

O processo de criação da estratégia na pequena empresa¹

The creation process of strategy in the small company

Resumo

A concepção da estratégia tradicionalmente foi descrita pela literatura como um processo racional, formal e deliberado que visa alcançar resultados de médio-longo prazo. Entretanto, a complexidade organizacional inerente ao dinamismo dos mercados contemporâneos nem sempre permite que as estratégias sejam executadas como foram pretendidas. Muitas decisões estratégicas são modificadas por ações que emergem sem a definição de um plano formal. Estas ações não planejadas são influenciadas por um processo de aprendizado contínuo. A dinâmica de criação da estratégia pode ser observada claramente nas pequenas empresas, pois necessitam adaptar continuamente o conteúdo de sua estratégia para serem flexíveis e responsivas às mudanças constantes do ambiente. Neste contexto, o papel do aprendizado é imperativo para que se estabeleça um padrão de ação adaptado à realidade das pequenas empresas. A dinâmica do processo estratégico e do aprendizado na pequena empresa ainda é pouco explorada no Brasil, merecendo estudos que auxiliem a construção de uma teoria organizacional compatível com suas especificidades. Assim, o objetivo do presente artigo foi elaborar um mapa interpretativo do processo de criação da estratégia na pequena empresa sob a influência do aprendizado e da gestão do conhecimento. O objetivo foi cumprido pela oferta do mapa denominado pelo autor como mapa interpretativo de criação da estratégia na pequena empresa (Micepe), elaborado a partir de criteriosa pesquisa, por meio de duas etapas: 1) revisão bibliográfica dos principais autores que abordam os temas referentes à estratégia, aprendizado e gestão do conhecimento; 2) análise do mapa organizacional elaborado por Escrivão Filho *et al.* (2005).

Palavras-chave: pequena empresa; mapa interpretativo; criação de estratégia.

Abstract

Traditionally, the strategy concept was described by the literature as a rational process formal and deliberated that aims to reach results of middle and long range. Nevertheless, the organizational complexities, inherent to the contemporary markets dynamism, do not permit strategies to be executed like intended. Many strategic decisions are modified from actions that emerged without a formal plan definition. These not planned actions are influenced by a continuous apprenticeship. The dynamic of strategy creation can be observed clearly in small companies by the necessity, of continuously adopt the contents in order to be flexible and to respond to environment changes. The apprenticeship role is imperative to establish an adopted action pattern to small businesses reality. The dynamic process strategy and the apprenticeship of small companies is not yet much explored in Brazil, with the need of studies in order to help the construction of a compatible organizational theory to their characteristic. Thus, the object of this article was to elaborate a map to of interpret the creation process strategies in small companies under the apprenticeship influence and knowledge management. The proposed object was accomplished by offering the map named by the author as interpretative map of strategy creation in the small company (MICEPE), elaborated from criterial research, by means of two stages: 1) bibliographic revision of the main authors that approach the themes related to strategy, apprenticeship and knowledge management; 2) by analyses of the Organizational Map elaborated by Escrivão Filho *et al.* (2005).

Keywords: small companies; interpretative map; strategy creation.

¹ Uma versão preliminar desse artigo foi apresentada no XI SEMEAD – Seminários em Administração / 2008

*Orlando Isidoro Loureiro**

* Mestre em Administração pela PUC / SP. Professor da FAAT – Faculdades Atibaia e da FECAP / SP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. E-mail: o_loureiro@hotmail.com

Introdução

No passado, a organização tradicional era apropriada a uma produção pequena e de ambiente de mudanças lentas (ESCRIVÃO FILHO, 1998). Essa condição é confirmada por Chandler Junior (1962) quando diz que antes de 1850 poucas organizações americanas necessitavam de um administrador de tempo integral ou mesmo de uma estrutura administrativa claramente definida.

Todavia, o contexto organizacional se modificou, as mudanças são constantes e imprevisíveis e o nível de influência e complexidade dos agentes ambientais aumenta progressivamente (NADLER; TUSHMAN, 2000). A mudança e a incerteza tornaram-se parte inerente do contexto organizacional, onde o surgimento de novos processos e tecnologias, além do advento da era do conhecimento exigiu das empresas maior agilidade de adaptação. Segundo Ansoff e McDonell (1993), a complexidade das mudanças dificulta a antecipação planejada das respostas da organização ao ambiente.

Neste contexto, institucionalizar a mudança torna-se cada vez mais desafiador principalmente quando se trata de pequenas empresas. As pequenas empresas possuem características próprias (especificidades) que as diferenciam das grandes organizações. Essas características resultam em diferentes perfis de direção, estruturas administrativas, produtividade, nível tecnológico etc. A falta de planejamento na pequena empresa, por exemplo, é uma das razões que faz com que ela trabalhe reagindo e se adaptando ao ambiente (LEONE, 1999; TERENCE, 2002).

