecimento mais aprofundado das características individuais de cada estrategista. Esse mapa serve apenas como direcionador de atuações, de acordo com a perspectiva cognitiva do próprio entrevistado em determinado momento, não constituindo em uma verdade única imutável ao longo do tempo.

4.5.6 Empresa G

O entrevistado da Empresa G identificou 7 construtos que são utilizados no processo de construção de suas estratégias organizacionais. Esse número permaneceu na média observada até o momento e dentro das expectativas já previstas por Tan e Hunter (2002). A matriz que relaciona os construtos aos elementos encontra-se exposta na Figura 26.

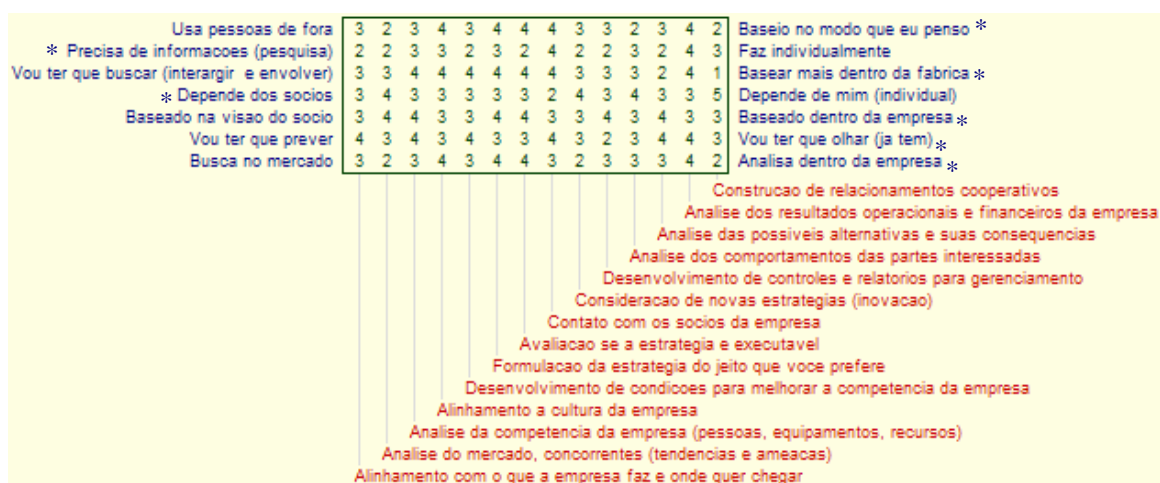


FIGURA 26 - Grade de repertórios da Empresa G

Fonte: Elaboração do autor

Ao avaliar os construtos identificados pelo estrategista da Empresa G, percebe-se a manutenção do mesmo padrão dos entrevistados anteriores. A preferência também não destoa muito, ocorrendo uma concentração nas ações individuais ou calcadas na relação com os sócios, bem como na realização de pesquisas e dados para o auxílio da tomada de decisão estratégica.

QUADRO 28 - Estatísticas descritivas da Empresa G

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Pessoas_de_fora	14	2,00	4,00	3,1429	,77033	Uso pessoas de fora – Baseio no modo que eu penso
Informação	14	2,00	4,00	2,6429	,74495	Precisa de informações – Faz individualmente
Interagir	14	1,00	4,00	3,2857	,91387	Vou ter que buscar – Basear mais dentro da fábrica
Socios	14	2,00	5,00	3,2857	,72627	Depende dos sócios – Depende de mim
Base_Empresa	14	3,00	4,00	3,4286	,51355	Baseado na visão do sócio – Baseado dentro da empresa
Previsão	14	2,00	4,00	3,3571	,63332	Vou ter que prever – Vou ter que olhar (já tem)
Mercado	14	2,00	4,00	3,0714	,73005	Busca no mercado – Analisa dentro da empresa

Fonte: Elaboração do autor

Comparando a preferência destacada pelo estrategista em sua entrevista individual com o resultado da análise estatística descritiva, exposta no quadro 28, pode-se perceber apenas uma inconsistência encontrada no construto *Socios*, o qual teve seu pólo de preferência invertido, privilegiando o pólo “Depende de mim” em detrimento do pólo “Depende dos sócios”.

Seguindo então os resultados do quadro 28, que expõe a prática da organização, tem-se que este entrevistado, para tomar sua decisão estratégica, tende a basear-se na forma como ele próprio pensa, suportado por informações, as quais geralmente são de resultados já existentes da própria empresa. Esse posicionamento caracteriza uma atuação de dentro para fora na maneira de conceber a estratégia organizacional. A exemplo do entrevistado da empresa F, este estrategista também manteve um baixo desvio padrão nas notas conferidas para os construtos, os quais variaram de 0,51355 (*Base_Empresa*) a 0,91387 (*Interagir*). Essa baixa variação pode ser observada nas notas mínimas e máximas dos construtos, reforçando um perfil pouco extremado do entrevistado.

QUADRO 29 - Variância total explicada da Empresa G

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	2,074	55,924	55,924	2,074	55,924	55,924
2	,610	16,438	72,363	,610	16,438	72,363
3	,388	10,461	82,823			
4	,256	6,892	89,715			
5	,176	4,754	94,469			
6	,134	3,621	98,090			
7	,071	1,910	100,000			
Rescaled 1	2,074	55,924	55,924	3,382	48,316	48,316
2	,610	16,438	72,363	1,418	20,254	68,570
3	,388	10,461	82,823			
4	,256	6,892	89,715			
5	,176	4,754	94,469			
6	,134	3,621	98,090			
7	,071	1,910	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 30 - Matriz de componentes da Empresa G

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Pessoas_de_fora	,700	-,049	,909	-,064
Informacao	,337	,579	,453	,777
Interagir	,808	-,139	,885	-,153
Socios	-,625	,089	-,861	,122
Base_Empresa	,011	-,359	,021	-,699
Previsão	,215	,326	,339	,515
Mercado	,616	-,096	,844	-,131

Fonte: Elaboração do autor

Por meio do resultado da análise dos componentes principais (exposta nos quadros 29 e 30), foi possível constatar que dois fatores são responsáveis por 72,36% da variância total dos construtos. O fator 1, que responde por 55,92% da variância total, pode ser descrito principalmente pelos construtos *Interagir* (0,808) *Pessoa_de_fora* (0,700), *Socios* (-0,625) e *Mercado* (0,616). Já o fator 2, que constitui 16,44% de toda a variância, pode ser traduzido pelos construtos *Informação* (0,579), *Base_Empresa* (-0,359) e *Previsão* (0,326).

Dessa forma, pode-se definir o fator 1 como “Buscar no mercado – Analisar dentro da empresa” e o fator 2 como “Preciso de informações – Faço individualmente”, os quais representam o eixo das abscissas e o eixo das ordenadas, respectivamente, no mapa perceptual da empresa G, disposto na figura 27.

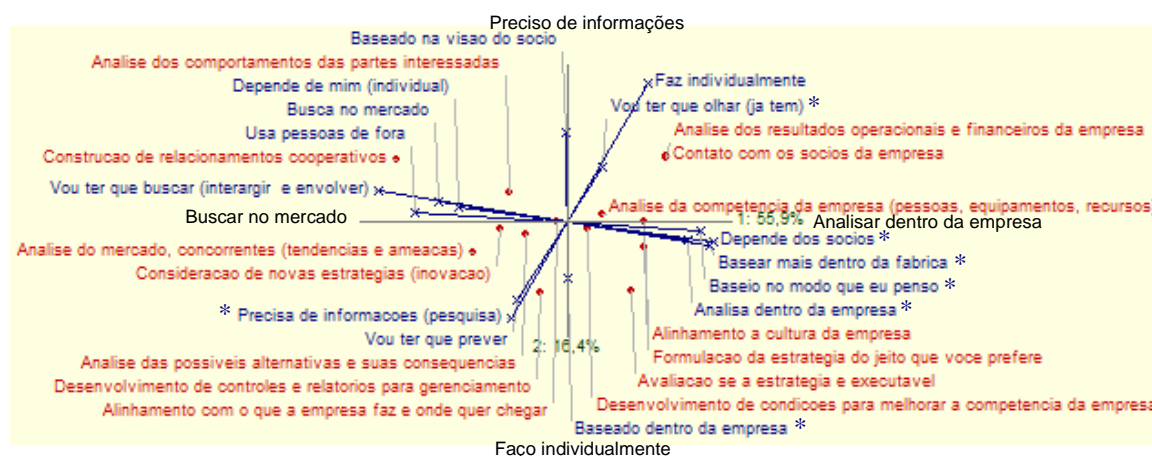


FIGURA 27 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa G

Fonte: Elaboração do autor

O mapa perceptual do estrategista da Empresa G apresenta o parâmetro controle no quadrante inferior direito, salientando a preferência do entrevistado pela análise voltada para dentro da organização, suportada por informações internas à empresa.

Complementarmente, pode-se perceber que 9 dos 14 elementos estão posicionados abaixo do eixo das abscissas, o que representa uma tendência do estrategista em se basear em informações reais para a tomada de decisão, em detrimento da experiência individual. Outro aspecto interessante de se notar é a existência de praticamente dois eixos rotacionados, formados pelos construtos, e o posicionamento dos elementos no entorno desses construtos. Isso significa que, para aprimorar o seu desempenho quando toma uma decisão estratégica, o entrevistado pode caminhar sobre os construtos definidos no sentido do pólo que o leva à

proximidade do parâmetro de controle. Um exemplo pode ser observado com o elemento “Construção de relacionamentos cooperativos”, o qual pode se “Basear mais dentro da fábrica” para se aproximar do ponto considerado ideal pelo Gestor da Empresa G.

4.5.7 Empresa H

Ao avaliar o entrevistado da Empresa H, pôde-se notar uma diferenciação do mesmo em relação aos demais entrevistados, pois, além de identificar um número elevado de construtos, total de nove, observou-se que alguns desses eram distintos dos construtos referidos nas entrevistas anteriores. Isso demonstra uma capacidade mais apurada desse dirigente no que tange à avaliação dos elementos para a tomada de decisão estratégica. A matriz com a grade de repertórios desse estrategista está representada na Figura 4.13, com seus respectivos pólos de preferência.

* Consegue controlar	2	4	2	5	1	1	1	1	3	1	3	3	2	1	Não tem tanto controle
* Baseado em relatórios, costumes	2	2	2	4	1	3	5	1	2	4	2	1	3		Baseado na experiência
* Criar uma forma mais fácil de passar a informação	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	Pessoa tem interesse (não se preocupa tanto com a formatação dos dados)
* E manipulável (pode-se alterar)	5	5	4	3	1	2	3	1	5	1	2	3	4	1	Não é manipulável
* Baseado em fatores internos	1	5	1	4	1	2	2	1	5	3	2	2	2	4	Baseado em fatores externos
* Voltado para a empresa	2	1	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2	1		Pessoal (individual)
* Deve ser divulgado para a empresa no geral	5	5	4	1	3	1	4	1	3	5	4	3	5	4	Cabe somente a administração
* Reflexão da empresa no mercado	2	5	3	3	3	2	2	3	4	1	2	3	1	3	Posição da concorrência
* Baseado em dados	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	Ligado a disponibilidade de recursos da empresa
															Construção de relacionamentos cooperativos
															Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa
															Análise das possíveis alternativas e suas consequências
															Análise dos comportamentos das partes interessadas
															Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento
															Consideração de novas estratégias (inovação)
															Contato com os sócios da empresa
															Atualização se a estratégia é executável
															Formulação da estratégia do jeito que você prefere
															Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa
															Alinhamento a cultura da empresa
															Análise da competência da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)
															Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)
															Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar

FIGURA 28 - Grade de repertórios da Empresa H

Fonte: Elaboração do autor

Pode-se notar na matriz apresentada na figura 28 que são poucas as notas 3 atribuídas pelo estrategista, o que significa um posicionamento claro do pólo de preferência do entrevistado para cada construto identificado em relação aos elementos do processo de tomada de decisão estratégica.

QUADRO 31 - Estatísticas descritivas da Empresa H

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Controle	14	1,00	5,00	2,1429	1,29241	Consegue controlar – Não tem tanto controle
Relatórios	14	1,00	5,00	2,4286	1,22250	Baseado em relatórios – Baseado na experiência
Passar_info	14	1,00	3,00	1,6429	,63332	Criar uma forma mais fácil de passar a informação – Não se preocupa tanto com a formatação dos dados
Manipulável	14	1,00	5,00	2,8571	1,56191	É manipulável – não é manipulável
Fat_internos	14	1,00	5,00	2,5000	1,45444	Baseado em fatores internos – Baseado em fatores externos
Voltado_para_empresa	14	1,00	3,00	2,0714	,73005	Voltado para a empresa – Pessoal (individual)
Deve_divulgar	14	1,00	5,00	3,4286	1,50457	Deve ser divulgado para a empresa no geral – Cabe somente à administração
Reflexo_no_mercado	14	1,00	5,00	2,6429	1,08182	Reflexo da empresa no mercado – Posição da concorrência
Base_dados	14	1,00	3,00	1,5714	,64621	Baseado em dados – Ligado à disponibilidade de recursos da empresa

Fonte: Elaboração do autor

A análise estatística descritiva realizada para a avaliação dos construtos apresentados na figura 28 está descrita no quadro 31 e traduz a prática da Empresa H, de acordo com o ponto de vista do entrevistado. Essa análise deixa clara uma tomada de decisão estratégica caracterizada pelo controle, pela utilização de relatórios compostos por dados, pela possibilidade de transmiti-la mais facilmente, pela viabilidade de manipulação (alterável), baseada em fatores internos, voltada para a empresa, cujo resultado cabe somente à administração e que reflete a imagem da empresa no mercado.

Desses pólos privilegiados, apenas o referente ao construto Deve_divulgar foi invertido quando comparado com preferência do entrevistado com a avaliação da forma de conduzir na organização. Outro ponto interessante diz respeito à preferência por, essencialmente, pólos de semelhança (posicionados à esquerda da grade de repertórios e que apresentam média inferior a 3).

