

Cognição e Formação de Estratégia em Pequenas Empresas

Autoria: Simone Cristina Ramos, Jane Mendes Ferreira, Fernando Antonio Prado Gimenez

Resumo

Ao estudar o processo de formação da estratégia em pequenas empresas uma abordagem que tem se mostrado útil é a que investiga a relação entre a cognição do dirigente e suas escolhas estratégicas. Coerente com a proposta dos estudos com enfoque cognitivo, o objetivo principal deste artigo é investigar os construtos mentais utilizados pelo estrategista para avaliação de seu ambiente competitivo e delineamento da estratégia. É investigada ainda a associação entre os construtos e destes com o contexto de referência e setor de atividade. A metodologia aliou procedimentos quantitativos, como aplicação de questionário e formação de *clusters*, a procedimentos qualitativos, como a aplicação da técnica grade de repertório, oriunda da psicologia dos construtos pessoais. Foram coletados dados em 48 pequenas empresas industriais de Curitiba-PR. Os resultados indicam que o conjunto de construtos utilizados é único para cada estrategista, mas puderam ser notadas comunalidades cognitivas com a utilização mais freqüente de seis construtos. A análise do comportamento destes mostra que eles independem do contexto de referência e mesmo do setor de atuação. As conclusões apontadas permitem um melhor entendimento de como processos cognitivos impactam sobre o delineamento da estratégia em pequenas organizações.

Introdução

Frente à intensificação da competição, a área de estratégia tem buscado refletir sobre quais processos e características podem incrementar a performance organizacional, garantindo longevidade e sucesso. Diversas correntes de pensamento, que comportam pressupostos epistemológicos distintos, têm contribuído para a compreensão da concepção e implementação da estratégia. Neste campo, a multiplicidade de visões sobre o fenômeno, apesar de não formar um consenso, indica que não existem respostas corretas, mas sim orientações interessantes e construtivas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Apesar de predominar na produção nacional sobre estratégia a perspectiva clássica, focada na questão da maximização dos lucros a partir de uma visão voluntarista (BERTERO; BINDER; VASCONCELOS, 2003), é possível perceber a multiplicação de estudos que utilizam um ponto de vista processual, levando em conta a racionalidade limitada dos atores organizacionais e a dinamicidade existente entre organização e ambiente. Para Crubelate, Grave e Mendes (2004), a expressividade da corrente que entende a estratégia de um ponto de vista menos voluntarista e associada a processos mais ou menos conscientes de cognição e de relacionamento cultural tem aumentado.

Parece que, em se tratando de pequenas organizações, este ponto de vista processual tem se mostrado particularmente interessante, pois rejeita a utilização de modelos prescritivos “adaptados a partir do estudo de grandes empresas complexas” (BERNARDES, 2006, p. 1). A inserção da pequena empresa como tema em estudos sobre estratégia parece refletir a importância deste tipo de organização para a economia nacional, já que elas representam 99% das 4,5 milhões de empresas do país e ocupam cerca de 60% dos trabalhadores, o que representa um contingente de 35 milhões de pessoas (MACHADO; ESPINHA, 2007). Associada a representatividade deste tipo de organização, a necessidade de promover estudos sobre estratégia em pequenas empresas parece ser intensificada pela mazela social criada a partir de suas altas taxas de mortalidade. Porém, para Gimenez (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico destas empresas, pelo desconhecimento das razões que levam os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas.

Neste sentido a perspectiva cognitivista, que pode ser inserida na corrente processual dos estudos sobre estratégia, parece ser uma abordagem útil para a compreensão do fenômeno

em pequenas empresas, por respeitar sua complexidade e, ao mesmo tempo, buscar comunalidades que possam auxiliar o entendimento da realidade. Para Stubbart e Ramaprasad (1990) conhecer as intenções dos estrategistas, seus processos de representação do conhecimento, tomada de decisão e cognição pode contribuir para a compreensão da estratégia em organizações. Sendo assim, o objetivo principal deste artigo é investigar os construtos mentais utilizadas pelo dirigente de pequenas organizações para avaliação de seu ambiente competitivo e delineamento da estratégia empresarial. Como objetivo complementar este artigo investiga as associações existentes entre os construtos dos estrategistas e destes com outros elementos como contexto de referência e setor de atividade.