Esse processo de reação e adaptação envolve outros dois processos, que é a aprendizagem individual e a organizacional. A primeira constitui um evento interno, não observável, inferido por meio do desempenho das pessoas. O segundo não só envolve a elaboração de novos mapas

cognitivos; esses permitem melhor compreensão do que ocorre em seu ambiente externo e interno como também permite definir novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 1995).

No estudo das pequenas empresas, para compreender sua complexidade organizacional, algumas perspectivas da teoria administrativa clássica utilizam conceitos e modelos fundamentados em empresas de grande porte que possuem estruturas, funções e processos decisórios diferenciados. Estes conceitos e modelos negligenciam as peculiaridades do contexto organizacional da pequena empresa, as quais necessitam ser compreendidas por meio de perspectivas que considerem as suas especificidades (DANDRIGE, 1979; ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005; CHANDLER JUNIOR, 1973, 1977).

Devido às suas especificidades, as pequenas empresas também apresentam processos de gestão diferenciados. Uma vez que a complexidade organizacional da pequena empresa está permeada por variáveis que se inter-relacionam é preciso compreender como estas variáveis influenciam os processos de gestão. A estratégia, como uma das variáveis do contexto organizacional, molda o comportamento e as ações das organizações e precisa ser compreendida de acordo com as características inerentes a cada contexto (TERENCE, 2002; ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005).

Entretanto, o paradigma tradicional do processo estratégico nas organizações adota a perspectiva de teorias que também foram desenvolvidas sob o contexto da grande empresa. Assim sendo, a perspectiva do processo tradicional entende que o desenvolvimento da estratégia é um processo hierárquico, que ocorre por meio de uma série de etapas prescritivas e formalizadas em um planejamento (ANDERSEN, 2000). Contudo, a necessidade de se adaptar ao ambiente sugere outras maneiras mais flexíveis para se criar estratégias.

A importância da gestão do conhecimento na criação de estratégia reside no fato de que as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória, desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. De acordo com Fleury e Fleury (1995, p.20): “Estas rotinas vão sendo incorporadas de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional”.

Portanto, dentro desse contexto, as pequenas empresas representam o local ideal para examinar a evolução destas práticas (ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006).

1 O mapa organizacional da pequena empresa

A partir do século XX, as mudanças do ambiente organizacional tornaram-se mais complexas e variadas (ANSOFF; McDONELL, 1993). A compreensão da complexidade do ambiente organizacional passou a ser considerada como um fator essencial para o desenvolvimento de uma nova perspectiva da teoria administrativa (GARTNER, 1985; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002; CHANDLER JUNIOR, 1962). Os estudos organizacionais possuem um caráter heterodoxo, onde existem diversas perspectivas para o entendimento da complexidade organizacional (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002).

De acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2002) e Escrivão Filho *et al.* (2005), é possível encontrar na literatura de teoria das organizações algumas perspectivas que procuram lidar com a complexidade organizacional. Essas perspectivas constroem esquemas teóricos (também chamados de modelos organizacionais) para representar a realidade da complexidade organizacional

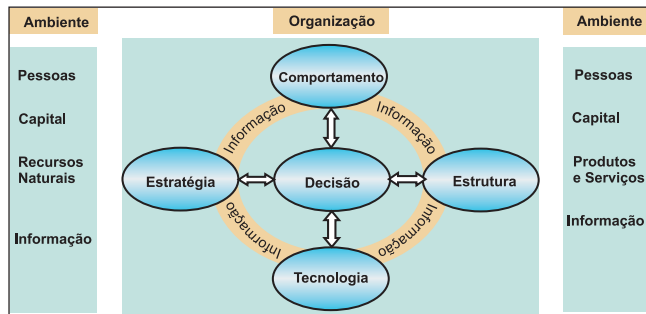
(ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005). Contudo, os modelos organizacionais não sustentam uma análise eficaz de todas as questões organizacionais, principalmente no caso das pequenas empresas.

Segundo Escrivão Filho *et al.* (2005), os modelos da teoria administrativa fundamentados em empresas de grande porte não se ajustam às especificidades das pequenas empresas. Conforme Dandridge (1979), alguns autores negligenciam o aspecto contingencial da pequena empresa ao tentarem utilizar teorias administrativas e modelos baseados em grandes organizações. Dandridge (1979), Leone (1999) e Escrivão Filho *et al.* (2005) ressaltam a necessidade de se estabelecer uma teoria administrativa compatível à complexidade e às especificidades das pequenas empresas.