QUADRO 32 - Variância total explicada da Empresa H

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	5,261	42,066	42,066	5,261	42,066	42,066
2	2,918	23,336	65,401	2,918	23,336	65,401
3	1,528	12,219	77,620	1,528	12,219	77,620
4	1,287	10,292	87,912			
5	,736	5,885	93,797			
6	,347	2,777	96,574			
7	,239	1,911	98,485			
8	,161	1,290	99,775			
9	,028	,225	100,000			
Rescaled 1	5,261	42,066	42,066	3,397	37,747	37,747
2	2,918	23,336	65,401	1,852	20,578	58,326
3	1,528	12,219	77,620	,892	9,915	68,241
4	1,287	10,292	87,912			
5	,736	5,885	93,797			
6	,347	2,777	96,574			
7	,239	1,911	98,485			
8	,161	1,290	99,775			
9	,028	,225	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 33 - Matriz de componentes da Empresa H

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Controle	,938	,566	-,098	,726	,438	-,076
Relatorios	-,842	,248	,466	-,688	,203	,381
Passar_info	-,328	,241	-,096	-,518	,381	-,151
Manipulavel	1,360	-,313	-,456	,871	-,200	-,292
Fat_internos	,965	,649	,638	,664	,446	,439
Voltado_para_Empresa	,101	-,309	-,267	,138	-,423	-,365
Deve_divulgar	,557	-1,175	,731	,370	-,781	,486
Reflexo_no_mercado	,465	,679	,252	,430	,628	,233
Base_dados	-,495	,147	,083	-,767	,227	,128

Fonte: Elaboração do autor

A simplificação dos construtos pela identificação de fatores que representem a maior parte a variância existente foi realizada com a análise dos componentes principais, resultando em três fatores preponderantes, os quais, juntos, respondem por 77,62% da variância total. Se considerados apenas os dois principais fatores, esses são responsáveis por 65,40% de toda a variância dos construtos.

A composição dos dois principais fatores é a seguinte: o fator 1, que representa 42,07% da variância total, pode ser representado pelos construtos *Manipulável* (1,360), *Fat_internos* (0,965), *Controle* (0,938) e *Relatórios* (0,842); o fator 2, que responde por

23,34% de toda a variância dos construtos, abarca os itens *Deve_divulgar* (-1,175) e *Reflexo_no_mercado* (0,679) e *Fat_internos* (0,649).

Com base nos pólos de cada construto e levando em consideração que o componente que apresenta uma correlação negativa tem seu pólo invertido na simplificação, pode-se denominar o Fator 1 como “Recursos internos controláveis – Resultados de mercado não controláveis” e o Fator 2 como “Restrito aos dirigentes da empresa – Divulgada para todos os empregados da empresa”.

Tendo sido definidos os fatores principais e conceituados os seus respectivos pólos, estes foram utilizados para compor o mapa perceptual do entrevistado da Empresa H, apresentado na figura 29.



FIGURA 29 - Mapa perceptual do estrategista da Empresa H

Fonte: Elaboração do autor

Constata-se, por meio do mapa perceptual, a preferência do estrategista da Empresa H pela decisão estratégica calcada em recursos internos controláveis, divulgada para todos os empregados da empresa, tendo em vista que o parâmetro de controle se encontra no quadrante inferior esquerdo.

Pode-se observar uma distribuição bastante esparsa da forma de realização de cada elemento em relação aos dois fatores determinados, sendo reduzido o número de elementos que se situam próximos ao parâmetro controle. Dessa forma, são percebidas oportunidades de melhoria para a prática de quase todos os elementos, que podem ser deslocados para o ponto de preferência, levando em consideração o posicionamento do elemento para caminho no eixo.

4.5.8 Empresa I

A estrategista da Empresa I identificou 9 construtos quando da avaliação dos diversos elementos que compõem o processo de formulação da estratégia organizacional, baseado na tomada de decisões estratégicas. Apesar do número elevado de construtos, nota-se que não são abordados itens diferentes dos citados anteriormente pelos demais entrevistados. A figura 30 apresenta a grade de repertórios da dirigente da Empresa I, com os respectivos pólos de preferência.

* Depende da participação dos funcionários	1	5	4	2	1	2	4	5	5	2	4	5	5	Faz individualmente
Ligado diretamente na produção	3	4	1	1	2	4	1	4	5	1	5	5	3	Não está diretamente ligado na produção (vendas):*
* Contato com o representante	2	2	4	4	4	2	4	4	1	4	2	1	5	Não depende dos representantes (individual)
* Avalia o retorno sobre investimento	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	Não impacta no resultado
Trabalho conjunto de equipe e empresa	1	4	1	4	2	4	1	5	2	1	1	5	4	Depende apenas da empresa:*
*Depende dos sócios e funcionários (interno a empresa)	2	4	4	1	2	2	2	3	4	1	2	4	2	Depende dos representantes (externo a empresa)
* Depende do sócio	3	1	4	5	5	2	4	1	1	1	2	1	1	Depende dos líderes
Exigência do mercado	1	1	2	2	4	5	2	4	1	5	4	1	5	Depende de sócios e fornecedores: *
Análise equipe e conhecimento	4	5	1	2	2	4	1	3	5	5	4	5	4	Análise de retorno do investimento: *
														Construção de relacionamentos cooperativos
														Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa
														Análise das possíveis alternativas e suas consequências
														Análise dos comportamentos das partes interessadas
														Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento
														Consideração de novas estratégias (inovação)
														Contato com os sócios da empresa
														Avaliação se a estratégia é executável
														Formulação da estratégia do jeito que você prefere
														Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa
														Alinhamento a cultura da empresa
														Análise da competência da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)
														Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)
														Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar

FIGURA 30 - Grade de repertórios da Empresa I

Fonte: Elaboração do autor

Há no presente caso uma personalização de cada uma das análises, constatada pela utilização do termo “Depende de [...]” em 5 dos 9 construtos citados. Essa personalização identifica os responsáveis internos e externos que suportam cada uma das decisões, expondo uma maior dependência de pessoas (sócios, fornecedores, representantes, empregados, líderes) para a construção das estratégias organizacionais.

QUADRO 34 - Estatísticas descritivas da Empresa I

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Particip_Func	14	1,00	5,00	3,5714	1,60357	Depende da participação dos funcionários – Faz individualmente
Produção	14	1,00	5,00	3,1429	1,65748	Ligado diretamente na produção – Não está ligado na produção
Contato_Represent	14	1,00	5,00	2,8571	1,40642	Contato com os representantes – Não depende dos representantes
Avalia_ROI	14	1,00	2,00	1,2143	,42582	Avalia retorno sobre investimentos – Não impacta no resultado
Trab_Conjunto	14	1,00	5,00	2,8571	1,70326	Trabalho conjunto de equipe e empresa - Depende apenas da empresa
Interno	14	1,00	4,00	2,6429	1,15073	Depende dos sócios e funcionários- Depende dos representantes
Depende_Socio	14	1,00	5,00	2,2857	1,58980	Depende do sócio – Dependo dos líderes
Exig_Mercado	14	1,00	5,00	2,9286	1,63915	Exigência do mercado – Depende dos sócios e fornecedores
Analisa_equipe	14	1,00	5,00	3,5714	1,50457	Analisa equipe e conhecimento – Análise de retorno do investimento

Fonte: Elaboração do autor

A análise estatística descritiva dos dados da matriz que define a grade de repertórios da estrategista (quadro 34) apresenta uma preferência do entrevistada por tomar decisões estratégicas individualmente, sem estar ligado à produção, ouvindo opiniões de representantes, avaliando o retorno sobre o investimento, trabalhando conjuntamente com a parte interna da empresa, mas centralizando as decisões nos sócios e atendendo às exigências de mercado.

Nota-se que os dois pólos de maior convicção da entrevistada são de avaliação do retorno sobre o investimento (*Avalia_ROI* e *Analisa_equipe*), os qual apresentaram as médias próximas aos limites inferior (1,2143) e superior (3,5714). O desvio padrão deste primeiro construto foi o segundo mais baixo de todos os estrategistas analisados nesse estudo, obtendo um valor de 0,4582. Isso implica uma importância significativa na avaliação de resultados para a entrevistada. Entretanto, em mais nenhum momento foi citada a utilização de dados, resultados, relatórios ou termos similares, o que não implica que essa avaliação do retorno sobre os investimentos seja efetivamente calcada em valores financeiros.

Percebe-se uma inversão em três pólos de construtos identificados pela estrategista ao comparar sua preferência com sua avaliação da prática atual. Os construtos *Particip_Func*, *Trab_Conjunto* e *Exig_Mercado* tiveram um valor mais próximo dos pólos “Faz individualmente”, “Trabalho conjunto de equipe e empresa” e “Exigência de mercado”, respectivamente.

QUADRO 35 - Variância total explicada da Empresa I

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	9,354	48,765	48,765	9,354	48,765	48,765
2	3,735	19,471	68,236	3,735	19,471	68,236
3	2,554	13,315	81,552	2,554	13,315	81,552
4	1,781	9,283	90,835			
5	1,103	5,751	96,586			
6	,344	1,794	98,380			
7	,187	,976	99,356			
8	,101	,529	99,885			
9	,022	,115	100,000			
Rescaled 1	9,354	48,765	48,765	4,064	45,154	45,154
2	3,735	19,471	68,236	1,694	18,824	63,977
3	2,554	13,315	81,552	1,073	11,924	75,902
4	1,781	9,283	90,835			
5	1,103	5,751	96,586			
6	,344	1,794	98,380			
7	,187	,976	99,356			
8	,101	,529	99,885			
9	,022	,115	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 36 - Matriz de componentes da Empresa I

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Particip_Func	1,134	-,237	,806	,707	-,148	,502
Produção	1,496	-,058	-,286	,902	-,035	-,173
Contato_Represent	-,978	,579	,594	-,695	,411	,423
Avalia_ROI	-,158	-,143	,048	-,371	-,335	,113
Trab_Conjunto	1,037	,441	,908	,609	,259	,533
Interno	,758	-,606	,326	,658	-,527	,284
Depende_Socio	-1,376	-,484	,211	-,865	-,305	,133
Exig_Mercado	-,164	1,529	,025	-,100	,933	,015
Analisa_equipe	1,131	,430	-,701	,752	,286	-,466

Fonte: Elaboração do autor

Ao realizar a análise dos componentes principais (quadros 34 e 35), pode-se identificar que três fatores são responsáveis pela explicação de 81,55% de toda a variância dos construtos, enquanto que os dois principais fatores correspondem a 68,24% da variância total. O primeiro fator (fator 1) representa 48,77% da variância total e apresenta sete construtos com elevados escores, os quais são: *Particip_Func* (1,134), *Produção* (1,496), *Contato_Represent* (-0,978), *Trab_Conjunto* (1,037), *Interno* (0,758), *Depende_Socio* (-1,376) e *Analisa_equipe* (1,131). Já o fator 2, que corresponde a 19,47% de toda a variância, pode ser representado principalmente pelos construtos *Exig_Mercado* (1,529) e *Interno* (-0,606).

cada vez mais, nas definições dos sócios e fornecedores. O mapa demonstra outras possibilidades de melhoria para cada elemento do processo de construção da estratégia avaliado.

Tendo sido realizadas as análises individuais para os estrategistas entrevistados, parte-se para a consolidação das informações obtidas, por meio da análise dos aspectos comuns entre os RepGrids.

4.6 Análises dos aspectos comuns entre RepGrids

Esta etapa de análise tenta abstrair semelhanças entre os diversos entrevistados quando desenvolvem seus processos para a tomada de decisão estratégica de suas organizações. Para conseguir entender com maior profundidade os aspectos comuns existentes, serão realizados dois tipos de análises distintas. A primeira está baseada nas relações entre as análises individuais, as quais, quando são agrupadas, apresentam características semelhantes que podem traduzir a construção da estratégia dessas empresas, bem como de muitas das demais empresas do pólo de calçados de Nova Serrana.

O segundo tipo advém de uma análise de conteúdo prévia de todos os construtos, a qual resulta no seu agrupamento e simplificação para que possam ser analisados conjuntamente, utilizando-se técnicas de mapeamento e representando um resultado consolidado de todo o grupo de entrevistados.

4.6.1 Aspectos comuns das análises individuais

Avaliando-se o resultado simplificado da etapa anterior, descrito conjuntamente no quadro 36, pode-se perceber que 7 dos 8 entrevistados analisados apresentaram explicação satisfatória (> 60% da variância total) das demais variáveis (construtos) consideradas, com apenas dois fatores. Para o entrevistado da Empresa E foram necessários três fatores.

QUADRO 37 - Resultado consolidado dos fatores privilegiados pelos estrategistas

Empresa	Fator 1	Fator 2	% Variância
Empresa B	Comando individual – *Estudo com outras pessoas	Análise da prática atual – *Avaliação das tendências	74,95%
Empresa C	*Pesquisas de informações externas – *Análise da operação interna	Recursos humanos – *Recursos financeiros	62,68%
Empresa D	Relacionado com a produção interna atual – *Relativo às tendências de mercado	Conhecimento dos Sócios – *Treinamentos dos funcionários	72,86%
Empresa E	Acompanhamento das ações internas – *Análise dos resultados das ações externas	Análise futura por terceiros – *Análise individual do presente	54,45%
Empresa F	Baseado em dados históricos da empresa – *Análise dos riscos financeiros de investimentos pelos sócios	Conversas com pessoas – *Resultados do mercado	73,78%
Empresa G	Buscar no mercado – *Analisar dentro da empresa	*Preciso de informações – Faço individualmente	72,36%
Empresa H	*Recursos internos controláveis – Resultados de mercado não controláveis	Restrito aos dirigentes da empresa – *Divulgada para todos os empregados da empresa	65,40%
Empresa I	Análise da equipe com empregados – *Análise do investimento com representantes	Exigência do mercado (representantes) – *Definição dos sócios e fornecedores	68,24%

* Representam os pólos preferidos pelos estrategistas entrevistados nas análises individuais.

Fonte: Elaboração do autor

Ao defrontarem-se com uma situação que exige uma decisão que poderá modificar o rumo de sua empresa ou quando se propõem a construir a estratégia de suas organizações, os dirigentes utilizam alguns parâmetros que os norteiam a buscar a informação necessária para auxiliá-los em sua decisão. Uma análise do conteúdo do quadro 36 permite a identificar de algumas escalas de raciocínio (construtos) dos entrevistados, as quais, devido ao critério de saturação (análise qualitativa), podem ser estendidas para os demais dirigentes estrategistas do pólo calçadista de Nova Serrana.

Esses parâmetros são abstraídos do agrupamento dos construtos que se repetem ou se apresentam bastantes semelhantes nas análises individuais. Pode-se notar pelo quadro 36 a consideração das seguintes escalas de raciocínio: a) Envolver outras pessoas da empresa ou fazer individualmente; b) Analisar as informações internas à organização (operação) ou externas à empresa (mercado); c) Avaliar as tendências de mercado ou analisar a prática atual; e d) Basear-se em dados financeiros ou nos recursos humanos da organização.

Ao avaliar os pólos de preferência dos entrevistados quanto à primeira escala de raciocínio, pode-se observar uma preferência dos estrategistas entrevistados em envolver mais

os empregados e outras pessoas (internas ou externas) no fornecimento de informações para a tomada de decisão estratégica em detrimento da confiança somente no conhecimento individual e dos próprios sócios. Esse resultado é bastante surpreendente, tendo em vista a caracterização das PMEs como empresas nas quais os dirigentes, em sua grande maioria, definem a forma de condução e personalizam sua gestão (BERNARDES, 2006). Entretanto, não contraria a literatura existente, pois não afirma uma decisão participativa; apenas aponta para uma preferência em consultar outras pessoas antes da escolha.

