

**O PENSAMENTO DO ESTRATEGISTA: FATORES QUE ASSEGURAM A TOMADA DE  
DECISÕES ESTRATÉGICAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**THE STRATEGIST THOUGHT: GRANTED FACTORS IN THE STRATEGIC DECISION  
MAKING OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

**Werner Duarte Dalla**

Professor de Pós-graduação no Centro Universitário Pitágoras

E-mail: [wernerdalla@yahoo.com.br](mailto:wernerdalla@yahoo.com.br) (Brasil)

**Carlos Alberto Gonçalves**

Professor Pesquisador Face - Fumec – UFMG

E-mail: [carlos@face.ufmg.br](mailto:carlos@face.ufmg.br) (Brasil)

**Reynaldo Maia Muniz**

Vice-diretor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais

E-mail: [munizd.bh@terra.com.br](mailto:munizd.bh@terra.com.br) (Brasil)

## O PENSAMENTO DO ESTRATEGISTA: FATORES QUE ASSEGURAM A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

### RESUMO

O comportamento organizacional está associado à tomada de decisão estratégica adotada por agentes indutores internos, considerados estrategistas. Esse comportamento remete a organização para a busca de um melhor desempenho em posições de mercado e no uso recursos tangíveis e intangíveis. O trabalho propõe avançar no entendimento de como esses agentes atuam na formulação de estratégias, elaboram heurísticas, conduzem os negócios na busca de melhor desempenho. Para tanto, adotou-se o método RepGrid (Kelly, 1955) aplicado a proprietários de PMEs em uma região produtora de sapatos de Nova Serrana – MG. Os resultados identificaram os fatores de atenção dos agentes na elaboração de estratégias, os quais centralizam a decisão no dirigente e em seus sócios; baseiam-se em resultados financeiros; avaliam tanto as questões internas atuais quanto as externas de mercado; e conduzem um processo emergente e pouco formalizado.

**Palavras-chave:** Pensamento Estratégico; Tomada de Decisão; Método Repertório Grid; Desempenho Organizacional.

### THE STRATEGIST THOUGHT: GRANTED FACTORS IN THE STRATEGIC DECISION MAKING OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### ABSTRACT

The organizational behavior is linked to the strategic decision-making, carried through its main decision-makers, called "strategists". This behavior, in organizational daily actions or planning, shifts its performance to consider market and tangible and intangible resources. The present study aimed to contribute in the understanding of how these actors formulate their strategies, build their heuristics, to manage their firms to improve organizational performance. The RepGrid - Repertory Grid (Kelly, 1955) was chosen as the method, which was undertaken with the Small and Medium Enterprises (SMEs) owners of the footwear area of a relevant cluster production of Nova Serrana - MG - Brazil. The results appointed agent factors of attention, which centralize the decision in the managers or owners, base on financial results, asses actual internal factors so that external sales, and lead to a emergent and less formalized process.

**Keywords:** Strategic Thought; Decision Making; RepGrid Method; Organizational Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema “Estratégia”, como conteúdo e processo, tem sido bastante debatido ao longo do tempo por inúmeros autores (Mintzberg, Ahlstrand & 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 & 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). O sucesso entendido como desempenho superior, alcance de rentabilidade acima da média, existir a algum tempo no mercado, ter aprendido a superar dificuldades de caixa, mercados, reputação, ter comprometimentos com os interessados e obter resultados acima da média (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2003). O fracasso entende-se como a antítese do sucesso. A sua permanência significa o encerramento de atividades ou venda.

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 & Iaquinto, 1989; Papadakis & Barwise, 2002; Janzack, 2005). Ao estudar as principais empresas brasileiras, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (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”. A competitividade pode ser entendida como a intensidade da competição entre os players em um setor. A competição incentiva os dirigentes a buscar formas e recursos que promovam vantagens competitivas, que sejam as mais duradouras possíveis, para se obter preços prêmios, desempenho superior, redução da complexidade de se ter de desenhar, a todo o momento, estratégias na firma.

A estratégia deve ser vista como o “agente” que fomenta e alicerça a competição e está dividida estruturada em conceitos e processos de tomada de decisão de seus principais agentes. Isso suscita que o entendimento dos conceitos e processos de tomada de decisão possibilita desenhar com maior precisão o caminho que pode conduzir ao entendimento da maior ou menor intensidade da competição 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 início 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 agentes 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.