Nesse sentido, com o intuito de compreender a complexidade organizacional da pequena empresa, Escrivão Filho *et al.* (2005) desenvolveram um mapa organizacional. A justificativa dos autores para a elaboração de um “mapa” e não de um modelo, reside no fato de que o conceito de mapa possui um caráter interpretativo: ele é um instrumento metodológico de orientação que indica os limites para a compreensão da realidade organizacional.

Em contraste, os modelos são estáticos e sugerem um esquema de representação objetivo da realidade oferecendo uma “verdade absoluta” de uma realidade que precisa se adequar ao modelo (ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005). Assim, grande parte dos modelos oriundos da teoria administrativa caracteriza-se por representar fielmente a realidade, e não por interpretá-la, ignorando em parte a complexidade organizacional.

FIGURA 01 - MAPA ORGANIZACIONAL



FONTE: Escrivão Filho *et al.* (2005)

Como a complexidade organizacional é permeada por uma multiplicidade de variáveis que se inter-relacionam, Escrivão Filho *et al.* (2005) procuraram contemplar as principais variáveis organizacionais sistematizadas por diversos autores da teoria administrativa no desenvolvimento do mapa organizacional (figura 01). Segundo os autores, apesar das variáveis presentes no mapa organizacional terem sido retiradas da teoria administrativa das grandes empresas, elas também fazem parte da realidade da pequena empresa, mas não se manifestam da mesma forma e com a mesma intensidade. Isso significa que as pequenas empresas possuem características diferenciadas ou especificidades que precisam ser consideradas na elaboração de um mapa interpretativo.

A partir das variáveis do mapa organizacional, Escrivão Filho *et al.* (2005) agrupam as especificidades da pequena empresa identificadas na literatura (com destaque para os estudos de Leone (1999) e Terence (2002)) em: ambientais, comportamentais, decisoriais, estratégicas, tecnológicas e estruturais. Para compreender as manifestações das variáveis na pequena empresa, Escrivão Filho *et al.* (2005) sugerem que sejam estudadas aquelas já reveladas no mapa.

2 O conceito de estratégia

A ideia de estratégia é antiga, e vem desde os escritos de Sun Tzu no século IV a.C., mas o seu conceito em administração se iniciou nas décadas de 1950 e 1960, contemplando uma vasta literatura a partir de 1980. Como é possível encontrar na literatura inúmeros conceitos de estratégia, não é pertinente a apresentação de um único conceito, mas sim a compreensão das diferentes perspectivas de abordagem do conceito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrans e Lampel (2000) todos os conceitos de “estratégia” são particularmente aceitos e consideravelmente importantes, pois cada qual foi concebido dentro de um enfoque específico em sua escola de pensamento. Assim, a estratégia pode ser vista como um plano (na escola de planejamento), uma perspectiva de ação (na escola empreendedora), uma posição (na escola de posicionamento), um padrão de consistência (na escola de aprendizado), um truque ou “manobra” (na escola de poder).

O conceito de estratégia tradicionalmente esteve baseado nos preceitos da escola do planejamento que define a estratégia como um plano racional, formal e estruturado. Contudo, o estudo de estratégia também focaliza mudanças uma vez que ambientes se desestabilizam, e oportunidades surgem e desaparecem a todo o momento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PARNELL, 2005).

Segundo os preceitos da escola de aprendizado, a complexidade ambiental é um fator que não permite que as estratégias sejam apenas desenvolvidas como planos ou visões previamente definidos. Desta forma, “a estratégia deve emergir na medida em que a organização se adapta ou aprende” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.14). Para elucidar com maior clareza estas

abordagens, apresentam-se a seguir os conceitos de estratégia deliberada e emergente.

2.1 Estratégias deliberadas e emergentes

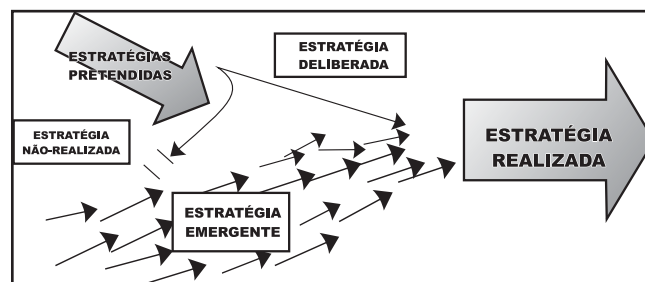
O desenvolvimento dos conceitos de estratégia deliberada e emergente concentra-se em um tópico importante para a compreensão do processo de criação da estratégia nas organizações. De acordo com Mintzberg, Ahlstrans e Lampel (2000), a estratégia pode se distinguir primeiramente entre o que foi pretendido e o que efetivamente foi realizado. Segundo o autor, a estratégia deliberada significa que as intenções pretendidas foram realizadas.