Algumas justificativas podem ser associadas a esta produção científica. Uma justificativa teórica é a utilização de uma metodologia que, ao mesmo tempo, respeita o caráter fenomenológico da cognição e permite a replicação do estudo, o que pode contribuir para o desenvolvimento dos métodos de estudo segundo a perspectiva cognitiva. Como investigar a estratégia como ela ocorre na prática parece ser uma necessidade nos estudos sobre o tema, pois, como afirma Machado-da-Silva (2004, p. 254), é necessário entender “não como deveria acontecer, mas como realmente acontece”, uma justificativa para a execução desta pesquisa é seu caráter exploratório e não determinístico, permitindo conhecer um pequeno fragmento a mais do processo estratégico em pequenas empresas. Como justificativa empírica pode-se descrever a relevância de compreender o processo de gestão estratégica em pequenas empresas para tentar minimizar sua fragilidade e contribuir para o incremento de sua longevidade. A investigação dos construtos utilizados para avaliação do ambiente competitivo e delineamento da estratégia empresarial pode elucidar os motivos de determinadas escolhas. Isto possibilitaria aos dirigentes de PME's a adoção de estratégias mais adequadas às forças ambientais a que suas empresas estão submetidas.

Para a consecução dos objetivos deste artigo, além desta introdução, serão apresentadas a fundamentação teórica, metodologia, resultados, análises e conclusão.

Fundamentação Teórica

A corrente de estudos sobre estratégia com enfoque cognitivista tem aumentado sua expressão no campo e agrupa trabalhos que tem permitido melhor entendimento dos processos mentais que levam o dirigente a conceber determinada estratégia face às pressões competitivas e institucionais a que sua organização é submetida. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esta linha de investigação, caracterizada por entender a estratégia, antes de qualquer coisa, como um processo mental, pode vir a transformar a prática e o ensino sobre estratégia como hoje é vivenciada. A multiplicidade de visões sobre o fenômeno cognição e as diversas linhas teóricas que tratam do tema parecem configurar “menos uma escola firme de pensamento e mais uma coleção solta de pesquisas que parece, não obstante, estar crescendo para se tornar uma escola” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 116). Porém, apesar da diversidade, alguns argumentos centrais ou pressupostos teóricos parecem nortear a concepção de estudos sobre estratégia e cognição. A seguir é feita a revisão e síntese destes argumentos, com a intenção de subsidiar o entendimento dos pressupostos teóricos e metodológicos utilizados nesta produção acadêmica.

Um primeiro argumento comum a diversas correntes que estudam cognição e estratégia (interpretacionistas, contrucionistas, construtivistas, etc.) é que a cognição é produzida socialmente. Ela pode ser entendida como os processos envolvidos na construção do conhecimento, o que envolve sua aquisição, organização e uso (GIMENEZ, 2000). Para Bastos e Borges-Andrade (2004, p. 69), “trata-se, portanto, de uma atividade que é, em essência, social, quer porque ocorre pautada em normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregado de valor, de significado emocional e afetivo”.

Diversas produções científicas (SMIRCICH; STUBBART, 1985; CALORI; JOHNSON; SARNIN, 1994; MACHADO-DA-SILVA, 2004;) têm ressaltado o caráter intersubjetivo da cognição e defendem a idéia de que em seus processos cognitivos o sujeito é, ao mesmo tempo, produto e produtor da sua realidade social. Esta percepção da relação dialética entre sujeito e estrutura social é bem representada na teoria da estruturação, onde Giddens (2003) apresenta a idéia de recursividade. Neste escopo teórico predomina o entendimento de que a realidade social é criada por atores sociais e continuamente recriada por eles através de seus próprios meios, pelos quais eles se expressam como atores. Neste sentido, ser um agente é ser dotado de intencionalidade (podendo, inclusive, discuti-la); mas a motivação do agente reflete a contextualidade espaço-tempo. A ação é então entendida como produzida recursivamente pelas estruturas sociais e pela agência dos atores, e estes dois conceitos (estrutura e agência) deixam de ser tratados como opostos ou excludentes, mas são entendidos como entrelaçados. Neste sentido uma característica da ação social, é o monitoramento da atividade pelo ator, o que subsidia um “embasamento teórico” de sua ação e da ação de outros, elaborada cognitivamente.