O segundo agrupamento de construtos já demonstra um equilíbrio da preferência dos distintos respondentes quanto a voltar-se para dentro da empresa ou buscar informações externas à organização. O mesmo ocorre no terceiro grupo, o qual retrata entrevistados que preferem avaliar as tendências do mercado, enquanto que outros privilegiam a análise dos resultados atuais.

QUADRO 38 - Resultado da análise lingüística para os fatores privilegiados pelos estrategistas

Pólo de Preferência	Pólo de Contraste	Empresa
* Divulgada para todos os empregados da empresa.	Restrito aos dirigentes da empresa	Empresa H
* Estudo com outras pessoas.	Comando individual	Empresa B
* Treinamentos dos funcionários.	Conhecimento dos sócios	Empresa D
* Preciso de informações.	Faço individualmente	Empresa G
* Pesquisas de informações externas.	Análise da operação interna	Empresa C
* Análise dos resultados das ações externas.	Acompanhamento das ações internas	Empresa E
* Recursos internos controláveis.	Resultados de mercado não controláveis	Empresa H
* Analisar dentro da empresa.	Buscar no mercado	Empresa G
* Definição dos sócios e fornecedores.	Exigência do mercado	Empresa I
* Resultados do mercado.	Conversas com pessoas	Empresa F
* Relativo às tendências de mercado.	Relacionado com a produção interna atual	Empresa D
* Avaliação das tendências.	Análise da prática atual	Empresa B
* Análise individual do presente.	Análise futura por terceiros	Empresa E
* Análise dos riscos financeiros de investimentos pelos sócios.	Baseado em dados históricos da empresa	Empresa I
* Análise do investimento com representantes.	Análise da equipe com empregados	Empresa F
* Recursos financeiros.	Recursos humanos	Empresa C

* Representam os pólos preferidos pelos entrevistados nas análises individuais. Alguns pólos foram invertidos, de forma a deixar todos aqueles que são privilegiados no lado esquerdo do quadro, para facilitar a análise.

Fonte: Elaboração do autor

Por fim, os últimos construtos demonstram uma preferência dos entrevistados pela avaliação de recursos financeiros em detrimento da análise das pessoas que compõem a equipes, quando vão tomar uma decisão estratégica em suas organizações. Isso se justifica pela ausência de técnicas mais apuradas e de conhecimento para avaliar os recursos humanos

internos à organização, como pode ser constatado com a avaliação da condução atual dos elementos “Alinhamento à cultura da empresa” e “Análise das competências da empresa”, os quais se situam em posição inferior à “Análise dos resultados operacionais e financeiros da organização” (tabela 3).

Ressalta-se que os pólos de preferência são característicos das empresas entrevistadas. No entanto, as escalas de raciocínio constituem formas comuns de pensamento dos estrategistas das empresas do pólo calçadista de Nova Serrana, permitindo sua extensão a outras empresas do mesmo Arranjo Produtivo Local que não fizeram parte dessa pesquisa.

4.6.2 Análise conjunta

A análise conjunta pressupõe a simplificação dos construtos semelhantes, por meio da análise de conteúdo, realizada pelo próprio autor, com o intuito de reduzir sua quantidade e eliminar as redundâncias. Encontra-se no Anexo VIII uma tabela detalhada com os construtos que compõem cada simplificação. No total, foram citados 68 construtos pelos nove respondentes, os quais resultaram em 15 distintos. O quadro 39 resume os construtos resultantes da análise de conteúdo, salientando o total de construtos originais que os compõem.

QUADRO 39 - Resultado da análise de conteúdo dos construtos citados pelos estrategistas

Item	Pólo Resumo 1	Pólo Resumo 2	Nº de Construtos
1	Busco participação na empresa	Do meu jeito	13
2	Analisa equipe e conhecimento (valores)	Análise de retorno do investimento (dados)	12
3	Analiso fora da empresa (fatores externos)	Analiso dentro da empresa (fatores internos)	9
4	Analiso o presente	Analiso o futuro	7
5	Baseado em relatórios	Baseado na experiência	6
6	Uso pessoas de fora (terceiros)	Baseio no modo que eu penso	5
7	Troco informações com os sócios	Análise feita através de dados	4
8	Acesso a informações externas	Necessidade de treinamentos	2
9	Consegue controlar	Não tem tanto controle	2
10	Impacto da decisão na comunidade	Impacto na parte administrativa	2
11	Cálculo de risco	Dados concretos	2
12	Criar uma forma mais fácil de passar a informação	Não se preocupa tanto com a formatação dos dados	1
13	Ligado diretamente à produção	Não está diretamente ligado à produção (ligado a vendas)	1
14	Deve ser divulgado para a empresa no geral	Cabe somente à administração	1
15	Avalio o momento certo	É uma coisa natural	1

Fonte: Elaboração do autor

Pode-se observar que os quatro construtos mais citados no quadro 39 coincidem com os fatores identificados como os mais representativos da escala de raciocínio dos estrategistas na avaliação dos aspectos comuns das análises individuais (item 4.6.1). O exposto reforça ainda mais o resultado do item anterior.

As notas dadas aos construtos originais pelos entrevistados a cada um dos elementos do processo de construção das estratégias organizacionais foram agrupadas calculando-se sua média, o que possibilitou a constituição de uma grade de repertórios única que representasse todos os estrategistas participantes (figura 32).

Busco participação na empresa	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	Do meu jeito
Analisa equipe e conhecimento (valores)	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	Análise de retorno do investimento (dados)
Analiso fora da empresa (fatores externos)	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	Analiso dentro da empresa (fatores internos)	
Analiso o presente	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	Analiso o futuro	
Baseado em relatórios	2	2	3	3	3	2	2	5	2	2	3	2	2	Baseado na experiência	
Uso pessoas de fora (terceiros)	3	2	2	4	3	4	4	4	2	4	3	2	4	Baseio no modo que eu penso	
Troco informações com os sócios	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	Análise feita através de dados	
Acesso a informações externas	4	1	3	3	4	4	5	2	1	2	1	3	2	Necessidade de treinamentos	
Consegue controlar	4	5	3	4	1	2	2	1	4	1	3	3	1	Não tem tanto controle	
Impacto da decisão na comunidade	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	Impacto na parte administrativa	
Cálculo de risco	3	2	4	4	3	2	4	4	2	4	2	3	2	Dados concretos	
Criar uma forma mais fácil de passar a informação	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	Não se preocupa tanto com a formatação dos dados	
Ligado diretamente à produção	3	4	1	1	2	4	1	4	5	1	5	3	5	Não está diretamente ligado à produção (ligado a vendas)	
Deve ser divulgado para a empresa no geral	5	5	4	1	3	1	4	1	3	5	4	3	5	Cabe somente à administração	
Avalio o momento certo	2	5	5	1	1	2	2	5	1	5	5	3	5	É uma coisa natural	
														Construção de relacionamentos cooperativos	
														Análise dos resultados operacionais e financeiros da empresa	
														Análise das possíveis alternativas e suas consequências	
														Análise dos comportamentos das partes interessadas	
														Desenvolvimento de controles e relatórios para gerenciamento	
														Consideração de novas estratégias (inovação)	
														Contato com os sócios da empresa	
														Avaliação se a estratégia é executável	
														Formulação da estratégia do jeito que você prefere	
														Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa	
														Alinhamento a cultura da empresa	
														Análise da competência da empresa (pessoas, equipamentos, recursos)	
														Análise do mercado, concorrentes (tendências e ameaças)	
														Alinhamento com o que a empresa faz e onde quer chegar	

FIGURA 32 - Grade de repertórios dos dados consolidados – APL de Nova Serrana

Fonte: Elaboração do autor

Tendo a grade de repertórios com as avaliações consolidadas de todos os entrevistados, foi possível realizar as análises descritivas dos dados, as quais estão dispostas no quadro 40 - com o intuito de avaliar suas preferências.

QUADRO 40 - Estatísticas descritivas dos dados consolidados

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Descrição
Particip_Empresa	14	2,00	4,00	3,2143	,69929	Busco participação na empresa - Do meu jeito
Analise_Equipe	14	3,00	4,00	3,3571	,49725	Analisa equipe e conhecimento (valores) - Análise de retorno do investimento (dados)
Fat_Externos	14	2,00	4,00	3,4286	,75593	Análise fora da empresa (fatores externos) - Análise dentro da empresa (fatores internos)
Presente	14	2,00	3,00	2,7143	,46881	Análise o presente - Análise o futuro
Relatorios	14	2,00	5,00	2,5714	,85163	Baseado em relatórios - Baseado na experiência
Terceiros	14	2,00	4,00	3,1429	,86444	Uso pessoas de fora (terceiros) - Baseio no modo que eu penso
Troca_info_Socios	14	2,00	3,00	2,7143	,46881	Troco informações com os sócios - Análise feita através de dados
Info_Externas	14	1,00	5,00	2,7143	1,26665	Acesso a informações externas - Necessidade de treinamentos
Controle	14	1,00	5,00	2,6429	1,33631	Consegue controlar - Não tem tanto controle
Impacto_Comunid	14	2,00	4,00	3,2143	,69929	Impacto da decisão na comunidade - Impacto na parte administrativa
Risco	14	2,00	4,00	3,0000	,87706	Cálculo de risco - Dados concretos
Comunicar	14	1,00	3,00	1,6429	,63332	Criar uma forma mais fácil de passar a informação - Não se preocupa tanto com a formatação dos dados
Lig_Producao	14	1,00	5,00	3,1429	1,65748	Ligado diretamente à produção - Não está diretamente ligado à produção (ligado a vendas)
Divulga_Geral	14	1,00	5,00	3,4286	1,50457	Deve ser divulgado para a empresa no geral - Cabe somente à administração
Momento_certo	14	1,00	5,00	3,1429	1,74784	Avalio o momento certo - É uma coisa natural

Fonte: Elaboração do autor

O Quadro 40 com as análises descritivas, reflete a prática das organizações na opinião dos entrevistados, pois são baseadas em suas avaliações a respeito da prática atual de tomar uma decisão estratégica. Desse modo, pode-se observar uma preferência dos estrategistas por conduzir um processo de construção da estratégia do seu jeito (*Particip_Empresa*), analisando o retorno sobre o investimento (*Analise_Equipe e Risco*), tendo como base os fatores internos atuais (*Fat_Externos e Presente*), obtidos por meio de relatórios contendo dados (*Relatorios*), os quais são analisados com os sócios (*Troca_info_Socios*), mas interpretados de acordo com a forma que o estrategista pensam (*Terceiros*). Para efetuar sua escolha, os gestores das PMEs de Nova Serrana ainda tendem a avaliar as informações externas ligadas à vendas (*Info_Externas e Lig_Produção*), a possibilidade de controle dos fatores envolvidos (*Controle*) e o impacto na parte administrativa (*Impacto_Comunid*). Tratam-na como uma “coisa natural” (*Momento_certo*), que cabe somente à administração (*Divulga_Geral*) e que, para ser aplicada, precisa ser divulgada de forma mais simplificada e fácil de passar a informação (*Comunicar*).

Esse resultado reforça algumas características centrais das PMEs, como a centralização e personalização da decisão, tal como abordado pelos autores que fazem parte da corrente que defende a existência da estratégia calcada no empreendedor-fundador.

Percebe-se que a mesma é realizada com base nos acontecimentos do dia-a-dia, não sendo concebida em momento específico e de maneira mais estruturada. O contato com os demais sócios da empresa torna-se evidente, assim como o foco do impacto da decisão nas vendas. Outro ponto interessante é o fato da utilização de dados e relatórios em detrimento da consideração exclusiva da experiência do estrategista.

Com o intuito de simplificar os construtos e identificar os fatores latentes que representam os demais e respondem pela maior parte da variância total dos dados, foi realizada a análise dos componentes principais, exposta nos quadros 41 e 42.

QUADRO 41 - Variância total explicada da análise consolidada

Component	Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
Raw	1	5,313	32,526	32,526	5,313	32,526	32,526
	2	3,970	24,306	56,832	3,970	24,306	56,832
	3	2,880	17,628	74,460	2,880	17,628	74,460
	4	1,524	9,331	83,791	1,524	9,331	83,791
	5	,943	5,772	89,563			
	6	,533	3,264	92,827			
	7	,397	2,430	95,257			
	8	,310	1,898	97,156			
	9	,227	1,387	98,543			
	10	,163	,999	99,542			
	11	,053	,326	99,868			
	12	,021	,129	99,997			
	13	,001	,003	100,000			
	14	4,93E-016	3,02E-015	100,000			
	15	-7,0E-017	-4,27E-016	100,000			
Rescaled	1	5,313	32,526	32,526	4,372	29,149	29,149
	2	3,970	24,306	56,832	2,596	17,308	46,457
	3	2,880	17,628	74,460	2,323	15,484	61,941
	4	1,524	9,331	83,791	1,341	8,939	70,880
	5	,943	5,772	89,563			
	6	,533	3,264	92,827			
	7	,397	2,430	95,257			
	8	,310	1,898	97,156			
	9	,227	1,387	98,543			
	10	,163	,999	99,542			
	11	,053	,326	99,868			
	12	,021	,129	99,997			
	13	,001	,003	100,000			
	14	4,93E-016	3,02E-015	100,000			
	15	-7,0E-017	-4,27E-016	100,000			

Fonte: Elaboração do autor

QUADRO 42 - Matriz de componentes da análise consolidada

	Raw				Rescaled			
	Component				Component			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Particip_Empresa	,507	,003	,119	,052	,725	,004	,171	,075
Analise_Equipe	,329	-,111	-,114	,073	,662	-,223	-,230	,146
Fat_Externos	-,600	,262	,275	,076	-,793	,346	,364	,101
Presente	,191	-,123	,058	,165	,407	-,263	,123	,352
Relatorios	-,137	-,067	,669	-,249	-,161	-,079	,785	-,293
Terceiros	-,509	,136	,276	,212	-,589	,157	,319	,245
Troca_info_Socios	,087	,284	-,177	,016	,186	,606	-,378	,035
Info_Externas	-,991	,044	-,373	,366	-,782	,035	-,295	,289
Controle	,621	-,043	-,826	-,736	,465	-,032	-,618	-,551
Impacto_Comunid	,052	-,130	,247	-,347	,075	-,186	,353	-,496
Risco	-,568	,328	,199	-,203	-,648	,374	,227	-,232
Comunicar	-,076	-,455	,221	,243	-,120	-,718	,348	,383
Lig_Producao	1,188	-1,006	,318	,402	,717	-,607	,192	,243
Divulga_Geral	,647	,959	-,688	,559	,430	,637	-,457	,371
Momento_certo	,859	1,227	,821	-,072	,491	,702	,470	-,041

Fonte: Elaboração do autor

Tendo como referência a análise dos componentes principais, podem-se identificar quatro fatores, que representam a 83,79% de toda a variância encontrada nos dados:

Fator 1 = 1,188 *Lig_Producao* – 0,991 *Info_Externas* + 0,859 *Momento_certo* + 0,647 *Divulga_Geral* + 0,621 *Controle* – 0,600 *Fat_Externos* – 0,568 *Risco* – 0,509 *Terceiros* + 0,507 *Particip_Empresa* + 0,329 *Analise_Equipe* + 0,191 *Presente* - 0,137 *Relatorios* + 0,087 *Troca_info_Socios* – 0,076 *Comunicar* + 0,052 *Impacto_Comunid*

Fator 2 = 1,227 *Momento_certo* - 1,006 *Lig_Producao* + 0,959 *Divulga_Geral* – 0,455 *Comunicar* + 0,328 *Risco* + 0,284 *Troca_info_Socios* + 0,262 *Fat_Externos* + 0,136 *Terceiros* - 0,130 *Impacto_Comunid* - 0,123 *Presente* - 0,111 *Analise_Equipe* - 0,067 *Relatorios* + 0,044 *Info_Externas* - 0,043 *Controle* + 0,003 *Particip_Empresa*

Fator 3 = - 0,826 *Controle* + 0,821 *Momento_certo* - 0,688 *Divulga_Geral* + 0,669 *Relatorios* – 0,373 *Info_Externas* + 0,318 *Lig_Producao* + 0,276 *Terceiros* + 0,275 *Fat_Externos* + 0,247 *Impacto_Comunid* + 0,221 *Comunicar* + 0,199 *Risco* - 0,177 *Troca_info_Socios* + 0,119 *Particip_Empresa* - 0,114 *Analise_Equipe* + 0,058 *Presente*

Fator 4 = - 0,736 *Controle* + 0,559 *Divulga_Geral* + 0,402 *Lig_Producao* + 0,366 *Info_Externas* - 0,347 *Impacto_Comunid* - 0,249 *Relatorios* + 0,243 *Comunicar* + 0,212 *Terceiros* – 0,203 *Risco* + 0,165 *Presente* + 0,076 *Fat_Externos* + 0,073 *Analise_Equipe* - 0,072 *Momento_certo* + 0,052 *Particip_Empresa* + 0,016 *Troca_info_Socios*

Ao avaliar a composição dos fatores, percebe-se que o fator 1, que responde por 32,53% da variância total, pode ser representado pelos construtos *Lig_Produção*, *Info_Externas*, *Momento_certo*, *Divulga_Geral*, *Controle*, *Fat_Externos*, *Riscos*, *Terceiros*, *Particip_Empresa*, *Risco*. Já o fator 2, que explica 24,31% de toda a variância, compõe-se, principalmente, dos construtos *Momento_certo*, *Divulga_Geral* e *Comunicar*. O Fator 3, que responde por 17,63% da variância total, tem os construtos *Controle*, *Relatorios*, *Momento_certo* e *Divulga_Geral* como os de maiores escores e completa um percentual de 74,46% da explicação de toda a variância, o que representa um valor significativo para o estudo em questão.

Os dois primeiros fatores são responsáveis por 56,83% da variância total e serão utilizados como eixos das abscissas e das ordenadas, respectivamente, para a construção do mapa perceptual consolidado (Figura 33) dos estrategistas do pólo calçadista de Nova Serrana. Sendo assim, podem ser reescritos de acordo com os construtos que os compõem. O fator 1 pode ser denominado “Análise dos resultados e das necessidades internos à empresa, ligados à produção – Análise dos fatores externos à empresa, com a participação de terceiros”, enquanto que o fator 2 é constituído por “Divulgar informações de mercado para a empresa, no momento certo – Formatar dados da produção que cabem somente à administração”. Já o fator 3 pode ser denominado “Basear em relatórios, para o que não se consegue controlar – Basear na experiência sobre o que se tem controle”.

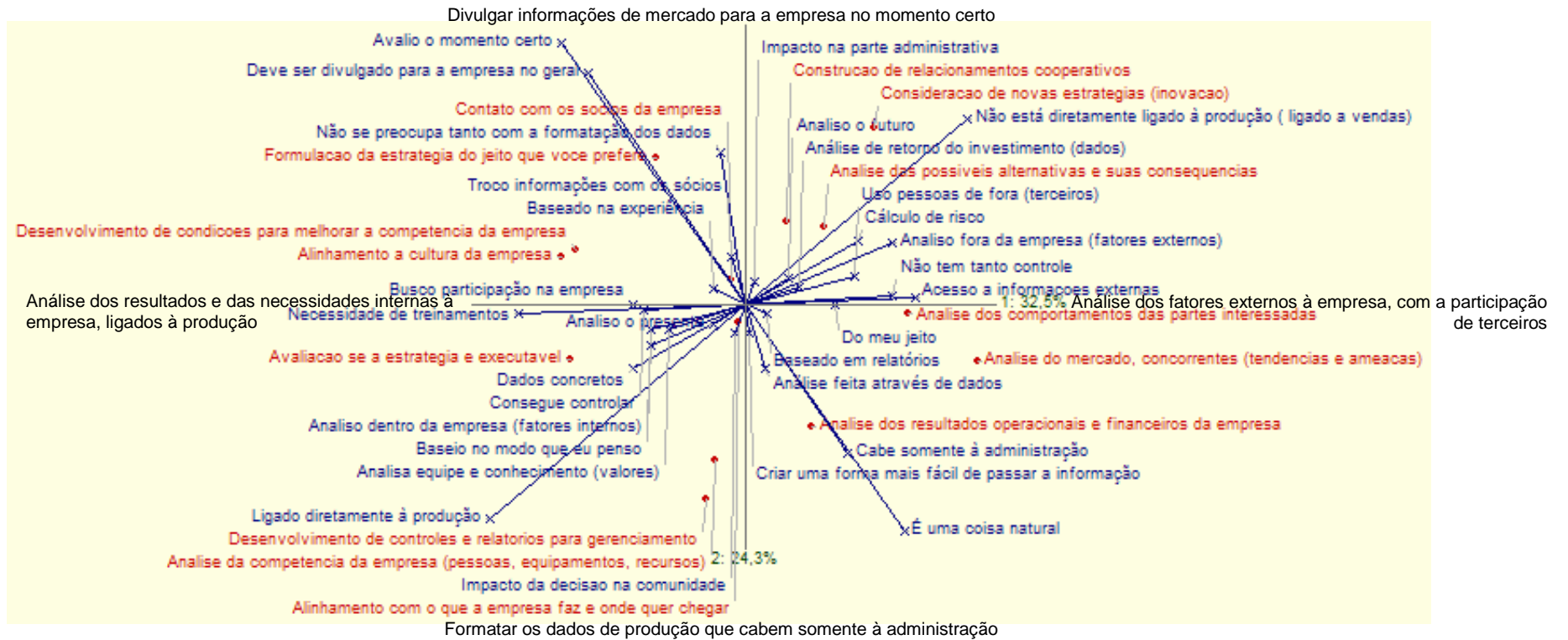


FIGURA 33 - Mapa perceptual consolidado – APL de Nova Serrana

Fonte: Elaboração do autor

Analisando o mapa perceptual consolidado sobre o processo de tomada de decisão estratégica para todos os estrategistas entrevistados na presente pesquisa, pode-se identificar a preferência dos envolvidos por analisar os dados internos à organização e por divulgar as informações para a empresa no momento certo, tendo em vista que o parâmetro controle (elemento Formulação da estratégia do jeito que você prefere) encontra-se no quadrante superior esquerdo.

Os dois pólos privilegiados salientam uma visão de que a estratégia é construída de dentro para fora da organização. Pode-se observar que os elementos que mais se aproximam do considerado como ideal pelos entrevistados são “Contato com os sócios da empresa”, “Desenvolvimento de condições para melhorar a competência da empresa” e “Alinhamento à cultura organizacional”. Os dois primeiros corroboram com a avaliação realizada pelos próprios dirigentes na tabela 3.

Essa avaliação se justifica pelas características encontradas em sua execução, como descrito pelos pólos dos construtos situados no quadrante superior esquerdo, as quais são: baseado na experiência, na troca de informações com os sócios, na busca de participação na empresa, na ausência de preocupação com a formatação dos dados, divulgados para a empresa no geral e no momento certo.

As características demonstram a falta de formalização nas empresas, já constatada por Robinson (1979) e Meers e Robertson (2007). Entretanto, além de reforçarem a literatura existente, salientam a ausência de interesse em modificar essa prática, apesar de estudos já existentes comprovarem a melhora dos resultados advindos de uma construção mais formalizada da estratégia (GIBSON e CASSAR, 2005; HUTZSCHRENEREUTER e KLEINDIENST, 2006; ANDERSEN, 2004).

Em resumo, com relação aos fatores privilegiados pelos estrategistas, foi possível identificar quatro fatores na análise dos aspectos comuns dos RepGrids individuais e quatro fatores na análise conjunta de todos os construtos que foram identificados pelos dirigentes das PMEs nas entrevistas individuais. Constata-se que as duas escalas de raciocínio principais das duas análises empreendidas apresentam-se como similares. O primeiro fator identificado na análise dos aspectos comuns dos RepGrids individuais, “Envolver outras pessoas – Fazer individualmente”, pode ser comparado ao fator “Divulgar informações de mercado para a empresa, no momento certo – Formatar dados da produção que cabem somente à administração”, tendo em vista que abarcam a relação entre o envolvimento de mais pessoas da organização, ou externas a ela, e a condução centrada no dirigente e em seus sócios,

responsáveis pela administração. Pode-se constatar que em ambas as análises os estrategistas preferiram desenvolver um processo de tomada de decisão estratégica que envolvesse mais os empregados da organização. Entretanto, isso contrapõe-se com a representação da prática dos entrevistados, descrita no quadro 39, a qual demonstra, em geral, uma estratégia construída com base no que os diversos estrategistas pensam, sem o maior envolvimento de terceiros e dos demais empregados da organização. Esse resultado fortalece a literatura, que ressalta a centralização das decisões no proprietário (BERNARDES, 2006), mas indica uma preferência desses decisores em envolver mais outras pessoas. Isso caracteriza-se como uma lacuna existente entre o desejado e o praticado, constituindo-se em um possível tópico a ser desenvolvido e trabalhado com os estrategistas.

O segundo fator identificado na análise dos aspectos comuns dos RepGrids individuais, “Analisar as informações internas à organização (operação) ou externas à empresa (mercado)”, coincide com o Fator 1 “Análise dos resultados e das necessidades internos à empresa, ligados à produção – Análise dos fatores externos à empresa, com a participação de terceiros”, identificado na análise conjunta dos construtos. Avaliar internamente a organização com base em resultados da produção *versus* olhar para o mercado utilizando serviços de distribuidores e participação em feiras e eventos, bem como opiniões de especialistas, compõe o segundo raciocínio empregado pelos estrategistas das PMEs estudadas quando tomam suas decisões estratégicas. Cada um desses pólos faz parte de uma abordagem do processo de construção da estratégia (estratégia baseada em recurso e estratégia baseada na análise da indústria, respectivamente). Nota-se que, para se fazer a escolha estratégica, os dirigentes entrevistados consideram-nas opostos dentro de uma escala de raciocínio. Quando avaliada a preferência dos estrategistas, não foi possível caracterizar nenhum dos dois pólos como privilegiado, tendo em vista a divergência de posicionamentos dos diversos entrevistados.

Além desses dois fatores explicitados, as outras escalas utilizadas pelos estrategistas entrevistados avaliam tendências *versus* prática atual e resultados financeiros *versus* recursos humanos. Essas escalas de raciocínio são complementares às primeiras e perfazem os principais fatores considerados pelos estrategistas na tomada de decisão estratégica.

Todos os resultados explicitados nas análises dos RepGrids individuais e dos aspectos comuns identificam os fatores privilegiados pelos estrategistas quando da tomada de decisão estratégica em suas organizações, as quais, ocorrendo com certa frequência, determinam o comportamento estratégico dessas empresas. Mais do que preferências individuais e pontuais dos entrevistados, foram apresentadas escalas de raciocínio utilizadas no processo de

formulação e formação das estratégias das PMEs do pólo pesquisado. Tendo sido expostos tais resultados, tecem-se a seguir considerações finais a respeito da pesquisa, as quais abarcam as conclusões, as dificuldades e as limitações do trabalho.

5. CONCLUSÕES

O tema “estratégia” está naturalmente atrelado às grandes organizações, as quais detêm maiores quantidades de recursos, estrutura e conhecimento para sua concepção nos moldes em que são previstas pela literatura da área. Transferir o enfoque para as PMEs é uma tarefa ousada e que incorre no risco de ser infortuna, dependendo das características das organizações pesquisadas, bem como do método que se está empreendendo. Entretanto, o contexto atual dessas empresas tem se tornado cada vez mais competitivo, exigindo a diferenciação constante para a obtenção de vantagem competitiva e para a manutenção de sua conseqüente sobrevivência.

Entender o processo de construção da estratégia das PMEs, representado pelos fatores que são privilegiados pelos dirigentes durante a tomada de decisão estratégica, permitiria não somente prever, mas também aprimorar o comportamento das mesmas, visando à ampliação da sua competitividade.

Tendo em vista que a construção da estratégia das PMEs está muito centrada na figura de seus dirigentes e que para compreendê-la seria necessário perpassar por distintas áreas do conhecimento (como Administração estratégica, Psicologia, Ciência comportamental, Tomada de decisão), foi necessário utilizar uma abordagem diferenciada, advinda da psicologia clínica, que possibilitasse o alcance dos objetivos propostos.

A seguir, formulam-se as conclusões advindas da análise dos resultados obtidos com a consecução do RepGrid, que contribuiu significativamente para o entendimento da maneira como as organizações de menor porte, objeto de estudo em questão, comportam-se no processo de formulação e formação das estratégias organizacionais, tendo como base o pensar de seus estrategistas. Em seguida, apresentam-se alguns aspectos que dificultaram e outros que facilitaram a realização da pesquisa. Por fim, estabelecem-se os limites da pesquisa e propõem-se outras análises que poderiam complementar, expandir ou simplesmente robustecer o estudo realizado.

É possível observar o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho, o qual teve como intuito principal identificar os fatores privilegiados pelos tomadores de decisões estratégicas das PMEs do pólo de calçados de Nova Serrana no processo de construção das estratégias organizacionais. Os resultados obtidos e descritos com o empreendimento da técnica de grades de repertório não somente possibilitaram identificar os fatores que os estrategistas entrevistados preferem considerar quando tomam suas decisões estratégicas, como também apresentaram as escalas de raciocínio privilegiadas pelos dirigentes dessas

PMEs, as quais são fundamentais para o entendimento da construção das estratégias de sucesso das respectivas organizações.