A estratégia deliberada é característica das escolas prescritivas do planejamento, *design* e posicionamento, que tradicionalmente exercem maior controle sobre a execução dos planos que foram racionalmente formulados. A ênfase do controle é evidenciada pela característica passo-a-passo, prescrita no processo de formulação da estratégia.

Por outro lado, a estratégia emergente consiste em um padrão ou conformidade de ação que não foi expressamente pretendido. Como uma característica da escola descrita de aprendizado, ela emerge intuitivamente sem controle prévio das ações. A estratégia emergente se forma por meio do aprendizado individual ou coletivo das pessoas na organização, estabelecendo um padrão de comportamento a uma situação na qual a organização está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

É importante destacar que tanto estratégias deliberadas quanto emergentes podem não ser realizadas. A figura 02 apresenta uma ilustração destas abordagens.

FIGURA 02 - ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19)

O conceito de estratégia emergente favorece o aprendizado estratégico reconhecendo a capacidade da organização em experimentar. Contudo, a estratégia emergente não se relaciona apenas com o aprendizado. Como o conceito de estratégia emergente representa literalmente uma ação não pretendida, os padrões de ação podem se formar naturalmente, apenas movidos por forças externas e ou necessidades internas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Isto é o que Graetz (2002), Frishammar (2003) e Parnell (2005) chamam de padrão subjetivo de decisão estratégica, que é influenciado pelo pensamento e pela filosofia estratégica das pessoas.

Mintzberg e Waters (1985) mencionam que dificilmente as estratégias são puramente deliberadas ou puramente emergentes. Segundo os autores, ambas são extremos de um continuum onde se encontram vários tipos de estratégias, que possuem tanto aspectos deliberados quanto emergentes.

Conforme Mintzberg e McHugh (1985), a estratégia deliberada é mais adequada a uma configuração organizacional do tipo burocrática, a qual requer uma forte coordenação e controle das ações. Enquanto em uma organização de estrutura simples, caracterizada por um controle pessoal e ações que não são planejadas formalmente, a estratégia emergente parece ser mais apropriada.

O ideal é que na prática a estratégia desenvolvida represente uma mistura entre estratégia deliberada e emergente, considerando todas as condições existentes, principalmente no que

se refere à capacidade da organização reagir a eventos inesperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.2 Processos estratégicos na pequena empresa

O paradigma tradicional do processo de desenvolvimento da estratégia adota a perspectiva de que a formulação da estratégia ocorre por meio de uma série de etapas prescritivas e formalizadas em um planejamento estratégico. Todavia, o planejamento estratégico é visto frequentemente como uma abordagem inadequada para ambientes dinâmicos, tipicamente vivenciados pelas pequenas empresas (WYER; MASON, 1998; ANDERSEN, 2000).

O processo estratégico na pequena empresa reflete uma abordagem mais instintiva, caracterizada por um processo emergente de formação da estratégia (BURKE; JARRATT, 2004). De acordo com Mintzberg e McHugh (1985), as estratégias emergentes são mais compatíveis em empresas de estrutura simples e não burocráticas, onde operadores, especialistas e gerentes de todos os níveis estão potencialmente envolvidos no estabelecimento das estratégias.

A capacidade que supervisores e gerentes possuem de influenciar a estratégia se contrapõem à perspectiva racional e previamente determinada do planejamento estratégico. Contudo, esta contraposição não exclui a importância do modelo de planejamento, uma vez que a formação da estratégia emergente também pode vir a ser um incremento dentro de uma tentativa de planejamento realizada pela pequena empresa (BURKE; JARRATT, 2004; PARNELL, 2005).

Segundo Andersen (2000) e Parnell (2005), o ideal é que exista uma junção entre as perspectivas de planejamento e ação emergente, pois ambas procuram maximizar o desempenho

organizacional. Para Burke e Jarratt (2004), as estratégias que forem planejadas na pequena empresa devem possuir uma previsão consciente de reformulação e adaptação por meio de estratégias emergentes.

O estudo realizado por Duarte (2004) conclui que o processo de formação da estratégia na pequena empresa é um tanto quanto complexo, abstrato, intuitivo e flexível, onde as decisões refletem a direção ou ritmo que se quer dar aos negócios. Segundo o autor, o processo reflete os anseios, modelos mentais, cultura e aprendizado e conhecimento estratégico das pessoas.

3 Gestão do aprendizado

O conceito tradicional de aprendizagem na organização é frequentemente fundamentado em cinco aspectos (ou cinco disciplinas) propostas por Senge² (1990 *apud* BEMFICA; BORGES, 1999): o domínio pessoal (controle) de cada um; modelos mentais (imagens, generalizações etc.) das pessoas; visão compartilhada entre membros da organização; aprendizagem em equipe; e pensamento sistêmico (que integra a compreensão dos demais aspectos).