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 limitada, 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). 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 & 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.

Neste 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 à efetividade organizacional (Fredrickson, 1984; Bourgeois E Eisenhardt, 1988; Fredrickson & Iaquinto, 1989; Dean & Sharfman, 1996), que, por sua vez, garante a sustentabilidade da empresa 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 e Administração Pública (Simon, 1965; Hambrick & Mason, 1984; Huff & Reger, 1987; Sttubart, 1989).

Percebe-se neste ponto uma lacuna na literatura que aborda o tema “estratégia”, que 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 as tomadas 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 se apóia na identificação dos fatores chave em que os estrategistas das PMEs se baseiam para tomar decisões estratégicas, os quais são denominadas “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.

## **2 O PROCESSO FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA APOIADO NA TOMADA DE DECISÃO**

Estratégia tem sido uma palavra comumente utilizada e corresponde a um dos temas mais abordados pela literatura acadêmica. Sua amplitude permite que sejam elaborados estudos com

## O Pensamento do Estrategista: Fatores que Asseguram a Tomada de Decisões Estratégicas nas Pequenas e Médias Empresas

diferentes enfoques. Voltando para as organizações, e mais especificamente para as unidades de negócio, a teoria normativa divide a estratégia em três enfoques: do contexto, do conteúdo e do processo (Pettigrew, 1977; Venkatraman, 1989; Morgan & Strong, 2003). (1) As *pesquisas calcadas nos processos* examinam as atividades de gerenciamento e administrativas, que resultam em decisões estratégicas a serem tomadas; (2) as *pesquisas de conteúdo* englobam as propriedades das decisões estratégicas e da estratégia de negócio por si só; (3) e a *pesquisa de contexto* enfoca as condições sobre as quais cada uma destas decisões acontece.

Com relação à estratégia como processo, este enfoque aprofunda em um maior entendimento de como foi construída a estratégia dentro da organização. Para tanto existem três classificações bastante utilizadas como referência nos diversos estudos acadêmicos. São as classificações realizadas por Fredrickson (1983), por Mintzberg (1990) e, mais recentemente, por Whittington (2002), cujas características mais marcantes são citadas no QUADRO 1.

<i>FREDRICKSON</i>	<i>MINTZBERG</i>	<i>WHITTINGTON</i>
<p>O processo de formulação da estratégia é visto como um contínuo cujas extremidades são: processo sinóptico de formação e processo incremental.</p> <p>1) Sinóptico – baseia-se em princípios racionais, analíticos e sistemáticos, que galgam a maximização dos resultados da decisão. Processo de formulação separado da execução.</p> <p>2) Incremental – baseia-se em decisões calcadas na racionalidade limitada e que se confundem com a ação.</p>	<p>Diferencia dois tipos de processos:</p> <p>Estratégia deliberada – de características racionais</p> <p>Estratégia emergente – nasce do padrão de comportamento do estrategista e confunde formulação e execução</p> <p>Mintzberg identifica 10 escolas que podem ser agrupadas em 3 grupos: Prescritivas, que dão ênfase à forma do processo; Descritivas, dão ênfase à descrição; e, Configuração que concilia os dois elementos anteriores.</p>	<p>Avalia as abordagens do processo de formação da estratégia quanto à sua natureza (deliberado ou emergente) e em função de seus resultados (maximização dos lucros ou resultados múltiplos). Com base nessas variáveis, agrupou as abordagens semelhantes em quatro classificações genéricas do processo de formação da estratégia:</p> <p>1) Clássica; 2) Evolucionária; 3) Processual; 4) Sistêmica.</p>

### Quadro 1- Classificações do processo de formação da estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dessas três caracterizações, existe uma infinidade de outras revisões bibliográficas e classificações do processo de construção da estratégia. Dentre estas, destacam-se os trabalhos realizados por Huff e Reger (1987) e Vasconcelos e Cyrino (2001).

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 agentes 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 compreende 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. Desse modo, faz-se necessário um entendimento mais aprofundado do processo decisório que ocorre nas organizações para uma melhor compreensão da construção da estratégia.