A constituição social da cognição parece explicar algumas comunalidades encontradas em trabalhos empíricos com enfoque cognitivista. No trabalho de Bogner e Thomas (1993), é proposto um modelo que integra elementos do modelo econômico de formação de grupos estratégicos e do que agrupa os concorrentes em grupos cognitivos. Estes autores propõem que as decisões sobre alocações de recursos nas organizações são influenciadas por fatores econômicos e pelas percepções da coalizão dominante, sendo que este último elemento seria o mais impactante em tais decisões. Também para Reger e Huff (1993), no ambiente competitivo delimitado pela população de empresas em uma indústria, a formação dos grupos estratégicos é decorrente do compartilhamento de percepções e comunalidades cognitivas. O enfoque cognitivo permitiria, então, encontrar nuances nos agrupamentos estratégicos que não são percebidas em estudos econômicos de análise dos concorrentes. O trabalho de Biselli e Tonelli (2006) aponta que a construção de sentido em estratégia passa por uma socialização acerca do contexto onde os atores estão inseridos, que pode ser entendida como uma recriação da realidade social. No cenário nacional existe um repertório de trabalhos (GIMENEZ; GRAVE, 2002; JUNQUILHO, 2003; VASCONCELOS, 2004; CAVEDON; FERRAZ, 2005) que trazem indícios empíricos da constituição social da cognição e sua intrínseca relação com a estratégia empresarial.

Se por um lado a constituição da cognição é mediada pela interação social, é possível também afirmar que ela preserva estreita relação com o sujeito cognoscente. A investigação da relação entre cognição e características individuais tem auxiliado no entendimento da relação entre cognição e estratégia.

Um aspecto individual analisado nas produções sobre o tema é o estilo cognitivo do executivo. Ele pode ser definido como a forma como é coletada, processada e analisada a informação e referem-se a processos de pensamentos e padrões empregados pelos indivíduos. São os construtos teóricos para descrevem e explicam a maneira única de processar mentalmente a informação na tomada de decisão e solução de problemas. Sadler-smith, (2000) argumenta que o estilo cognitivo é uma maneira automática utilizada pelo sujeito para responder a informações e situações. Apesar das diferenças existentes nos estilos cognitivos, não se pode fazer julgamento de valor, podendo-se apenas afirmar é que certos estilos podem ser mais apropriados a determinadas situações (SADLER-SMITH, 1998). Esta afirmação é corroborada por Hayes e Allinson (1994) que, ao estudarem a relevância dos estilos cognitivos para a prática do gerenciamento, esclarecem que cada estilo foi reconhecido como tendo igual valor. Muitos autores têm pensado na possibilidade de relacionar estas formas de processar informação com o processo de escolhas estratégicas da organização (GALLEN, 1997; SMITH, 1999; ALLINSON; CHELL; HAYES, 2000). Quando da tomada de decisão

estratégica, este estilo seria responsável por determinada escolha, conduzindo a certa estratégia. Esta seria uma das explicações do porquê algumas organizações, enfrentando o mesmo ambiente competitivo e tendo semelhantes objetivos, seguem caminhos diferentes para alcançá-los.

Outro aspecto individual investigado é a formação do executivo e fontes de informação por ele utilizadas, na tentativa de explicar como diversas experiências suscitam diferentes formas de gestão (CARTER, 2001; FERREIRA, 2005). Porém o entendimento predominante na área é de que, apesar da relevância das experiências de formação e fontes de informação, o sujeito reconstrói o saber em função de seus próprios processos mentais. Tratam desta questão, por exemplo, os trabalhos sobre viés cognitivo, que buscam entender de que maneira elementos individuais “interferem” na percepção do real e na tomada de decisão. Para Laroche e Nioche (1994), o problema da abordagem do viés cognitivo é que sua concepção também está embasada no paradigma racionalista, i.e., a existência de um decisor bem identificado e um momento delimitado para a tomada de decisão, o que não é coerente com a complexidade dos processos cognitivos. Um exemplo do processo de reconstrução cognitiva das fontes de informação é descrito por Ginzburg (1987, p. 89) ao explicar como um moleiro do século XVI propõe uma cosmogonia herética a partir de leituras cristãs: “mais importante do que o texto, parece-nos importante a chave de sua leitura, a rede que Menochio de maneira inconsciente interpunha entre ele e a página impressa – um filtro que fazia enfatizar certas passagens enquanto ocultava outras, que exagerava o significado de uma palavra, isolando-a do contexto e deformando sua leitura”. Para o campo da estratégia o entendimento dos processos envolvidos na aquisição e organização do conhecimento e a relação entre fontes de informação e ação organizacional, pode gerar melhor compreensão frente a experiências de sucesso e fracasso organizacional.