Todavia, Bemfica e Borges (1999) argumentam que grande parte dos conceitos e modelos de aprendizagem organizacional são prescritos e representam simplificações típicas do paradigma científico clássico. Ou seja, excluem as situações conjunturais e específicas das organizações sociais, bem como as características contraditórias, ambíguas e ou conflituosas que as envolvem.

Entendendo a pequena empresa como uma organização social de características específicas, é factível compreender o processo

² SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

de criação da estratégia sob a influência do aprendizado e do gerenciamento das informações (ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006; MOURA; BITENCOURT, 2006).

3.1 Gestão do aprendizado no processo deliberado/emergente de estratégia

De acordo com Huber³ (1991 *apud* ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006), a compreensão do aprendizado na organização requer atenção aos sistemas existentes de coleta, processamento e disseminação da informação. Segundo Burke e Jarratt (2004) e Zhang, Macpherson e Jones (2006), os membros da organização utilizam a informação e o aprendizado para adaptar ações capazes de mudar o contexto organizacional.

Nesse sentido, sob a perspectiva do contexto organizacional da pequena empresa, o processo de criação da estratégia precisa considerar a influência do aprendizado das pessoas envolvidas no processo estratégico (WYER; MASON, 1998; PARNELL, 2005).

No processo estratégico da pequena empresa, a formulação da estratégia (estratégia deliberada) pode ser influenciada por fontes (formais, informais, internas e externas) de informação (SMELTZER; FANN; NIKOLAISEN, 1988; BURKE; JARRATT, 2004) e pela filosofia estratégica (intuição, visão, experiência etc.) do dirigente (PARNELL, 2005). Além disso, a estratégia determinada (ou pretendida) pelo dirigente, também recebe a influência do aprendizado, da experiência e da filosofia estratégica de outras pessoas da empresa (GRAETZ, 2002; PARNELL, 2005).

De acordo com Andersen (2000), gerentes supervisores e outras pessoas envolvidas no processo estratégico tendem a modificar e adaptar a estratégia por meio de ações autônomas (estratégias emergentes) que procuram adequar estratégia em vista à necessidade imposta pelas condições ambientais.

Conforme Andersen (2000) e Parnell (2005), a compreensão da natureza da estratégia é distinta entre dirigentes, gerentes e supervisores por razões que envolvem responsabilidades, experiências de trabalho, perspectivas organizacionais e níveis de informação igualmente distintos. Como resultado, as decisões estratégicas refletem frequentemente a visão pessoal que gerentes e supervisores possuem da natureza da estratégia e de como ela deveria ser formulada. A influência do aprendizado no processo de julgamento e formação da ação permite que a empresa responda mais rapidamente às condições ambientais e aprenda por meio da experiência (ANDERSEN, 2000; FRISHAMMAR, 2003; ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006).

4 Gestão do conhecimento

Nos últimos anos, o mundo industrializado tem enfrentado a transição de uma economia industrial para uma economia de informação e de conhecimento. Isso significa que se espera para as próximas décadas que a informação e o conhecimento, mais do que a terra e o capital, sejam a força motriz na criação de riquezas e prosperidade (CHANDLER JUNIOR, 1977).

Drucker (1994) elegeu o conhecimento, e não o capital ou o trabalho, como o recurso econômico mais importante do pós-capitalismo ou da Sociedade da Informação. Para McGee e Prusak (1994, p.3), “nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe e não pelo que você possui”.

³ HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v.2, n.1, p.88-115, Feb. 1991.

Numa economia de informação e de conhecimento, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, criar, tratar, interpretar, compartilhar, documentar e utilizar a informação e o conhecimento de forma eficaz. Assim, a gestão do conhecimento torna-se tão ou mais importante na empresa que o processo de fabricação, a definição de produtos, a logística, a política de preços, etc., devendo ser especialmente considerada durante o processo de definição da estratégia. Um dos problemas fundamentais é: “definir a informação correta, em tempo hábil e no local adequado” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.4).

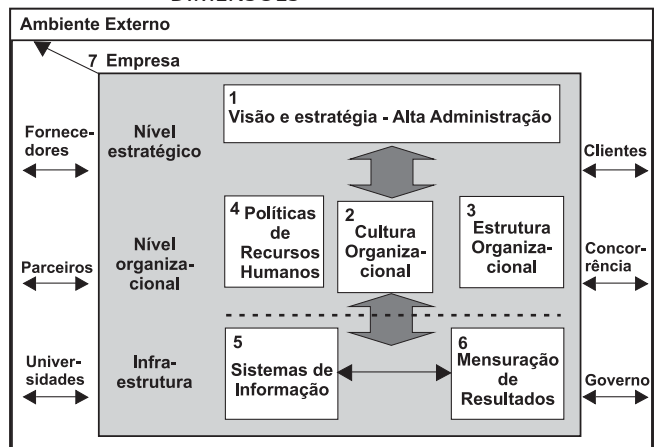
Frente a estes novos desafios, os dirigentes empresariais precisam determinar claramente o papel que a informação e o conhecimento desempenham no planejamento e na execução da estratégia competitiva da sua empresa ou se arriscam a ficar numa posição de desvantagem perante seus concorrentes mais capacitados. Dentro deste contexto, torna-se imperativa a compreensão do potencial global da informação e do conhecimento dentro da organização de modo a minimizar as incertezas e as ameaças ambientais e maximizar as oportunidades (VIEIRA, 1993).