Apesar de contemplar apenas nove empresas nas análises comuns dos RepGrids e oito casos nas análises individuais, pode-se concluir que os resultados são suficientes para permitir uma generalização em relação às demais empresas do pólo calçadista de Nova Serrana, tendo como referência as consecutivas repetições de construtos no momento de identificar as grades de raciocínio dos entrevistados (os 68 construtos citados puderam ser simplificados em 15, agrupando-se as redundâncias). De acordo como Kelly (1955) e Boeree (1997), pelo corolário da globalização, pessoas que apresentam construções semelhantes tendem a comportar-se de forma parecida e ter pensamentos comuns. Não se está dizendo que os estrategistas tomam as mesmas decisões (ver corolário da individualidade), mas que utilizam sistemas de construção semelhantes para fazerem suas escolhas.

Os fatores puderam ser identificados por meio das análises dos aspectos comuns entre os RepGrids. Esses fatores são a tradução das escalas de raciocínio privilegiadas pelos tomadores de decisão estratégica das PMEs do pólo de calçados de Nova Serrana-MG quando constroem suas estratégias organizacionais, as quais são:

Fator 1 – Envolver outras pessoas ou fazer individualmente;

Fator 2 – Analisar as informações internas à organização (operação) ou externas à empresa (mercado);

Fator 3 – Avaliar as tendências ou a prática atual; e

Fator 4 – Basear-se em resultados financeiros ou em recursos humanos.

Primeiramente, nota-se nas entrevistas realizadas com os estrategistas das PMEs de calçados de Nova Serrana uma distorção entre o que se pratica atualmente e a intenção desses dirigentes quanto à construção ideal de estratégias organizacionais. O presente estudo identifica características comuns nos Repgrids, as quais reforçam a literatura existente sobre o comportamento das PMEs e apresenta as oportunidades de melhoria do processo de construção da estratégia, de acordo com o ponto de vista dos dirigentes entrevistados.

As análises dos fatores supracitados em relação ao praticado pelos dirigentes das PMEs traduzem o processo de fazer a estratégia organizacional nas seguintes características: a) centraliza a decisão no dirigente e em seus sócios (administração); b) baseia-se em resultados financeiros; c) avalia tanto as questões internas atuais e externas de vendas; d) pouco formalizado; e e) emergente (coisa natural).

A constatação da centralização da decisão na figura do empreendedor-fundador, geralmente o responsável pela constituição da empresa, juntamente com seus sócios, reforça a

importância dos proprietários para a formação das estratégias organizacionais e corrobora com a literatura existente (BERNARDES, 2006). Esse papel centralizador e de personalização da decisão dos dirigentes das PMEs na formulação das estratégias organizacionais demonstra o caráter, muitas vezes, intuitivo do próprio decisor, difícil de ser traduzido em aspectos materiais.

A segunda característica observada no processo de tomada de decisão diz respeito ao embasamento desses dirigentes em termos de resultados financeiros em detrimento das características dos recursos humanos disponíveis nas PMEs. Esse privilégio pode ser explicado de diversas formas, por exemplo: pela relevância do controle do fluxo de caixa para a sobrevivência de PMEs, pela necessidade de recursos para a expansão do negócio; e pela mão-de-obra escassa e com pouca qualificação existente na região (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2004). O que se tem claro é a falta de conhecimento analítico e de ferramentas de avaliação das capacidades, comportamentos e competências dos empregados, de maneira a contribuir para uma decisão estratégica. Assim, o enfoque financeiro torna-se mais evidente.

O terceiro aspecto constatado aborda o embasamento dos dirigentes das PMEs de calçados de Nova Serrana-MG nos resultados atuais internos (produção) e externos (vendas) à organização. Tal assertiva direciona o enfoque dos decisores para as questões que estão em voga, tanto dentro da empresa quanto fora dela. Essa perspectiva de avaliações de fatos presentes permite inferir que os gestores dessas empresas estão mais preocupados com o curto prazo do que com as tendências de longo prazo. Isso tende a ser um aspecto impeditivo ao estabelecimento mais eficaz da estratégia e a impactar a quarta característica identificada: a formalização.

Ao pensar nas tendências com horizontes de tempo inferiores a um ano para a construção das estratégias, os dirigentes dessas organizações acabam não dispondo de tempo para formalizá-las, pois a cada formalização poderiam surgir novas tendências, que poderiam sobrepujá-las. Nota-se um processo como o descrito por Fredrickson (1983), o qual tende a apresentar mudanças remediais, ou seja, atuações altamente reativas. Além da restrição de tempo, foram citadas as inexistências de recursos humanos e financeiros e de conhecimento para traduzir as intenções estratégicas existentes nas mentes dos proprietários.

A ausência de formalização da estratégia traduz-se em um processo altamente emergente, em que a tomada de decisão estratégica ocorre como uma “coisa natural”, presente no dia-a-dia da organização. Isso reforça a visão dos diversos autores que defendem o fazer a estratégia (*strategizing*) como uma prática social daqueles que dirigem e decidem o rumo da empresa (WHITTINGTON, 1996; BERNARDES, 2006).

Ao comparar as preferências dos estrategistas (advinda dos pólos privilegiados das escalas de raciocínio descritas acima) com a prática atual das PMEs de Nova Serrana (oriunda da avaliação realizada pelos entrevistados para a ligação dos construtos a cada elemento), nota-se uma inversão de duas prioridades.

O primeiro aspecto contraditório está relacionado à preferência dos estrategistas pelo envolvimento de mais pessoas no processo de tomada de decisão estratégica, enquanto que suas práticas preconizam a centralização das decisões e do processo de decisão na figura dos proprietários. A ampliação da participação de pessoas chave com o intuito de contribuir para a tomada de decisão mostrou-se como uma tendência das PMEs para o aprimoramento do seu processo de estratégia.

Os dirigentes entrevistados avaliaram que em seu processo ideal de construção da estratégia há a necessidade de uma mescla entre a consideração das práticas atuais e as tendências de mais longo prazo, enquanto que demonstraram um enfoque mais voltado para as situações e resultados do presente quando tomam suas decisões. A possível alteração desse enfoque poderá incorrer em maior formalização desse processo. Avaliando individualmente as grades, nota-se uma visão de mais longo prazo e alguma formalização nas empresas que dispõem de dirigentes com maior formação educacional, não necessariamente naquelas que apresentam maior faturamento ou maior número de empregados⁴⁵, como defendido por Robinson (1979).

Para as demais características percebe-se uma coincidência entre o que é praticado e o que é considerado ideal no processo de tomada de decisão estratégica em PMEs.

Além dessa avaliação dos fatores, podem-se tecer algumas conclusões a respeito de como são percebidas as abordagens do processo de formulação e formação da estratégia pelos dirigentes das PMEs, a partir das análises das Tabelas 1 e 3⁴⁶.

Primeiramente, pôde-se observar o descontentamento dos estrategistas entrevistados com o seu processo de construção da estratégia organizacional, questão de extrema relevância para o presente e para os demais estudos na área de Administração estratégica de PMEs, tendo em vista que isso ratifica a percepção de necessidade de aprimoramento deste processo não somente pelos especialistas da área, mas também pelos próprios dirigentes.

Tendo essa possibilidade de melhoria como premissa e comparando as abordagens que os estrategistas consideraram mais relevantes (tabela 1) com a classificação da prática atual

⁴⁵ O faturamento e o número de empregados são dois parâmetros característicos para a classificação do porte das empresas como pequeno, médio e grande.

⁴⁶ Apesar dos termos utilizados nas tabelas não estarem descritos da mesma forma, há uma relação intrínseca entre cada um deles. Sua redação foi alterada com o intuito de facilitar o entendimento dos entrevistados.

dessas abordagens em suas organizações (tabela 3), foi possível identificar quais são as principais lacunas existentes.

As cinco principais abordagens identificadas pelos estrategistas foram, pela ordem: análise dos recursos e capacidades da empresa; análise da indústria de calçados e do ambiente; avaliação se a estratégia é executável; definição de missão e visão; e desenvolvimento dos valores principais / da cultura da empresa.

O item considerado mais importante – análise dos recursos e capacidades da empresa – foi classificado como o de pior condução pelas empresas participantes do estudo, ocupando a 13ª posição. Isso reforça as conclusões descritas de que há uma negligência dos próprios dirigentes com os aspectos relacionados à competência da organização, deixando clara a ausência de *expertise* desses na condução deste tipo de análise. Uma maneira de aprimorar essa característica pode ser encontrada na figura 33.

O segundo item mais relevante na percepção dos entrevistados – análise da indústria de calçados e do ambiente da empresa (oportunidades e ameaças) – situou-se na 6ª posição quanto à qualidade de sua execução na construção das estratégias das PMEs analisadas. Nota-se uma possibilidade de aprimoramento deste item, entretanto, de maneira mais reduzida que a abordagem anterior, pois é considerado mais bem executado pelos gestores entrevistados.

A análise da abordagem mais bem conduzida pelas organizações – contato com os sócios da empresa – revela mais uma vez, a característica de centralização das decisões nos sócios e denota uma impressão de conformismo com essa situação.

A classificação ruim da condução de abordagens importantes pelas PMEs, as quais se apresentam como essencialmente analíticas, em contraposição com o bom posicionamento de abordagens menos analíticas, mas também menos importantes, permite a discussão da capacidade de realizar análises mais robustas por essas organizações.

Foi identificada uma média de 7,5 construtos distintos por pessoa, a partir de um total de 11 tríades individuais, o que significa uma média conforme as expectativas, tendo como referências os estudos realizados por Wright (2004a,b) com estrategistas de médias e grandes organizações. Isso significa uma capacidade de diferenciação cognitiva (condição de comparar e contrastar elementos) semelhante à dos gestores de médias e grandes organizações das referidas pesquisas. Entretanto, os construtos identificados pelos estrategistas foram bastante abrangentes, não refletindo os detalhes considerados por eles quando tomam suas decisões. Pode-se entender que esse aspecto mais amplo demonstra uma capacidade analítica menos apurada dos dirigentes das PMEs estudadas. Isso se justifica pelo desconhecimento científico de práticas e de técnicas mais robustas de análise, como apresentado no quadro 3,

nas análises do **item 4.2** e conforme descrito na literatura por Robinson (1979), Gibson e Cassar (2005), Hutzschrenereuter e Kleindienst (2006), Andersen (2004) e Meers e Robertson (2007). Nota-se nas análises individuais que o estrategista da empresa H, participante com 3º grau completo (formação escolar) e que detinha o maior tempo de prática de mercado (18 anos de empresa), foi quem apresentou os construtos mais detalhados e diferentes de todos os entrevistados, reforçando uma possível relação: conjunção de conhecimento teórico e prático *versus* capacidade analítica.

Uma avaliação mais refinada dos fatores identificados pelos estrategistas das PMEs demonstra uma elevada amplitude de cada um dos construtos. Essa grande amplitude significa uma dificuldade de estabelecer parâmetros mais específicos do que aqueles que os estrategistas utilizam para tomar decisões estratégicas. Podem-se inferir duas causas para tal dificuldade: a primeira, relacionada ao caráter da decisão estratégica, o qual é bastante abrangente, situacional e, muitas vezes, contraditório, o que implica a impossibilidade de estabelecer parâmetros específicos que devem ser avaliados; a segunda, relacionada à incapacidade pessoal dos estrategistas de aprofundar na explicação, tendo em vista o caráter significativamente intuitivo de tomar decisões estratégicas. Tendo como base os estudos de Wright (2004 a,b), que conseguiram apreender um detalhamento maior do processo de fazer estratégia em médias e grandes empresa, tem-se a segunda explicação como hipótese do presente autor. Essa hipótese pode ser suportada pelos estudos de Gibbons e O'Connor (2005), Lumpkin e Dess (1995), Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998) e Robinson (1979), os quais salientam a simplicidade da tomada de decisão em pequenas empresas, suportada por uma análise intuitiva, que tende a aumentar sua complexidade à medida que essas ampliam suas estruturas.

A despeito de todas essas considerações realizadas e outras mais que podem ser feitas com base nos resultados da pesquisa, tem-se que o presente estudo possibilitou um entendimento mais aprofundado de como os estrategistas interpretam e conferem sentido às suas experiências de construção da estratégia, auxiliando na compreensão e identificação de pontos de aperfeiçoamento e aprendizagem do processo de formulação e formação das estratégias organizacionais em PMEs.

- **Aspectos dificultadores e facilitadores**

Tendo em vista que esta pesquisa constitui-se em um dos poucos estudos brasileiros no campo da Administração que utilizaram o método de grades de repertório, a experiência

adquirida pelo autor ao empreendê-la torna-se interessante para os demais pesquisadores que queiram replicá-la.

Trata-se de um método bastante interessante e robusto que, diferente das entrevistas normais utilizadas como técnicas de coletas de dados em diversas pesquisas qualitativas e quantitativas, exige um momento de reflexão sobre as correlações não pensadas anteriormente pelo respondente, ao invés de solicitar uma opinião, muitas vezes, já formada pelo próprio entrevistado como respostas ao tópico, ao roteiro ou ao questionário empregado.

Assim, o tempo (cerca de duas horas) e a profundidade (exigência de raciocínio) necessários à realização da pesquisa são alguns aspectos dificultadores, que se tornam mais aparentes quando os entrevistados são pessoas que dirigem organizações e que dispõem de pouco tempo para participar de outras atividades que não são concernentes à condução de suas empresas. Nesse caso, torna-se essencial informar ao respondente o tempo previsto de duração da entrevista, solicitando sua atenção ao mesmo para a pesquisa no momento especificado.

Como se trata de um método não muito fácil de ser compreendido pelo entrevistado, um tempo maior que se despende com sua explicação, no início da entrevista e em momentos que se iniciam atividades distintas, torna-se essencial para seu bom desenvolvimento. A utilização de exemplos fáceis e distintos da temática abordada também auxilia na condução da pesquisa.

O encaminhamento de uma explicação do método previamente à realização da entrevista para a identificação dos construtos, em contraposição a Wright (2004 b), não se mostrou como um aspecto interessante de ser realizado, tendo como receio a possibilidade de inibir aqueles futuros respondentes que não a entendessem, criando uma resistência prévia à entrevista e, até mesmo, inviabilizando sua realização.

Outro aspecto relevante para a condução da pesquisa foi a elaboração prévia de todas as planilhas necessárias para a condução da entrevista de identificação dos construtos, de maneira que estivessem interligadas entre si. Ou seja, a cada alimentação de uma etapa da entrevista, esta, automaticamente, já preparava outra planilha para ser utilizada no momento seguinte – os construtos identificados já formavam a grade de repertórios que estava pronta para sua ligação com os elementos. Essa preparação prévia propiciou um melhor aproveitamento do tempo do entrevistado.