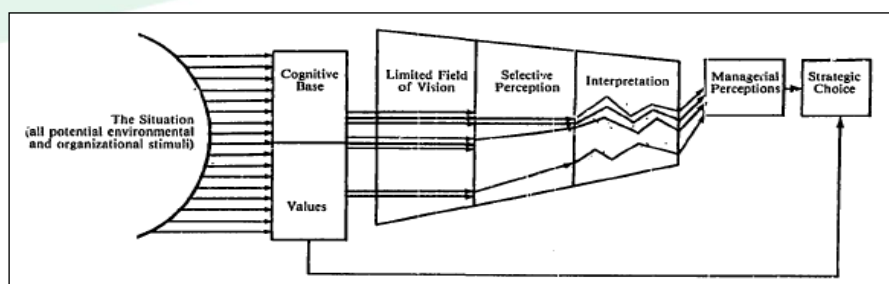
### **3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

Tendo em vista que as decisões estratégicas têm um componente comportamental bastante relevante, em alguma extensão, elas refletem as idiosincrasias 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 & 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 sequencial. 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 & Mason, 1984).

**Figura 1-** Escolha estratégica sobre condições de racionalidade limitada.



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

Após propor este modelo, exposto na FIGURA 1, 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 & Sharfman, 1996; Fredrickson & Iaquinto, 1989; Fredrickson, 1984; Bourgeois & Eisenhardt, 1988).

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) e Braga (1987), todavia, criticam as abordagens clássicas, por se preocuparem com um número limitado de fatores, desconsiderando o fenômeno da decisão em sua totalidade.

Essa visão insere diversas variáveis no processo de tomada de decisão, tais como estrutura, poder, comportamento e ambiente. 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, dentre outros.

#### 4 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

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”.

A grande massa teórica existente sobre o tema “estratégia” está calcada em estudos dos principais gestores de uma organização (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) ampliam o *locus* e escopo do estrategista ao citarem outras 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 “pessoa” 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 agentes. 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.

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.

Dessa maneira, adotou-se a técnica de *Repertory Grid Technique* (RepGrid), advinda da *Teoria dos Construtos Pessoais*, que permite romper com as dificuldades encontradas na condução das pesquisas, de forma a torná-las mais científicas.

## 5 TEORIA DOS CONSTRUTOS PESSOAIS

A *Teoria dos Construtos Pessoais* (TCP), desenvolvida por Kelly (1955), constituiu-se em uma dissociação radical com o paradigma predominante da psicologia na época (Boeree, 1997). Pode-se observar uma intrínseca relação entre a teoria de Kelly (1955) e a teoria da tomada de decisão estratégica, apresentada por Hambrick e Mason (1984), no que tange ao comportamento das pessoas.

A concepção da teoria 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 desenvolver e robustecer seu arcabouço teórico, principalmente no que se refere à compreensão do comportamento dos principais agentes de uma organização, os estrategistas.

Trata-se de uma mudança do paradigma vigente, sendo denominada de “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. 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 a possibilidade 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 (Boeree, 1997, p. 3).

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 (Tan & Hunter, 2002).

Para possibilitar a utilização do *RepGrid*, é preciso fazer uma caracterização dos “elementos” que perfazem a temática abordada – neste caso, o processo de formação ou formulação de estratégias.

## 6 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 & Lampel, 2000; Vasconcelos & Cyrino, 2000; Reger & Huff, 1993; Schwenk, 1984; Thomas, 1984; Wright, Butler & Priem, 2003).

## O Pensamento do Estrategista: Fatores que Asseguram a Tomada de Decisões Estratégicas nas Pequenas e Médias Empresas

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Estabelecimento da missão e visão, calcadas na intenção estratégica.</b>	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).
<b>Análise da indústria e do ambiente (oportunidades e ameaças).</b>	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 (1980); Bourgeois (1980); Teece (1984); Porter (1986, 1989, 1991); Ansoff e McDonell (1993); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).
<b>Análise dos recursos e competências essenciais (forças e fraquezas)</b>	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 (1980); Wernerfelt (1984); Bourgeois (1984); Schwenk (1986); Hammel e Prahalad (1990); Penrose (1995); Barney (1991, 2001).
<b>Alinhamento dos valores principais / da cultura da empresa</b>	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); Schein (1992); Roth e Ricks (1994); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).
<b>Desenvolvimento de capacidades dinâmicas</b>	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).
<b>Avaliação da exequibilidade da estratégia</b>	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);
<b>Contato com a alta administração (ou demais sócios da empresa)</b>	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 Barewisse (2002); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003); Carpenter (2004).
<b>Consideração de novas estratégias (inovação)</b>	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); Collins e Porras (1995); Drucker (1998), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).
<b>Desenvolvimento de estrutura e controles organizacionais para gerenciamento</b>	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).
<b>Enfoque na governança</b>	Análise e explicação dos comportamentos das partes	Hitt, Ireland e Hoskisson (2003),