Terra (2000) propõe um modelo, mostrado na figura 03, segundo o qual a Gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial. Estas dimensões são dispostas em três níveis diferentes que são: o estratégico, o organizacional e a infraestrutura. As dimensões são: fatores estratégicos e o papel da administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A empresa que desejar sobreviver no ambiente competitivo atual e ainda manter altas taxas de lucratividade terá que desenvolver capacidades e habilidades para participar das indústrias de poder

“cerebral”. Isto significa montar um sistema que coloque a empresa na vanguarda tecnológica, ter uma estratégia educacional muito ampla e que leve em consideração que a contribuição dos níveis mais baixos da organização, mesmo nas indústrias de ponta, é fundamental, evidenciando que o desafio não envolve apenas um aumento expressivo nos investimentos em P&D, educação, treinamento ou tecnologia de informação, mas também pela competência gerencial na gestão do conhecimento, visando descobrir diferentes formas para sua criação, compartilhamento e registro (TERRA, 2000; HAMEL; PRAHALAD, 2005) (figura 3).

FIGURA 03 - GESTÃO DO CONHECIMENTO: PLANOS E DIMENSÕES



FONTE: Terra (2000, p.71)

5 Mapa interpretativo da criação de estratégia na pequena empresa (Micepe)

É inevitável que a grande empresa e a pequena empresa compartilhem o mesmo ambiente, mas para efeito de criação da estratégia, a leitura que cada uma faz torna-se diferente em vários aspectos. A começar pelas especificidades das pequenas empresas, que são justamente os aspectos que a diferem da grande e que devem ser levados em conta na análise das variáveis ambientais. Utilizar comumente o trabalho

próprio ou de familiares; dificilmente contam com administração especializada; não apresentam produção em escala; possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores, são algumas especificidades da pequena empresa. Desta forma, a abordagem no processo de criação de estratégias da pequena empresa, também, deve considerar essas especificidades (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2002), numa organização o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: nível do indivíduo, sendo este o primeiro nível de aprendizagem; nível do grupo, considerando que a aprendizagem constitui um processo social partilhado pelas pessoas do grupo; nível da organização, que é a congregação do aprendizado individual e de grupo, tornando-se institucionalizado e se expressando em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Este processo de aprendizagem compõe os sistemas cognitivos e memórias da organização e desenvolvem procedimentos relativamente padronizados na gestão de problemas internos e externos. Mas, embora tais rotinas, fruto da aprendizagem nos três níveis citados, vão sendo incorporadas na memória organizacional, apenas indicarão que realmente ocorreu a aprendizagem se esse conhecimento for recuperado pelos membros da organização.

Em relação ao caráter estratégico do conhecimento, Fleury e Oliveira Jr. (2002) cita três pontos principais acerca da sua natureza intrínseca:

- a definição de qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
- as formas pelas quais é possível ou não que esse conhecimento venha a ser compartilhado pelas pessoas, constituindo vantagem para a empresa;
- as formas pelas quais o conhecimento que

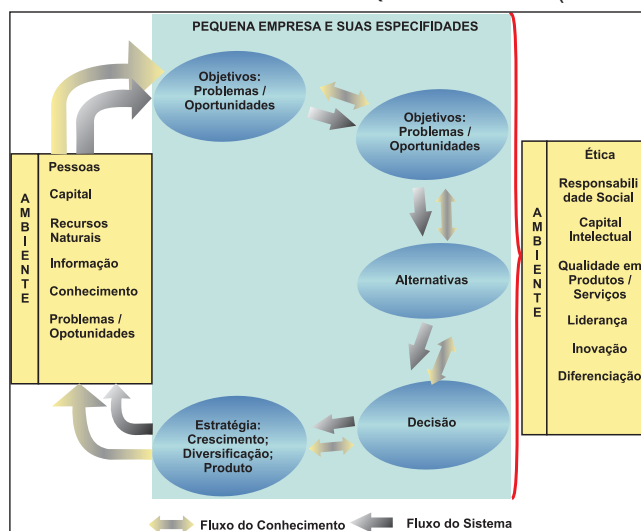
constitui a vantagem da empresa pode ser protegido.