Reforça-se o exposto por Wright (2004a,b), Boeree (1997) e Tan e Hunter (2002) quanto ao número ideal máximo de 9 (nove) elementos a serem utilizados para a identificação dos construtos. Apesar de ser requisito essencial a abrangência da temática abordada pelos

elementos identificados (pelo pesquisador ou por entrevistados) para a validação de uma análise futura (HAIR, 2005; MINGOTI, 2005; TAN e HUNTER, 2002) quando o número de elementos considerados ultrapassa o valor acima do especificado, a pesquisa torna-se muito extensa e cansativa, o que pode resultar em perda de atenção e concentração do próprio entrevistado em seus momentos finais (etapas de identificação dos construtos e ligação), os quais são fundamentais para os resultados da pesquisa.

Atentar-se aos aspectos acima descritos possibilitará ao pesquisador transpor algumas dificuldades que seriam encontradas no decorrer da aplicação do método de grades de repertório caso não fossem observadas previamente.

• Limitações

A presente pesquisa foi empreendida no escopo de um curso de mestrado em Administração. Assim, apresentou como um de seus fatores limitadores o tempo para conduzir um estudo mais amplo e detalhado, no qual fosse possível realizar um maior aprofundamento das análises qualitativas, utilizando-se de métodos robustos que pudessem abstrair os aspectos relevantes (do conteúdo e do discurso) das entrevistas gravadas com os estrategistas. Esse mesmo fator limitador impediu a ampliação do objeto de estudo, por meio da montagem e utilização de um questionário, a partir dos construtos comuns identificados pelos estrategistas. Este deveria ser aplicado, seguindo o método survey, aos demais dirigentes das PMEs do pólo de calçados de Nova Serrana e aos responsáveis pelas tomadas de decisão estratégica dos outros principais pólos calçadistas do Brasil: Franca (São Paulo) e Novo Hamburgo (Rio Grande do Sul). A avaliação dos três pólos permitiria a caracterização do pensar dos estrategistas de calçados do Brasil, bem como o estabelecimento de análises comparativas entre os pólos abordados. Salienta-se que essa característica regional do presente trabalho não invalida sua relevância.

Outro aspecto limitador do trabalho foi a falta de convivência com alguns termos da Administração estratégica utilizados pelo pesquisador pelos estrategistas das PMEs durante as entrevistas para a identificação dos construtos. O pesquisador teve de explicá-los para que fossem compreendidos na prática diária dos entrevistados.

Nas análises, tem-se que a análise lingüística foi realizada pelo próprio autor, o qual não apresenta *expertise* em lingüística para fazê-lo, embora detenha conhecimento mais apurado da temática “estratégia”, além de ter realizado individualmente cada entrevista e registrado cada termo descrito, o que possibilita um melhor agrupamento lógico dos termos.

Além desses aspectos limitadores que podem ser transpostos por outros estudos, a presente pesquisa possibilita o levantamento de diversos questionamentos, os quais podem direcionar trabalhos futuros, como: “Esses fatores podem ser os mesmos em PMEs de diferentes setores?”, “Será que a grande amplitude de cada fator, que o torna muito abrangente, é característica do setor estudado ou de todas as PMEs?”, “Será que nos demais pólos calçadistas as preferências dos estrategistas diferem de suas práticas atuais, como constatado no presente estudo?”.

Espera-se que outros estudos sejam desenvolvidos com o intuito de robustecer o entendimento dos aspectos cognitivos dos estrategistas, com vistas ao aprimoramento do processo de construção das estratégias organizacionais em PMEs, e que o presente trabalho sirva como referência para futuros empreendimentos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, P. M.; LOGGERENBERG, J. J. van. *The repertory grid: "discovering" a 50-year-old research technique*. *ACM International Conference Proceeding Series*, v.150, 2005, p. 192-199.
- ALVES, R. C. et al. **Construção de estratégias: um estudo de caso na indústria avícola**. 30º Encontro da ANPAD, Salvador, setembro/2006.
- ANDERSEN, T. J. *Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environment*. *Journal of Management Studies*, v. 41, 2004, p.1271-1299.
- ANDREWS, Kenneth. *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis, 1971.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Atlas: São Paulo, 1993.
- BARNEY, Jay. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, 1986, p. 656-665.
- BARNEY, Jay. *Firms resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.
- BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN Jr. David J. *The resource-based view of the firm: ten years after 1991*. *Journal of Management*, v. 27, Sep. 2001, p. 625-641.
- BELL, Richard. *Using SPSS to analyse repertory grid data*. *Department of Psychology University of Melbourne*, June, 1997.
- BELL, D. E.; RAIFFA, H.; TVERSKY, A. *Decision making: descriptive, normative, and prescriptive interactions*. Cambridge: Cambridge University, 1988.
- BERNARDES, Maria Elisa Brandão. **Crescer para se legitimar e se legitimar para crescer: um estudo construcionista das estratégias de PME**. 30º Encontro da ANPAD, Salvador – BA, 2006, 12p.
- BOURGEOIS, L. J. III; *Strategy and environment: a conceptual integration*. *The Academy of Management Review*, v. 5, n.1, 1980, p. 25-39.
- BOURGEOIS, L. J. III; EISENHARDT, K. M. *Strategic decision process in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry*. *Management Science*, 34, 1988, p.816-835.
- BRAGA, Nice. **O processo decisório em organizações brasileiras**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 21 (3), p.35-57, jul/set, 1987.
- CARDOSO, L. R. de Azevedo et al. **Prospecção de futuro e Método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional**. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 63-38, jul./set. 2005.

CARPENTER, Mason A.; GELETKANYCZ, Marta A.; SANDERS, W. Gerard. *Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management*. *Journal of Management*, 30 (6), 2004, p.749-778.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. MA, Cambridge: MIT Press, 1962.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Organization vision and visionary organizations*. *California Management Review*, Fall, 1991, p. 30-52.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Building yours company vision*. *Harvard Business Review*, September-October, 1996, p. 65-77.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall, 1963.

DAVIS, C. D.; HILLS, G. E.; LAFORE, R. W. *The marketing/small enterprise paradox: research agenda*. *International Small Business Journal*, v. 3, n. 3, 1985, p. 31-41.

DEAN JR., James W., SHARFMAN, Mark P. *Does decision process matter? A study of a strategic decision-making effectiveness*. *Academy of Management Journal*, v. 39, n.2, p. 368-396, 1996.

DE OLIVEIRA, Itamaury Teles. **Determinantes da formulação de estratégia em indústrias emergentes: análise do setor de destilarias de cachaça artesanal de qualidade (AMPAQ)**. 2004, 224p. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. 2004.

DIAS, A. T. **Competição, orientação estratégica e desempenho em um ambiente turbulento: uma abordagem empírica**. 2003, 143p. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. 2003.

DRUCKER, Peter F. **A decisão eficaz**. In: **Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 9-26.

DYER, J. H.; SINGH, H. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, 1998, p. 660-679.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. *Strategic decision making*. *Strategic Management Journal*, v. 13, Winter, 1992, p. 17-37.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: PROGEP, 2004.

FREDRICKSON, J. W. *Strategic process research – questions and recommendations*. *Academy of Management Review*, v.8, n.4, p.565-575, 1983.

FREDRICKSON, J. W. *The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observation, and future directions*. *Academy of Management Journal*, v.27, n.3, p.445-466, 1984.

FREDRICKSON, J. W.; IAQUINTO, A. L. *Inertia and creeping rationality in strategic decision processes*. *Academy of Management Journal*, v.32, n.3, p.516-542, 1989.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. *Strategic decision process: comprehensiveness and performance in a industry with an unstable environment*. *Academy of Management Journal*, v.27, n.2, p.399-423, 1984.

FREEMAN, R. E. *The stakeholder approach revisited*. *Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik*, v. 5, n. 3, 2004, p. 228-241.

GIBBONS, Patrick T.; O'CONNOR, Tony. *Influences on strategic planning processes among Irish SMEs*. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, Apr. 2005, p.170-186.

GIBSON, B; CASSAR, G. *Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms*. *Small Business Economics*, v. 25, n. 3,2005, p. 207-222.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S; HAYASHI Jr, P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, 1999, p. 53-74.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.23-124.

HAMBRICK, Donald C. e MASON, Phyllis A. *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*. Apr. 1984, p.193-205.

HAMEL, G.; PAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. *The population ecology of organizations*. In: *American Journal of Sociology*, 82, p.929-964, 1977.

HAYES, John e ALIINSON, Christopher W. *Cognitive style and its relevance for management practice*. *British Management Journal*. Vol. 5, 1994, p.53-71.

HINES, Andy. *Strategic foresight*. *The Futurist*. Sep-Oct 2006, p. 18-21.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p.2-137.

HUANG, Xueli; GARDNER, Scott. *A stakeholder view of strategic management in chinese firms*. *International Journal of Business Studies*, v. 15, n. 1, june 2007, p. 1-13

HUFF, Anne S.; JENKINS, Mark. *Mapping strategy knowledge*. London: Sage, 2002.

HUFF, Anne S.; REGER, Rhonda K. *A review of strategic process research*. *Journal of Management*, v. 13, n. 2, 1987, p. 211-236.

HUTZSCHRENEREUTER, T.; KLEINDIENST, I. *Strategy-process research: what we have learned and what is still to be explored*. *Journal of Management*, v. 32, n. 5, 2006, p. 673-719.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Indústria calçadista: diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana**. Belo Horizonte: FIEMG / IEL-MG / Sindinova, 2004. 120p.

JANCZAK, Sergio. *The strategic decision-making process in organizations*. *Problems and Perspectives in Management*, 3/2005.

KAYO, Eduardo K.; SECURATO, José R. **Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses**. *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 1, n.4, 1º Sem 1997, p. 51-61.

KEENEY, Ralph L. *Making better decision makers*. *Decision Analysis*, n.1, v.4, Dec 2004, p. 193-204.

KELLY, G. *The psychology of personal constructs*. *New York*: Norton, 1955.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. Editora Pedagógica e Universitária: São Paulo, 2003, caps. 1 a 3 .

KORNHAUSER, Arthur; SHEATSLEY, Paul B. **Construção de questionário e processo de entrevista**. In: SELLTIZ, C. et all. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

LEE, Khai S.; LIM, Guam; TAN, Sôo J. *Dealing with resource disadvantage: generis strategies for SMEs*. *Small Business Economics*. V. 12, n.4, Jun, 1999, p. 299-311.

LEITÃO, Sérgio Proença. **A decisão na academia I**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. V. 27 (1), p.69-86, jan/mar, 1993.

LEITÃO, Sérgio Proença. **A decisão na academia II**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. V. 27 (2), p.158-182, abr/jun, 1993.

LINDBLOM, C. E. *The science of “muddling through”*. *Public Administration Review*, v. 19, n.2, 1959, p. 238-255.

LINDBLOM, C. E. **O processo de decisão política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1980, p. 7-36.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; FONSECA, Valéria S.; FERNANDES, Bruno H. R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; DE OLIVEIRA, Lúcia M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bokman, 2001, p.176-203.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. *New York*: John Wiley and Sons, 1958.

MARINHO, S. V. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o *Balanced Scorecard***. 2006, 241p. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006.

MEERS, Karen A.; ROBERTSON, Colin. ***Strategic planning practices in profitable small firms in the United States***. *The Business Review*, Cambridge; v. 7, n. 1, Summer 2007, p.302-307.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. 2003, 414p. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. 2003.

MEYER, A. D. ***What is strategy's distinctive competence?*** *Journal of Management*, v. 17, n. 4, 1991, p. 821-833.

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

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. ***Strategy-making in three modes***. *California Management Review*, v. 16, n. 2, Winter 1973, p. 44-53.

MINTZBERG, Henry. ***The strategy concept I: five Ps for strategy***. *California Management Review*, v. 30, n. 1, Fall 1987, p. 11-24.

MINTZBERG, Henry. ***Strategy formation: Ten schools of thought***. In: FREDRICKSON, J.W. (ed.) ***Perspectives on strategy management***. Boston: Ballinger, 1989. p.105-235.

MINTZBERG, Henry. ***The design school: reconsidering the basic premises of strategic management***. *Strategic Management Journal*, v. 11, 1990, p.171-195.

MINTZBERG, Henry. **A função do gerente**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.34-47.

MINTZBERG, Henry. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.26-32.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MÖLLER, R. C; DE OLIVEIRA, F.M.; FONTE FILHO, J.R. A intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. V. 27 (1), p.87-96, jan/mar, 1993.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. *Business performance and dimensions of strategic orientation*. *Journal of Business Research*, n.56, p. 163-176, 2003.

NETO, Annibal Affonso. **Estratégia competitiva: análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização de mercados**. 2003, 487p. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. 2003.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Novos Ubrais, 1988.

PETTIGREW, A. M. *Strategy formulation as a political process*. *International Studies of Management Organization*, v. 7, 1977, p. 78-87.

PAPADAKIS, V.M. e BARWISE, P. *How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?* *British Journal of Management*, vol 13, 2002, p.83-95.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*. Mai-Jun, p.79-91, 1990.

POPPER, K. **Lógica das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo e Presença, 1978.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*, v. 12, winter, p. 95-117, 1991.

QUINN, James Brian. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.20-25.

REGER, Rhonda K.; HUFF, Anne S. *Strategic groups: a cognitive perspective*. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, 1993, p. 103-123.

ROBINSON, Richard. *Forecasting and small business: a study of the strategic planning process*. *Journal os Small Business Management*, v. 17, n. 3, 1979, p.19-27.

HOFER, Charles W; SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, c1978. 219p.

SCHOEMAKER, Paul J. H. *Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views*. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, January, 1993, p.107-129.

SCHOEMAKER, Paul J. H. *Scenario planning: a tool for strategic thinking*. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 2, Winter, 1995, p. 25-40.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª ed. São Paulo: Noca Cultural, 1985.

SCHWENCK, C. R. *Cognitive simplification process in strategic decision-making*. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2. Apr-Jun, 1984, p. 111-128.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M. e COOK, S.M. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder - Editora da Universidade de São Paulo. 1965.

SELZNICK, Philip. Site: <http://home.comcast.net/~erozycki/Selznick.html>. Acesso em 02/02/2008.

SHAW, Mildred L. G.; GAINES, Brian R. *Kelly's "geometry of psychology space" and its significance for cognitive modeling*. *The New Psychologist*, October, 1992, p. 23-31.

SHLENS, J. A tutorial on principal component analysis. Site: <http://www.sn1.salk.edu/~shlens/pub/notes/pca.pdf>. Acesso em: 20 Abr. 2008.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SNOW, Charles. C.; HAMBRICK, Donald C. *Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems*. *Academy Management Review*, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

STUBBART, Charles I. *Managerial cognition: a missing link in strategic management research*. *Journal of Management Studies*. v. 26, n. 4, July, 1989. p. 325-347.

TAN, Felix B.; HUNTER, M. Gordon. *The repertory grid technique: a method for the study of cognition in information systems*. *MIS Quarterly*. v.26, n.1, March, 2002, p.39-57.

TAN, J. J.; LITSCHERT, R. J. *Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry*. *Strategic Management Journal*, v.15, n.1, p.1-20, Jan. 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic Management*. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997, p. 509-533.

THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Editora Polis, 1981.