### Quadro 2- Elementos do Processo de Formulação da Estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 (QUADRO 2).

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.

## 7 ESTRATÉGIA EM PMES

A atual literatura a respeito das PMEs tende a ser descritiva e enfocar 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 (Lee, Lin e Tan, 1999; D'Amboise e Muldowney, 1988; Davis et al, 1985).

Avaliando as correntes existentes nos estudos gerenciais a respeito das estratégias de crescimento das PMEs, Bernardes (2006) aponta a existência de duas preponderantes e busca 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 & Carland, 1984; Cossette, 1996; Fillion, 1999). 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 & Scott, 1985). Essa linha de pesquisa, também chamada de “clássica”, tende a defender modelos evolucionistas que pregam a desvinculação da “pessoa” 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 abarca a formação da estratégia como uma construção social. 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 fortalecerá o entendimento do processo estratégico de PMEs, 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: controlabilidade pelo proprietário e personalização da gestão.

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, frequentemente, 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 & O'connor, 2005). Todas essas dificuldades tornam o processo de construção da estratégia mais emergente e muito atrelado à “pessoa” da alta administração, sendo representada pelo próprio dirigente (Gibbons & O'connor, 2005).

Meers e Robertson (2007) investigaram a prática do planejamento estratégico e as técnicas e ferramentas utilizadas em seu processo de formulação em pequenas empresas consideradas bem sucedidas (com base na lucratividade) dos Estados Unidos. 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.

## 8 PERCURSO METODOLÓGICO

A estratégia utilizada para a consecução dessa pesquisa 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) 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, adequados à realidade das PMEs, por meio de entrevistas com estrategistas e validados por um painel de especialistas, característico do método Delphi. O QUADRO 2 descreve as etapas da pesquisa com suas respectivas abordagens.

A operacionalização da teoria dos construtos pessoais, a técnica de grades de repertório, é constituída de três componentes principais: (a) Elementos – são os objetos de atenção dentro do

O Pensamento do Estrategista: Fatores que Asseguram a Tomada de Decisões Estratégicas nas Pequenas e Médias Empresas

domínio de investigação; (b) Construtos – representam a interpretação dos participantes dos elementos; e (c) Ligações – são os relacionamentos dos elementos com os construtos definidos (Tan & Hunter, 2002). Os elementos constituem a base para identificação dos construtos que, ao serem determinados pelo entrevistado, são avaliados para cada elemento, utilizando-se uma escala likert com âncoras de 1 a 5.

ETAPA		ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS
1	Identificação dos elementos	Pesquisa bibliográfica	Identificação dos elementos que perfazem o conhecimento a respeito do processo de construção das estratégias organizacionais.	- Revisão bibliográfica
2	Adequação dos elementos	Delphi	Adequação dos termos utilizados à realidade das PMEs, com estrategistas do pólo de calçados de Nova Serrana.	- Entrevistas (com 5 estrategistas de organizações semelhantes ao objeto de estudo)
3	Validação dos elementos		Validação da revisão bibliográfica em um painel de especialistas	- Questionários (aplicados em duas rodadas a 6 especialistas até o consenso de que os elementos da revisão bibliográfica abrangiam a temática estratégia)
4	Obtenção e ligação dos construtos	RepGrid	Obtenção dos construtos e ligação dos mesmos aos elementos abordados na pesquisa.	- Entrevistas (com 9 estrategistas de PME do pólo de calçados de Nova Serrana)

**Quadro 2** - Etapas com as Respectivas Estratégias de Pesquisa Utilizadas.

Fonte: Elaboração dos autores.