Uma questão também central no campo dos estudos cognitivos em estratégia diz respeito ao entendimento do que é ambiente e da posterior relação entre organização e ambiente. Para teóricos que adotam paradigmas racionalistas nas investigações sobre estratégia o ambiente organizacional é percebido como “conjunto objetivo e unívoco de forças e demandas que exigem respostas apropriadas dos agentes no intuito de posicionar a organização de forma que esta sobreviva a tais pressões (...)” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2003, p. 2). Negando o paradigma racionalista de ambiente formado por condições objetivas para os autores da vertente cognitiva, a divisão entre organização e ambiente é arbitrária e a própria dicotomia entre estes dois elementos já comporta pressupostos da formação objetiva do ambiente (SMIRCICH; STUBBART, 1985). Esta corrente de pensamento adota a posição da construção (enact) do ambiente, onde o compartilhamento dos significados é construído na interação social dos atores envolvidos com as organizações.

Neste sentido, o estrategista é responsável por um “processo interpretativo, criando linhas imaginárias” (SMIRCICH; STUBBART, 1985, p. 726) que desenham a realidade organizacional. Calori, Johnson e Sarnin (1994), descrevem o estrategista principal das organizações como um *cognizer*, ou seja, além das funções tipicamente atribuídas de tomador de decisão, líder visionário e ator político, os autores identificam a responsabilidade de interpretar o ambiente e formar alternativas para o comportamento estratégico. Para estes autores, a qualidade da interpretação de ambientes complexos pode impactar na performance das organizações, e a formação do estrategista precisa ser acompanhada de experiências em múltiplos cenários, em uma tentativa de desenvolver sua habilidade de formar mapas cognitivos mais amplos. Para Daft e Weick (2007) as organizações têm mecanismos próprios para perceber o ambiente, e estes são intrinsecamente associados a proposição de normas e valores organizacionais. Para os autores a interpretação do ambiente é promovida por um número reduzido de gestores no topo da hierarquia que, ao buscarem um fio de coerência entre as diversas percepções, permitem que a organização interprete o ambiente.

Uma importante contribuição para o entendimento da relação entre construção do ambiente e formulação de estratégia é trazida pelos neo-institucionalistas ao proporem o conceito de contexto de referência. Para Scott (1992), existe a tendência de analisar as organizações por sua proximidade geográfica (contexto local), e faz-se necessária a introdução de outros contextos (nacional e internacional), pois “numerosas organizações são conectadas a sistemas corporativos nacionais e internacionais e muitas compram de e distribuem para mercados nacionais ou internacionais” (SCOTT, 1992, p. 130). Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto ambiental de referência representa o nível do contexto a que a organização se reporta para adotar suas concepções e valores, representando o foco da atenção da organização para a tomada de decisões estratégicas. Devido à expansão atual dos tipos de transação entre organizações, os autores sugerem que se faz necessária uma classificação mais precisa e propõem a utilização de quatro níveis: local, regional, nacional e internacional. O contexto de referência, por determinar o foco da atenção organizacional, refletirá os pressupostos do ambiente técnico e institucional que a organização considerará para a elaboração de sua estratégia e a “mudança organizacional processa-se à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 114). Para os autores, o contexto de referência pode ainda servir como buffer (amortecedor) que dificulta a apreensão de práticas e valores emergentes em um contexto mais amplo e interferem diretamente na competitividade das organizações, pois em um ambiente globalizado pode-se esperar maior competitividade das que adotam como contexto de referência o nível internacional.

Além das já citadas rupturas teóricas com a perspectiva clássica, focada na questão da maximização dos lucros a partir de uma visão voluntarista, os estudos sobre estratégia com enfoque cognitivista propõem metodologias diversas daquelas que predominam no campo de estudos sobre estratégia. Além das metodologias tradicionalmente utilizadas nas investigações de enfoque cognitivista (observação simples ou participante, diário de campo, entrevistas, elaboração de mapas cognitivos, etc.) o procedimento de investigação conhecido como grade de repertório, surgido originalmente no campo da psicologia cognitiva, tem sido utilizado em estudos sobre o comportamento estratégico das organizações (REGGER, 1990; GIMENEZ; GRAVE, 2002). A teoria de personalidade de Kelly (1963) e sua psicologia dos construtos pessoais geraram este instrumento que permite o conhecimento dos construtos cognitivos que orientam a percepção dos atores organizacionais. Para este autor, o entendimento do mundo está associado à categorização dos elementos da percepção. Estas categorias são embasadas no estabelecimento de similaridades e diferenças entre os elementos percebidos, o que constituiria um frame estável de referência para o indivíduo. Em pesquisa torna-se possível a elicitação destes construtos, utilizados pelo indivíduo para interpretar seu ambiente, pela aplicação de um conjunto de procedimentos conhecidos como técnica de grade de repertório. Para Reger (1990) esta técnica provê elementos qualitativos e quantitativos que representam a cognição do sujeito e permite a aplicação de técnicas estatísticas como análise fatorial e de cluster, em acordo com os objetivos iniciais delimitados na pesquisa.