Neste sentido, embora seja comum a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por todos os colaboradores da empresa, alguns conjuntos de conhecimentos são pertinentes apenas a alguns membros, a pequenos grupos ou a áreas funcionais.

No entanto, esta visão, quando aplicada à pequena empresa, deve ser ajustada, pois o número de colaboradores, entre eles muitos familiares, é relativamente menor que nas grandes empresas, e a proximidade do proprietário com os mesmos são aspectos que compõem as suas especificidades, e conseqüentemente influenciarão a criação de estratégias bem sucedidas.

Feitas essas considerações, o presente artigo propõe o seguinte mapa interpretativo de criação da estratégia na pequena empresa (MICEPE), considerando a influência do conhecimento, conforme a figura 04:

FIGURA 04 - MAPA INTERPRETATIVO DE CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA (MICEPE)



FONTE: O autor (2008)

Tendo em vista as especificidades da pequena empresa, é imediato que o processo de criação de estratégia não obedece às várias instâncias como

na grande empresa, pois estará concentrada, comumente, no proprietário ou em alguém de confiança, a quem foi delegado o poder de tomada de decisão. O processo de tomada de decisão é tópico fundamental na organização de qualquer porte e tema de relevância para a compreensão da empresa.

Especificamente para o presente trabalho, uma das especificidades da pequena empresa, que é a proximidade do proprietário com seus colaboradores, deve ser vista de forma criteriosa, pois o que em princípio pode parecer uma vantagem - a redução do percurso no processo de tomada de decisão - poderá vir a ser uma dificuldade, justamente pela característica da pequena empresa de reagir e se adaptar ao ambiente, em função da falta de planejamento, pois essa dinâmica, se não estiver permeada também pelo conhecimento, estará vulnerável, culminando em falhas no resultado esperado (LEONE, 1999).

O mapa interpretativo da criação de estratégia na pequena empresa (figura 4), proposto pelo presente trabalho, considera que entre os vários inputs fornecidos pelo ambiente estão os indivíduos e o conhecimento gerado por eles (primeiro nível). Essa mesma qualidade de indivíduos se encontra na pequena empresa, e somados geram o conhecimento no nível de grupo (segundo nível), conseqüentemente o conhecimento no nível organizacional (terceiro nível).

Esse processo de aprendizagem, quando focado na criação de estratégia, deverá resgatar o conhecimento nos sistemas cognitivos e na memória organizacional, o que é representado no mapa pelo fluxo do conhecimento, o qual é biunívoco, portanto, interativo com cada etapa do que é chamado, no mapa, de fluxo do sistema.

Assim, a estratégia resultante dos objetivos da pequena empresa, os quais podem surgir de um

problema ou uma oportunidade, evoluirá em seu processo em cada etapa (análise ambiental interna e externa, alternativas, decisão e estratégia) sendo influenciada pelo conhecimento em todos os níveis do processo de aprendizagem.

Considerações finais

Nos debates sobre o crescimento econômico dos países em desenvolvimento, as pequenas empresas são destacadas por serem geradoras de empregos e de renda para as populações urbanas, tendo em vista a incapacidade de absorção pelo setor industrial moderno, uma vez que o mesmo não correspondeu às expectativas e planos governamentais. Mesmo diante do crescimento de grandes unidades produtivas e de serviços, a pequena empresa representa parcela significativa do produto social, empregos, salários e dos impostos que são recolhidos. Some-se a essas características o fato de a pequena empresa, pela sua própria estrutura, necessitar ser ágil na reação e adaptação às variáveis ambientais.

Independentemente de suas desvantagens em relação à grande empresa, no que tange à tecnologia, escala de produção, mão-de-obra especializada etc., a pequena empresa é um campo de estudo rico em perspectivas, mas que deve ser considerada segundo suas especificidades, sob pena de se cometer erros de interpretação e pertinência com relação à sua estrutura, linha de comando, criação de estratégia e responsividade ao ambiente em que esteja inserida.

O foco do presente artigo foi elaborar um mapa interpretativo do processo de criação da estratégia na pequena empresa sob a influência da gestão do conhecimento. Para isso, recorreu-se, como ponto de partida, à proposta de Escrivão Filho *et al.* (2005) que elaboraram um mapa organizacional da

pequena empresa, considerando que os modelos da teoria administrativa fundamentados em empresas de grande porte, não se ajustam às especificidades das pequenas empresas. Assim, mostrou-se fundamental a necessidade de se interpretar a pequena empresa a partir de suas características próprias, portanto, suas especificidades, para a obtenção de elementos os quais contribuirão para o desenvolvimento da presente proposta.