Os construtos ligados aos elementos fornecem a grade de repertórios da pessoa entrevistada, a qual é analisada de maneira a formatar as escalas de raciocínio dessa pessoa, representando sua forma de organização das idéias para construção das estratégias organizacionais. Para o levantamento da grade de repertórios dos estrategistas do pólo de Nova Serrana foram realizadas 9 entrevistas com os dirigentes responsáveis pela formulação da estratégia em suas organizações



(PMEs). O número de entrevistas foi delimitado pelo critério de saturação, definido ao longo do seu empreendimento.

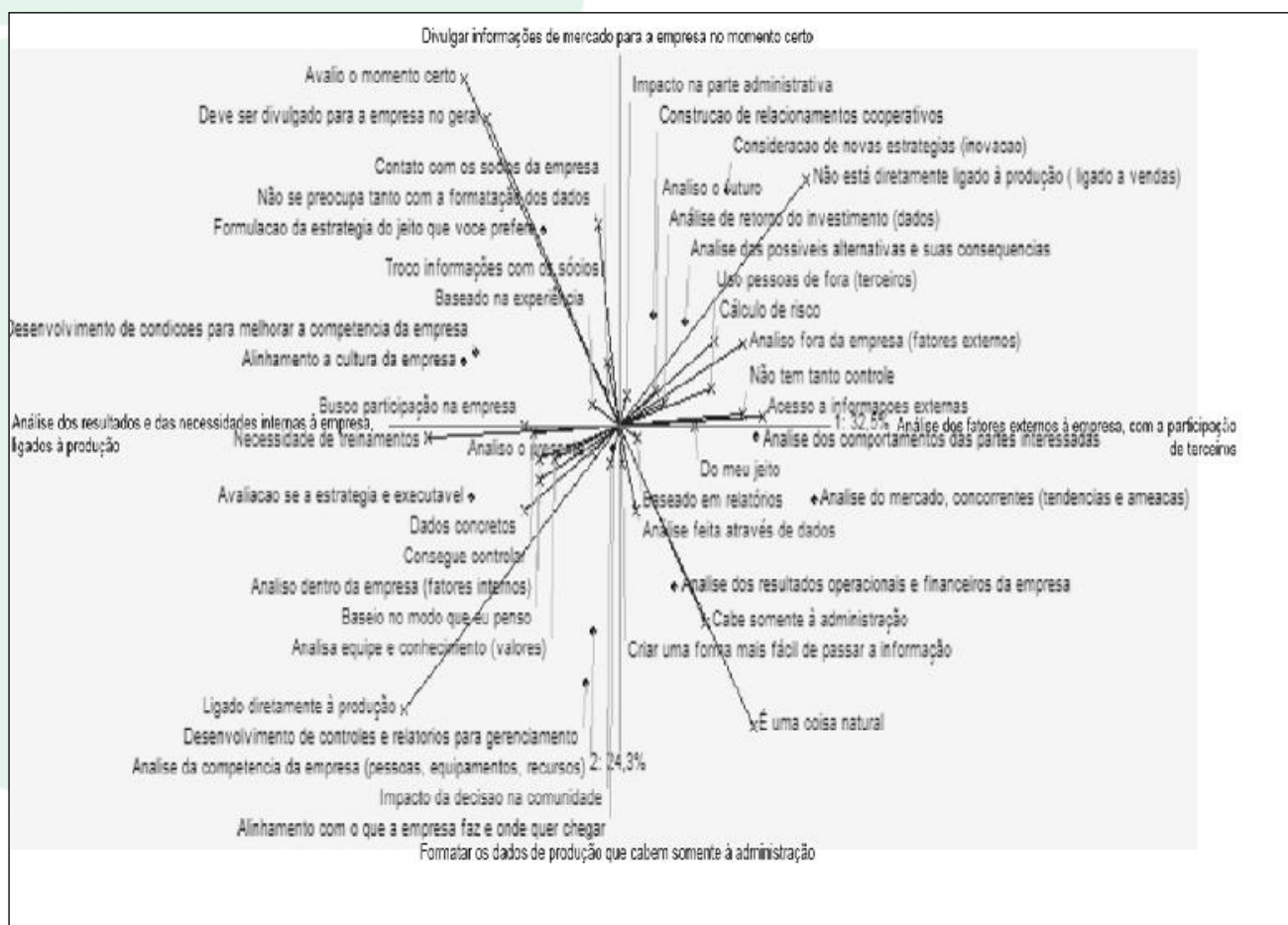
Na análise dos dados, utilizou-se a Análise dos Componentes Principais (PCA) para identificar os fatores que respondem pela maior parte da variância dos construtos (Hair *et al.*, 2005). Com o intuito de mapear a forma de pensar dos estrategistas, foi realizada a análise de correspondência (*Correspondence Analysis – CA*) para a grade de repertórios consolidada de todos os entrevistados do pólo de calçados de Nova Serrana (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).