THOMAS, Howard. *Strategic decision analysis: applied decision analysis and its role in the strategic management process*. *Strategic Management Journal*, v.5, Apr-Jun, p.139-156, 1994.

TURETA César; ROSA Alexandre R.; Santos Leonardo L. da S. **Estratégia como Prática Social e Actor-Network Theory: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia**. 30º Encontro da ANPAD, Salvador, setembro/2006.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 40, n. 4, out/dez, 2000, p. 20-37.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VENKATRAMAN, N. *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*. *Academy Management Review*, p.801-814, 1986.

VENKATRAMAN, N. *Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement*. *Management Science*, v.35, n.8, p.942-962, aug. 1989.

VON CLAUSEWITZ. Site: <http://www.clausewitz.com/CWZHOME /CWZBASE.htm>. Acesso em: 02 Fev 2008.

WEICK, K. E. *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p.1-19, 1976.

WERNERFELT, Birger. *A resource based view of the firm*. *Strategic Management Journal*. v. 5, p.171-184, Apr-Jun 1984.

WHITTINGTON, Richard. *Strategy as practice*. *Long Range Planning*, v. 29, Oct 1996, p.731-735.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 6, 1988, p. 521-536

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

WRIGHT, Robert P. *Top manager's strategic cognitions of strategy making process: differences between high and low performing firms*. *Journal of General Management*. vol. 30, n.1, p.61-78, Autumn 2004.

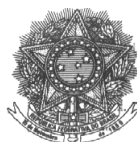
WRIGHT, Robert P. *Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research*. *Journal of Organization Behavior*. vol. 25, n.1, p.339-363, 2004.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. **Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.01, n.12, p.54-65, 2º trimestre, 2000.

ZACKIEWCZ, Mauro. **A definição de prioridades de pesquisa a partir da abordagem de technological foresight**. 2000, 97p. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica. Instituto de Geociências. Universidade Estadual de Campinas. 2000.

ANEXOS

Anexo I – Entrevista com os estrategistas para validação dos elementos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

O PENSAR DO ESTRATEGISTA – ETAPA 2

Data: **Início:** horas **Término:** horas

Entrevistador: Werner Duarte Dalla

1. Dados da Empresa

Nome da Empresa:
Tempo de existência:
Número de funcionários:
Faturamento Anual:
Classificação (Pequena ou Média Empresa):

2. Dados do Entrevistado

Nome do entrevistado:
Cargo que ocupa:
Escolaridade:
Tempo de empresa:

3. Quando foi a última vez que o Sr. tomou uma decisão que afetasse o rumo do seu negócio?
4. Se Sr. fosse formular a estratégia da sua organização (tomar uma decisão que poderia mudar o rumo da sua empresa), quais fatores levaria em consideração?
5. O que o Sr. entende por cada um dos seguintes elementos utilizados no processo de formulação da estratégia? Descreva como são conduzidos em sua organização.

Item	Elemento	Nota
1	Definição do que a empresa se propõe a fazer e onde quer chegar (missão e visão)	
2	Garantia que a estratégia seja implementada	
3	Análise dos recursos internos (financeiro, equipamento e pessoal) e das capacidades (forças e fraquezas desses recursos)	
4	Desenvolvimento dos valores principais e da cultura da empresa	
5	Desenvolvimento de controles internos (sistemas ou manuais) para gerenciamento	
6	Avaliação dos resultados operacionais e financeiros da empresa	
7	Prestação de contas aos públicos interessados (transparência com comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios)	
8	Contato com os demais sócios da empresa	
9	Análise do setor de calçados e de suas oportunidades e ameaças	
10	Formulação de novas estratégias (inovação)	
11	Realização de aquisições e fusões com outras empresas	
12	Formação de redes de relacionamento (com clientes, fornecedores, outras empresas de calçados).	

6. Considerando NOTA 9 para o elemento mais importante no processo de elaboração da estratégia de sua empresa e NOTA 1 para o menos importante, qual a nota que o Sr. daria para cada elemento?

Anexo II – Carta convite para participação do painel de especialistas



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Belo Horizonte, 22 de novembro de 2007.

Prezado Senhor,

Estou preparando a minha dissertação para o Programa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob a orientação do Professor Dr. Reynaldo Maia Muniz. Sendo assim, gostaria de contar com sua colaboração para a realização desta pesquisa.

O convite é realizado em função do conhecimento que o Sr. possui sobre o Processo de Formulação de Estratégias, fato este comprovado por meio da análise de sua experiência acadêmica e/ou profissional.

Esta é uma etapa intermediária do trabalho, que tem como principal objetivo encontrar um consenso sobre os fatores que abrangem a literatura sobre estratégia, priorizá-los e selecioná-los de acordo com a realidade vivenciada por donos de Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Para tanto, será utilizado o método Delphi, o qual é um instrumento de pesquisa que confere maior confiabilidade no consenso de opiniões de um painel de especialistas. A operacionalização ocorrerá por meio da aplicação de questionários em duas rodadas com controle e retroalimentação das respostas dadas pelo grupo.

O cronograma será o seguinte:

- 22/11/2007 - Envio do primeiro questionário (1ª Rodada)
- 03/12/2007 - Prazo limite para o retorno do questionário (1ª Rodada)
- 05/12/2007 - Envio da análise da primeira rodada e do questionário (2ª Rodada)
- 11/12/2007 - Prazo limite para o retorno do questionário (2ª Rodada)
- 31/12/2006 - Devolução do resultado final da pesquisa

Caso o Sr. não tenha disponibilidade no momento para responder ao questionário, no prazo acima descrito, solicito a gentileza de comunicar-me por meio de mensagem eletrônica.

Encaminho nesse anexo dois documentos: (1) Sistemática proposta e (2) Questionário.

Agradeço antecipadamente sua preciosa participação.

Atenciosamente,

Werner Duarte Dalla

wdd@cepead.face.ufmg.br

CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

FACE - Faculdade de Ciências Econômicas

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Anexo III – Questionário para a realização do painel de especialistas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado Senhor,

A realização desta etapa consiste no preenchimento dos **DADOS PESSOAIS**, descritos abaixo e na resposta de um **QUESTIONÁRIO**, anexo nesse arquivo. Neste arquivo, é solicitado ao Sr. a avaliação de 2 (duas) assertivas para cada um dos 10 (dez) elementos retirados da literatura sobre as abordagens no processo de formação e formulação de estratégias organizacionais. É disponibilizado o campo **SUGESTÕES** para que o Sr. teça comentários sobre cada elemento.

Esta etapa da pesquisa apresenta dois objetivos principais:

1. Validar os elementos que refletem as temáticas relevantes do processo de formulação e formação da estratégia, presentes na literatura da área.
2. Identificar os elementos relevantes para a formação de estratégias em Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

O que são Elementos?

Nesta pesquisa, sua definição consiste nos aspectos considerados importantes dentro de um domínio específico de um discurso. Neste estudo, se refere à área de administração estratégica, mais especificamente às abordagens pertinentes ao processo de formulação e formação das estratégias organizacionais.

Os elementos devem apresentar as seguintes características:

- *devem ser discretos* – em outras palavras, devem ser substantivos.
- *devem ser homogêneos* – os elementos devem ser retirados da mesma amostra, ou seja, não se pode misturar objeto com pessoa.
- *não podem ser avaliáveis* – não se devem usar palavras tais como motivação, liderança, conhecimento, para se definir as qualidades de um gestor.
- *devem ser representativos da área a ser investigada* – os pesquisadores devem garantir que os elementos extraídos abarquem toda a literatura que se pretende abordar.

- devem ter sido vivenciados pelo entrevistado – é necessário que a pessoa a ser entrevistada tenha tido experiência recente com os elementos identificados para que a grade da entrevista seja significativa e relevante.

1. DADOS PESSOAIS

- **Nome Completo:**
- **Empresa / Instituição:**
- **Função na Empresa / Instituição:**
- **Auto-Avaliação: avalie seu nível de especialização e conhecimento no tema abordado (processo de formulação e formação de estratégias organizacionais).**

Perito	
Conhecedor	
Familiarizado	
Não Familiarizado	

Definições:

Perito: assinale se você se considerar dentro do grupo de pessoas que atualmente se dedica a este tópico com profundidade.

Conhecedor: use essa classificação nos seguintes casos:

- 1- Se você está se tornando um perito, mas falta alguma experiência para dominar o tópico;
- 2- Se você já foi um perito no tópico há alguns anos, mas se considera no momento pouco atualizado no tópico;
- 3- Se você trabalha em área próxima, mas contribui regularmente com temas relacionados a esse tópico.

Familiarizado: assinale se você conhece a maioria dos argumentos usados nas discussões sobre o tópico, leu sobre o assunto, e tem uma opinião sobre ele.

Não familiarizado: marque esta opção se você não se enquadra em nenhuma das categorias anteriores.

2. QUESTIONÁRIO

O questionário encontra-se no outro anexo.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

A seguir, se encontra uma relação dos elementos retirados da literatura sobre o processo de formulação e formação de estratégias organizacionais.

De acordo com seu conhecimento, avalie as duas afirmativas da coluna "Resposta" para cada um dos dez "Elementos" respectivos.

Observações:

1. Favor clicar na caixa correspondente à resposta desejada.
2. Marcar apenas uma das alternativas
3. Favor conferir se não deixou nenhuma questão sem resposta.

Elementos	Explicação	Resposta	Sugestões
1	<p>Definição do que a empresa se propõe a fazer e onde quer chegar (missão e visão)</p> <p>Trata-se do que representa a organização (razão de existir) e do direcionamento das ações a serem realizadas. A visão aqui deve ser entendida como uma representação mental da estratégia, criada ou pelo menos expressa na cabeça do líder.</p>	<p>1. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>2. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
2	<p>Análise da indústria e do ambiente (oportunidades e ameaças)</p> <p>Abrange as análises que são realizadas para o melhor entendimento do macroambiente (Econômico, Demográfico, Tecnológico, Natural, Sócio-Cultural e Político-Legal) e microambiente (Fornecedores, Clientes, Concorrentes), externos à organização, com o intuito de identificar suas oportunidades e ameaças.</p>	<p>3. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>4. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
3	<p>Análise dos recursos e competências essenciais (forças e fraquezas)</p> <p>Identificação dos pontos fortes e fracos da organização, principalmente dos recursos e competências que oferecem a possibilidade de atuação em uma diversidade de mercados, que proporciona uma significativa contribuição aos benefícios percebidos pelo consumidor sobre o produto final e que é de difícil imitação para os concorrentes (caracterizados como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis).</p>	<p>5. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>6. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
4	<p>Alinhamento dos valores principais / da cultura da empresa</p> <p>Alinhamento e compartilhamento dos valores, crenças, assunções e símbolos (cultura), que definem a forma na qual a empresa conduz seu negócio, com a estratégia que está sendo formada.</p>	<p>7. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>8. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
5	<p>Desenvolvimento de capacidades dinâmicas</p> <p>Desenvolvimento de condições para acumulação e renovação constante das competências essenciais, considerando as mudanças ambientais.</p>	<p>9. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>10. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	

6	Avaliação da exequibilidade da estratégia	Avaliação da factibilidade de implantação das estratégias quanto à obtenção e disponibilização dos recursos necessários, alinhamento da organização com a orientação inicial, comunicação da estratégia, implementação e instituição de um sistema de resolução de problemas.	<p>11. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>12. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
7	Contato com a alta administração (ou demais sócios da empresa)	Relacionamento entre membros da alta administração, ou dos gerentes de linha com os membros da direção, quando da concepção da estratégia organizacional.	<p>13. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>14. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
8	Consideração de novas estratégias (inovação)	Busca ativa de novas oportunidades. Consideração de coisas novas ou das mesmas coisas de maneira diferente, quando da concepção da estratégia. Destruição criadora.	<p>15. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>16. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
9	Desenvolvimento de estrutura e controles organizacionais para gerenciamento	Identificação e concepção da estrutura e controle organizacionais, por meio de sistemas ou manuais, que possibilitem a consecução das estratégias concebidas e a geração de informações necessárias para a manutenção da estabilidade da organização.	<p>17. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>18. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
10	Enfoque na governança corporativa (relação com os públicos interessados)	Análise e explicação dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, ambiente), de maneira a possibilitar o alinhamento dos interesses das diversas partes.	<p>19. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p> <p>20. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente</p>	
21. Os elementos acima listados abrangem todos os principais tópicos existentes na literatura sobre processo de formulação e formação da estratégia organizacional.			Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	

Anexo IV – Retroalimentação dos especialistas com resultado a 1ª rodada

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Belo Horizonte, 05 de dezembro de 2007.

Prezado Senhor,

Gostaria de convidá-lo a participar desta segunda e última rodada do painel com especialistas, tendo em vista a sua participação na primeira rodada. Essa tem como objetivo a geração de consenso entre os especialistas.

Para tanto, é solicitada a sua avaliação do mesmo questionário com algumas alterações, o qual contém os resultados da primeira etapa, os comentários realizados, a inclusão de três novos elementos e a modificação de três explicações – calcados nas sugestões propostas.

Peço a gentileza e o esforço de respondê-lo me encaminhá-lo até o dia 11/12/2007, tendo em vista o cronograma apertado para a realização das demais etapas desta pesquisa. Caso o não seja possível responder nesse prazo, favor me comunicar.

O resultado final deste painel de especialistas será encaminhado ao seu e-mail até o dia 31/12/2007. Proponho-me a disponibilizar o arquivo da dissertação tão logo ela seja concluída.

Saliento que sua participação é de extrema importância para este trabalho.

Desde já agradeço, desejando-lhe um Natal repleto de saúde, paz e felicidade.