Também, foi necessário considerar o conceito de estratégia a partir de autores tais como: Mintzberg, Ahlstrans e Lampel (2000), Parnell (2005), Graetz (2002) e Frishammar (2003), para a discussão a respeito das estratégias deliberadas e emergentes, conduzindo ao tópico que tratou do processo estratégico na pequena empresa, um tema ainda pouco explorado no Brasil, o qual segundo, Duarte (2004), é um tanto complexo, abstrato, intuitivo e flexível. E de acordo com Burke e Jarratt (2004), o processo estratégico na pequena empresa reflete uma abordagem mais instintiva, caracterizada por um processo emergente de formação da estratégia.

Outros dois tópicos que compuseram o arcabouço desenvolvido neste artigo, quais partes do desdobramento do objetivo geral, contribuindo para a proposta de mapa interpretativo da criação de estratégia na pequena empresa foram: gestão do aprendizado e gestão do conhecimento. A importância desses dois temas é expressa nas palavras de Fleury e Oliveira Jr. (2002) quando dizem que:

organizações que enfrentam condições de incertezas, ambientes em mudança e intensa competição, devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos.

Portanto, a proposta de mapa interpretativo do processo de criação da estratégia na pequena empresa ofertado pelo presente trabalho procurou reunir aspectos fundamentais na interpretação da pequena empresa, são eles: que a pequena empresa

possui características próprias (especificidades), as quais não devem ser ignoradas; tanto quanto na grande empresa, a pequena compreende os três níveis de aprendizagem (nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização) e a gestão do conhecimento deve permear toda a organização, bem como todo o processo de tomada de decisão e criação de estratégia, e não ser domínio de um grupo ou departamento.

Limitações existiram, uma vez que a maioria da literatura no campo da administração e estratégia foca a grande empresa, mas ignorar a participação, a importância e a pertinência da pequena empresa no contexto social, conseqüentemente como objeto de estudos acadêmicos, equivaleria a perpetuar o erro de não edificar seu construto de acordo com sua natureza.

Não foi possível considerar na presente discussão a validação do modelo proposto pelo autor, o que poderá ser demonstrado em outra oportunidade, ou mesmo, possibilitar que outros pesquisadores empreendam nessa tarefa.

Finalmente, o presente artigo assim como a proposta do mapa interpretativo ofertado não pretende esgotar o assunto, mas disponibilizar um tema que possa contribuir para novas pesquisas e trabalhos sobre o assunto, considerando a riqueza que a pequena empresa proporciona como ambiente de estudo.

- Recebido em: 25/02/2010
- Aprovado em: 12/05/2010

Referências

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, London, UK, v.33, n.2, p.184-200, Apr. 2000.
- ANSOFF, H. I.; McDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.233-240, set./dez. 1999.
- BURKE, G. I.; JARRATT, D. G. The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and-medium sized enterprises. **Qualitative Market Research: an international journal**, Bradford, UK, v.7, n.2, p.126-138, 2004.
- CHANDLER JUNIOR, A. D. Decision making and modern institutional change. **The Journal of Economic History**, New York, NY, v.33, n., p.1-15, Mar. 1973.
- _____. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1962.
- _____. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge, MA: Harvard University, 1977.
- DANDRIGE, T. C. Children are not "little grow-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.17, n.2, p.53-57, 1979.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DUARTE, A. de C. M. **Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multi-caso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em empresas da região de Ribeirão Preto/SP**. 2004. 180p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- ESCRIVÃO FILHO, E. Fundamentos de administração. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (Org.). **Gerenciamento na construção civil**. São Carlos: Serviço de Publicações – EESC -USP, 1998. p.5-28.
- ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, Matão, n.1, p.20-40, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**, London, UK, v.41, n.4, p.318-326, 2003.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.10, n.4, p.696-706, 1985.
- GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, London, UK, v.40, n.5, p.456-462, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun. 1999.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. São Paulo: Campus, 1994.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v.30, n.2, p.160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**,

Hoboken, NJ, v.6, n.3. p.257-272, July/Sept. 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.124-132, set./dez. 2006.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v.5, n.1, p.1-20, jan./jun. 2006.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro: as lições mais importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. **HSM Management**, n.18, p.58-66, jan./fev. 2000.

PARNELL, J. A. Strategic philosophy and management level. **Management Decision**, London, UK, v.43, n.2, p.157-170, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.9, n.1, p. 32-44, abr. 2002.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental scanning practices in small business. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v.26, n.3, p.55-62, 1988.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.99 -101, maio/ago. 1993.

WYER, P.; MANSON, J. An Organizational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bradford, UK, v.4, n.2, p.112-128, 1998.

ZHANG, M.; MACPHERSON, A.; JONES, O. Conceptualizing the learning process in SMEs. **International Small Business Journal**, Wilmslow, Cheshire, v.24, n.3, p.299-323, 2006.