## 9 RESULTADOS E ANÁLISES

Foram citados 68 construtos pelos nove respondentes, os quais resultaram em 15 distintos. 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 2). Em seguida foram realizadas análises estatísticas descritivas (QUADRO 4) tendo os construtos (linhas) como variáveis e os elementos (colunas) como respondentes.

## O Pensamento do Estrategista: Fatores que Asseguram a Tomada de Decisões Estratégicas nas Pequenas e Médias Empresas

**Figura 3-** Mapa Perceptual Consolidado – Apl De Nova Serrana.



Fonte: Elaborado pelos autores.

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”.

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), 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 & Cassar, 2005; Andersen, 2004).

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.

## 10 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos e descritos com a adoção do método de grades de repertório possibilitaram identificar os fatores que os estrategistas entrevistados preferem considerar quando tomam suas decisões estratégicas e, também, apresentaram as escalas de raciocínio privilegiadas pelos dirigentes dessas PMEs, que são importantes para o entendimento da construção das estratégias consideradas de sucesso das respectivas organizações.

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, e podem ser reescritos da seguinte forma: Fator 1 – Analisar as informações internas à organização (operação) ou externas à empresa (mercado); Fator 2 – Envolver outras pessoas ou fazer individualmente; Fator 3 – Basear-se em resultados financeiros ou em recursos humanos; e Fator 4 – Avaliar as tendências ou a prática atual.

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 “pessoa” 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 “pessoa” 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 empregados, 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.

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.

Alguns dos aspectos limitadores que podem ser transpostos por outros estudos foram traduzidos nos seguintes questionamentos: “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.

## REFERÊNCIAS

- Andrews, Kenneth.(1971). El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Orbis.
- Barney, Jay; Wright, Mike; Ketchen Jr. David J. (2001, Sep.). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bell, D. E.; Raiffa, H.; Tversky, A. (1988). *Decision making: descriptive, normative, and prescriptive interactions*. Cambridge: Cambridge University.  
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511598951>
- Bell, Richard.(1997, June). Using SPSS to analyse repertory grid data. Department of Psychology University of Melbourne.
- Bernardes, M. E. B.(2006). Crescer para se legitimar e se legitimar para crescer: um estudo construcionista das estratégias de PME. 30º Encontro da ANPAD, Salvador — BA, 12p.
- Bourgeois, L. J. III;(1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *The Academy of Management Review*, v. 5, n.1, p. 25-39.  
<http://dx.doi.org/10.2307/257802>  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1980.4288844>
- Carland, James; (1984). HOY, F.; BOULTON, W.; CARLAND, J. A. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 354-359.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1984.4277721>  
<http://dx.doi.org/10.2307/258448>
- Carpenter, Mason A. (2004); Geletkanycz, Marta A.; Sanders, W. Gerard. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management. *Journal of Management*, 30 (6), p.749-778.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MA, Cambridge: MIT Press.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1991, Fall). Organization vision and visionary organizations. *California Management Review*, p. 30-52.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996, September-October). Building yours company vision. *Harvard Business Review*, p. 65-77.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1993). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- D'amboise, G.; Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 126-140.
- Dean Jr., James W., Sharfman, Mark P. (1996). Does decision process matter? A study of a strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, v. 39, n.2, p. 368-396.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256784>
- Eisenhardt, Katheen M.; Zbaracki, Mark J. (1992, Winter). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, 1992, p. 17-37.
- Ferraz, João Carlos; Kupfer, David; Haguenuer, Lia. (1997). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 386p.
- Filion, Louis-Jacques. (1999, abril/junho). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAE- Revista de Administração*, v. 34, n. 2, 5-2.
- Fredrickson, J. W. (1983) Strategic process research – questions and recommendations. *Academy of Management Review*, v.8, n.4, p.565-575.  
<http://dx.doi.org/10.2307/258258>  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1983.4284655>
- Fredrickson, J. W.; Mitchell, T. R (1984). Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, v.27, n.2, p.399-423.  
<http://dx.doi.org/10.2307/255932>
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmenshik*, v. 5, n. 3, p. 228-241.
- Gibb, Allan; Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and The Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies*, v. 6, p. 597-631.