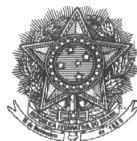
Atenciosamente,

Werner Duarte Dalla
wdd@cepead.face.ufmg.br
CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
FACE - Faculdade de Ciências Econômicas
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

5	Desenvolvimento de capacidades dinâmicas	Desenvolvimento de condições para acumulação e renovação constante das competências essenciais, considerando as mudanças ambientais.	9. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
			10. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
	Nota Média Literatura	4,3	Nota Média PMEs			4,0		Comentários: Não Houve.
	Nota	5	4	3	2	1		
	Literatura	57%	29%	0%	14%	0%		
PMEs	43%	14%	43%	0%	0%			
6	Avaliação da exequibilidade da estratégia	Avaliação da factibilidade de implantação das estratégias quanto à obtenção e disponibilização dos recursos necessários, alinhamento da organização com a orientação inicial, comunicação necessária da estratégia, implementação e instituição de um sistema de resolução de problemas.	11. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
			12. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
	Nota Média Literatura	4,3	Nota Média PMEs			4,0		Comentário: I - Nem toda estratégia deve ser comunicada claramente. Para uma estratégia existem efeitos colaterais e benefícios dos seus elementos silenciados. A natureza da estratégia e teoria da mudança irá dar a dimensão dos esforços necessários para sua implementação.
	Nota	5	4	3	2	1		
	Literatura	43%	43%	14%	0%	0%		
PMEs	43%	14%	43%	0%	0%			
7	Contato com a alta administração (ou demais sócios da empresa)	Relacionamento entre membros da alta administração, ou dos gerentes de linha com os membros da direção, quando da concepção da estratégia organizacional.	13. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
			14. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
	Nota Média Literatura	4,3	Nota Média PMEs			4,0		Comentários: I - As estratégias não são top down em todo momento. Existem os tipos: I, N, M, W.
	Nota	5	4	3	2	1		
	Literatura	43%	43%	14%	0%	0%		
PMEs	43%	14%	43%	0%	0%			
8	Consideração de novas estratégias (inovação)	Busca ativa de novas oportunidades. Consideração de coisas novas ou das mesmas coisas de maneira diferente, quando da concepção da estratégia. Destruição criadora.	15. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
			16. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
	Nota Média Literatura	3,9	Nota Média PMEs			4,3		Comentário: I - A organização como um ser abrangente e vivo. Há inovações todo dia em (ver Pettigew) Processos Burocráticos, lay-outs, atendimento e até de produtos
	Nota	5	4	3	2	1		
	Literatura	29%	29%	43%	0%	0%		
PMEs	43%	43%	14%	0%	0%			
9	Desenvolvimento de estrutura e controles organizacionais para gerenciamento	Identificação e concepção da estrutura e controle organizacionais, por meio de sistemas informatizados e métodos de gerenciamento, que viabilizem a consecução das estratégias concebidas e o alcance e estabilização do desempenho da organização, de maneira obter o resultado esperado.	17. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
			18. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente					
	Nota Média Literatura	3,4	Nota Média PMEs			3,7		Comentários: I. Há estratégias cuja implementação duram anos a fio - digamos são infinitas. Uma escaramuça pode durar um mês mas uma CPMF pode ser em anos. A estrutura de controle é fundamentas enquanto não se alcançar as metas (ou objetivos) definidas na estratégia ou houver riscos de retorno a pontos indesejáveis e perda dos recursos alcançados. II. Creio que a explicação do elemento pode ser melhorada... Respondi o tópico como sendo o D, C, A da estratégica.....(atentei para o elemento e não para sua explicação).
	Nota	5	4	3	2	1		
	Literatura	29%	29%	14%	14%	14%		
PMEs	29%	43%	0%	29%	0%			

10	Enfoque na governança corporativa (relação com os públicos interessados)		Análise e explicação dos comportamentos das partes interessadas (comunidade, clientes, funcionários, fornecedores, sócios, ambiente), de maneira a possibilitar o alinhamento dos interesses das diversas partes.			19. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
	Nota Média Literatura		4,0	Nota Média PMEs		3,6	Comentário: I - Um dos elementos fundamentais. A governança é o "motor da estratégia".
	Nota	5	4	3	2	1	
	Literatura	57%	14%	0%	29%	0%	
	PMEs	14%	43%	29%	14%	0%	
11	Análise de Cenários (alternativas)		Análise das possíveis alternativas de atuação (opções estratégicas) com suas respectivas consequências, ganhos e riscos (simulações prospectivas, as quais incluem projeções financeiras). Em uma perspectiva de PMEs, pode ser considerada como a antecipação dos eventos futuros (hipóteses) realizada pelo estrategista da organização (geralmente o proprietário).			21. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
						22. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
12	Avaliação do desempenho da organização		Análise dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização, de maneira a viabilizar a análise de cenários e as demais análises para proposição das estratégias.			23. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
						24. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
13	Formação de redes de relacionamento		Construção de relacionamentos cooperativos (principalmente com fornecedores e distribuidores), de maneira a integrar as distintas partes da cadeia produtiva.			25. Conforme literatura existente, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
						26. De acordo com a realidade das PMEs, o elemento apresentado é relevante para o processo de formulação e formação da estratégia. Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
14	27. Os elementos acima listados abrangem todos os principais tópicos existentes na literatura sobre processo de formulação e formação da estratégia organizacional.					Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 Discordo Totalmente	
	Nota Média Literatura					2,8	Comentários: I. Outros elementos fundamentais concorrem na formulação estratégica: Intenção estratégica (gostar de competir, ter motivação e tônus vital); Inteligência estratégica (capacidade cenarista); curva de conhecimento (conhecer bem o setor e os concorrentes, capacidades); capacidade de lidar com: riscos, incertezas e Odds; II. Falta uma ênfase maior na questão financeira, associada a visão (inicialmente), depois as opções estratégicas (no processo de escolha) e ao final na definição das ações estratégicas; III. Análise financeira e de mercado são temas importantes.
	Nota	5	4	3	2	1	
	Literatura	0%	33%	33%	17%	17%	

Anexo V – Carta convite para participação da entrevista de identificação dos construtos



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Nova Serrana, 05 de Dezembro de 2007.

Prezado Senhor(a),

Estou preparando minha dissertação “O pensar do estrategista em pequenas e médias empresas (PMEs)” para o Programa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob a orientação do renomado Professor Dr. Reynaldo Maia Muniz. Sendo assim, gostaria de contar com sua colaboração para a realização desta pesquisa.

O trabalho consiste em uma entrevista gravada, de aproximadamente 2 horas. Para tanto, não serão solicitadas informações confidenciais, nem informações estratégicas da organização. O requisito necessário é a sua experiência como tomador de decisões que podem mudar o rumo da sua organização, a qual é uma empresa de pequeno ou médio porte que é um caso de sucesso.

Trata-se de uma etapa intermediária do trabalho com cunho acadêmico, que tem como principal objetivo entender como os donos de PMEs de sucesso organizam suas idéias para tomar decisões estratégicas para a sua organização.

Ao final do trabalho, previsto para o mês de março de 2008, será realizada uma apresentação junto ao SINDINOVA para todos os participantes da pesquisa e será disponibilizado o material para sua reprodução.

Conto com sua colaboração e agradeço, desde já, sua disponibilidade.

Cordialmente,

Werner Duarte Dalla

wdd@cepead.face.ufmg.br

CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

FACE - Faculdade de Ciências Econômicas

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Anexo VI – A Entrevista no Repgrid

No RepGrid, a entrevista para a identificação dos construtos e ligação dos elementos aos construtos é a etapa mais importante da pesquisa, para que essa reflita o seu rigor e confiabilidade, reforçando-o como técnica adequada de pesquisa em ciências sociais. Outro ponto fundamental de uma boa entrevista está relacionado à garantia de aproveitamento do tempo disponibilizado pelo entrevistado, que pode não dispor de outro momento. Para tanto, é proposta uma seqüência de passos que devem ser atentados para a consecução da entrevista, com base no trabalho de Wright (2004 a):

1. Encaminhar um documento de 1 página, com uma semana de antecedência, explicando o método ao entrevistado;
2. Solicitar informações pessoais do entrevistado;
3. Solicitar uma breve discussão do entrevistado sobre os nove elementos apresentados;
4. Solicitar uma avaliação de 1 a 10 de quão bem os elementos são conduzidos em sua organização;
5. Enfatizar que a identificação dos construtos é a principal etapa da entrevista e relembrar que uma abordagem psicológica clínica será utilizada para fazer surgir seu ponto de vista.
6. Antes de começar a extrair os construtos, deve-se fazer uma demonstração usando um exemplo com outros elementos, para mostrar como o entrevistado pode extrair construtos dele;
7. Fazer mais um exemplo com o entrevistado, solicitando que ele próprio extraia os construtos e certificando que o mesmo entendeu o processo (não fornecer exemplo com a temática de estudo);
8. Partir para a extração dos construtos com base nos elementos identificados. (de preferência utilizar nove elementos e o método triádico de classificação). Registrar as próprias palavras do entrevistado para elencar os construtos;
9. Solicitar ao entrevistado que classifique os elementos de acordo com os construtos identificados que ele utiliza para elaborar a estratégia de sua organização;
10. Solicitar ao entrevistado que identifique quais os pólos são de sua preferência.

Fonte: Adaptado de Wright (2004 a).

Anexo VII – Exemplo utilizado para apresentação do Método Triádico de identificação dos construtos

Baseado em sua experiência prática e resumindo em uma ou poucas palavras:

No processo de avaliação para compra de um carro, o [que dois desses fatores apresentam de semelhante que se difere do terceiro?](#)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Pólo de Semelhança	Observo o carro de fora	Pergunto para amigos que tem o carro	Pesquisei antes	Não pechincho				
Pólo de Contraste	Entro no carro	Baseio em meu gosto	Avalio na hora	Pechincho				
	E2	E1	E5	E4				

E1 - Design	●	●			●			●
E2 - Conforto	●	●				●		
E3 - Status	●	●			●			●
E4 - Preço			●	●	●			●
E5 - Manutenção			●	●		●		
E6 - Desempenho			●	●		●		

Anexo VIII – Agrupamento dos construtos por meio da análise de conteúdo

Construto	Pólo Resumo 1	Pólo Resumo 2	Entrevistado	Pólo 1	Pólo 2
1	Busco participação na empresa	Do meu jeito	Empresa E	Baseado nos funcionários	Individual (depende apenas do diretor)
			Empresa B	Buscar mais participacao	Do meu jeito
			Empresa A	ver se a empresa está de acordo	individual
			Empresa I	Depende da participação dos funcionários	Faz individualmente
			Empresa I	Trabalho conjunto de equipe e empresa	Depende apenas da empresa
			Empresa I	Depende dos líderes	Depende do sócio
			Empresa H	Voltado para a empresa	Pessoal (individual)
			Empresa C	Responsaveis pela producao definem a melhor forma	Por o pessoal do jeito que a empresa quer
			Empresa D	Envolve a fabrica (mais pessoas)	Envolve somente os socios
			Empresa A	Relacionamento com empregados	Relacionamento com Administração
			Empresa G	Baseado dentro da empresa	Baseado na visão do sócio
			Empresa G	Depende dos sócios	Depende de mim (individual)
Empresa A	Presença dos gerentes	Pessoal			
2	Analisa equipe e conhecimento (valores)	Análise de retorno do investimento (dados)	Empresa D	Ligado a valores (pessoas)	Ligado a numeros
			Empresa D	Humanitario (pensa nas familias dos funcionarios)	Relatorios de dados
			Empresa B	Material humano	Material nao humano
			Empresa E	Baseado em parceria	Baseado em pesquisa
			Empresa B	Agrupar mais pessoas	Analise tecnica
			Empresa F	Relações humanas	Resultado do mercado
			Empresa I	Analisa equipe e conhecimento	Análise de retorno do investimento
			Empresa C	Consideracao da parte administrativa e de RH	Consideracao dos recursos financeiros
			Empresa F	Através de pesquisas e debates	Através de recursos financeiros
			Empresa A	Se a empresa tem condição	Se o cliente tem condição financeira
			Empresa I	Não impacta no resultado	Avalia o retorno sobre investimento
			Empresa H	Baseado em dados	Ligado à disponibilidade de recursos da empresa
3	Analiso fora da empresa (fatores externos)	Analiso dentro da empresa (fatores internos)	Empresa E	Acoes externas	Acoes internas
			Empresa A	mercado	interno à empresa (administração)
			Empresa H	Fatores externos	Fatores internos
			Empresa C	Interacao do meio externo com o interno	Questao interna
			Empresa D	Ambiente externo	Ambiente interno
			Empresa G	Busca no mercado	Analisa dentro da empresa
			Empresa G	Vou ter que buscar (interagir e envolver)	Basear mais dentro da fábrica
			Empresa D	Relacionado com o que ha de novidade no mercado	Relacionados com a producao
			Empresa D	Buscar fora da cidade	Esta dentro da cidade
			Empresa E	Analise do presente	Analise futuras
4	Analiso o presente	Analiso o futuro	Empresa B	Avaliacao da decisao tomada	Futuro
			Empresa F	resultados ocorridos	planejamento futuro
			Empresa D	Presente	Futuro (a longo prazo)
			Empresa G	Vou ter que olhar (já tem)	Vou ter que prever
			Empresa F	Baseado em coisa que ja tinha	Olha a parte de investimentos
			Empresa B	Dependo dos recursos atuais	Nova opcao de recursos
			Empresa E	Baseados em dados	Baseado em experiência de mercado
5	Baseado em relatórios	Baseado na experiência	Empresa H	Baseado em relatórios	Baseado na experiência
			Empresa E	Analise através de dados	Analise que nao precisa de relatorios
			Empresa G	Precisa de informações (pesquisa)	Faz individualmente
			Empresa B	Estudo	Comando
			Empresa E	Impacto das consequencias	Avaliacao individual
6	Uso pessoas de fora (terceiros)	Baseio no modo que eu penso	Empresa E	Analise de terceiros	Analise individual
			Empresa I	Exigência do mercado	Depende de sócios e fornecedores
			Empresa G	Usa pessoas de fora	Baseio no modo que eu penso
			Empresa I	Contato com o representante	Não depende dos representantes (individual)
			Empresa I	Depende dos representates (externo à empresa)	Depende dos sócios e funcionários (interno à empresa)
7	Troco informações com os sócios	Análise feita através de dados	Empresa E	Trocar informacoes com os socios	Analise feita através de relatorios
			Empresa F	Através de conversas	Através de dados
			Empresa F	Debate dos sócios (diretores)	Histórico da empresa
			Empresa A	Reuniões com gerentes	Relatórios
8	Acesso a informacoes externas	Necessidade de treinamentos	Empresa C	Acesso a informacoes externas	Necessidade de treinamentos
			Empresa D	Nao necessita de treinamento	Necessidade de treinamento dos funcionarios
9	Consegue controlar	Não tem tanto controle	Empresa H	Consegue controlar	Não tem tanto controle
			Empresa H	É manipulável (pode-se alterar)	Não é manipulável
10	Impacto da decisao na comunidade	Impacto na parte administrativa	Empresa H	Reflexo da empresa no mercado	Posição da concorrência
			Empresa C	Impacto da decisao na comunidade	Impacto na parte administrativa
11	Cálculo de risco	Dados concretos	Empresa F	Cálculo de risco	Dados concretos
			Empresa C	Baseado em pesquisa	Baseado na operacao
12	Criar uma forma mais fácil de passar a informação	Não se preocupa tanto com a formatação dos dados	Empresa H	Criar uma forma mais fácil de passar a informação	Pessoa tem interesse (não se preocupa tanto com a formatação dos dados)
13	Ligado diretamente à produção	Não está diretamente ligado à produção (ligado a vendas)	Empresa I	Ligado diretamente na produção	Não está diretamente ligado na produção (vendas)
14	Deve ser divulgado para a empresa no geral	Cabe somente à administração	Empresa H	Deve ser divulgado para a empresa no geral	Cabe somente à administração
15	Avalio o momento certo	É uma coisa natural	Empresa E	Avaliar o momento certo	Coisa natural (ter contato sempre)