- Gibbons, Patrick T.; O'Connor, Tony. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, Apr. p. 170-186.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00132.x>
- Hair Jr., J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, p.23-124.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hayes, John e Aliinson, Christopher W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Management Journal*. Vol. 5, p.53-71.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00068.x>
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2003). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.2-137.
- Hofer, Charles W; Schendel, Dan. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, c. 219p.
- Huff, Anne S.; Reger, Rhonda K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, v. 13, n. 2, p. 211-236.
- Instituto Euvaldo Lodi. (2004). *Indústria calçadista: diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana*. Belo Horizonte: FIEMG / IEL-MG / Sindinova, 120p.
- Janczak, Sergio. (2005). *The strategic decision-making process in organizations. Problems and Perspectives in Management*.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Lee, Khai S.; Lim, Guan; Tan, Sôo J. (1999, Jun.). Dealing with resource disadvantage: generic strategies for SMEs. *Small Business Economics*. V. 12, n.4, p. 299-311.  
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1008085310245>
- Leitão, Sérgio Proença. A decisão na academia I. (1993, jan/mar). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. V. 27 (1), p.69-86.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Meers, Karen A.; Robertson, Colin. (2007, Summer). Strategic planning practices in profitable small firms in the United States. *The Business Review*, Cambridge; v. 7, n. 1, p.302-307.



- Mintzberg, Henry. (1989). Strategy formation: Ten schools of thought. In: FREDRICKSON, J.W. (ed.) Perspectives on strategy management. Boston: Ballinger, p.105-235.
- Mintzberg, Henry. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal, v. 11, p.171-195.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B; Lampel, J. (2000). Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, R. E.; Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. Journal of Business Research, n.56, p. 163-176.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1)
- Ohmae, K. (1988). O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Novos Ubrais.
- Papadakis, V.M. e Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? British Journal of Management, vol 13, p.83-95.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00224>
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. International Studies of Management Organization, v. 7.
- Porter, Michael E. (1991, winter). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117.
- Reger, Rhonda K.; Huff, Anne S. (1993). Strategic groups: a cognitive perspective. Strategic Management Journal, v. 14, n. 2, p. 103-123.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140203>
- Robinson, Richard. (1979). Forecasting and small business: a study of the strategic planning process. Journal of Small Business Management, v. 17, n. 3, p.19-27.
- Schwenck, C. R. (1984, Apr-Jun). Cognitive simplification process in strategic decision-making. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2. p. 111-128.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050203>
- Shaw, Mildred L. G.; Gaines, Brian R. (1992, Octobe.). Kelly's "geometry of psychology space" and its significance for cognitive modeling. The New Psychologist, p. 23-31.
- Simon, Herbert A. (1965). Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV.

- Snow, Charles. C.; Hambrick, Donald C. (1980). Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy Management Review*, v. 5, n. 4, p. 527-538.  
<http://dx.doi.org/10.2307/257458>  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1980.4288955>
- Tan, Felix B.; Hunter, M. Gordon. (2002, march). The repertory grid technique: a method for the study of cognition in information systems. *MIS Quarterly*. v.26, n.1, p.39-57.  
<http://dx.doi.org/10.2307/4132340>
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vasconcelos, Flávio C.; Cyrino, Álvaro B. (2000, out/dez). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. v. 40, n. 4, , p. 20-37.
- Venkatraman, N. (1989). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy Management Review*, v. 14, n. 3, p. 423-44.  
<http://dx.doi.org/10.2307/258177>
- Wernerfelt, Birger. (1984, Apr-Jun). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p.171-184.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Wright, R.P.; Butler, J.E.; Priem, T. (2003, dec). 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.
- Wright, Robert P. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organization Behavior*. vol. 25, n.1, p.339-363.
- Wright, Robert P. (2004, Autumn). 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.

---

**Recebido: 26/08/09**

**Aprovado: 12/11/09**