Uma vantagem da utilização de tal técnica é que os construtos são elicitados com uma interferência mínima, o que permite que o resultado seja associado às características do indivíduo e não às do pesquisador. Ao pesquisador cabe somente a definição de um amplo cenário inicial para a tarefa, que levará o indivíduo a definir os construtos relevantes para aquele cenário. Outra vantagem seria a estruturação da técnica, que permite a replicação dos estudos desenvolvidos. No quadro 1 são apresentados os principais corolários referentes a esta teoria, o que auxilia no entendimento da relevância desta técnica para estudos sobre estratégia baseados na perspectiva cognitiva.

Quadro 1 – Corolários da teoria dos construtos pessoais de Kelly

Corolário	Descrição
Construção	A cognição é um processo discriminatório, voltada para o entendimento do mundo, pois é através dela que categorizamos elementos e eventos, formando um conjunto de construtos para dar sentido às coisas.
Individualidade	Cada indivíduo tem seu próprio conjunto de construtos.
Organização	Este conjunto é organizado de forma a existir uma hierarquia de construtos tal que alguns sejam mais fortes e mais amplos do que outros.
Dicotomia	Cada construto implica em dois pólos, sendo estes formados psicologicamente (e não através da lógica).
Escolha	As pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas.
Extensão	Os construtos podem ser limitados a situações específicas.
Experiência	O conjunto de construtos pessoais pode sofrer modificações com a experiência.
Modulação	Refere-se à questão de modificação de construtos decorrentes da experiência. Há construtos permeáveis e não. Permeabilidade refere-se à facilidade de modificação.
Fragmentação	Dentro do conjunto de construtos, poderão existir subconjuntos que podem até ser incompatíveis.
Equivalência	Duas ou mais pessoas apresentam processos psicológicos semelhantes, quando empregam construções de experiências similares.
Sociabilidade	O conjunto dos construtos, ou parte dele, de uma pessoa pode ser compreendido por outras.

Fonte: Adaptado de Bannister e Fransella (1986). In: Pidd (1998).

Se por um lado é grande o potencial de contribuição dos estudos cognitivistas para o entendimento da estratégia, por outro há que se destacar a necessidade de desenvolvimento de um maior número de estudos empíricos que permitam consolidar esta contribuição. Para Vergara e Caldas (2007, p. 229) “a exploração mais detida do referencial interpretacionista poderia dar a muitos autores maior conforto epistemológico, maior adequação metodológica, bem como maior ressonância e profundidade às suas conclusões”. Com a intenção de contribuir para a formação deste repertório empírico, a seguir são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam a condução desta pesquisa.

Metodologia

Usando os critérios de classificação desenvolvidos por Cooper e Schindler (2003), pode-se classificar esta pesquisa como exploratória, pois seu propósito imediato é a exploração inicial de uma realidade, sem intenção de verificar relações de causalidade, visando subsidiar a formulação de hipóteses ou questionamentos para pesquisas futuras.

Seu método de coleta de dados foi especificado em acordo com a variável estudada. Para levantar os construtos que o estrategista utiliza para analisar seu ambiente competitivo foi utilizada a técnica de Grade de Repertório de Kelly. Nesta, o respondente indica os concorrentes significativos em seu ramo e, após a elicitação dos construtos referentes a estes competidores, avalia as características atuais de sua empresa e as pretendidas em um horizonte de tempo de cinco anos. Já para o levantamento do contexto de referência, foi utilizado um questionário. No quadro 02 são descritas as etapas de aplicação da Grade de Repertório.

Quadro 2 – Etapas de aplicação da grade de repertório

Etapa	Descrição
Identificação dos concorrentes	O entrevistado elabora uma lista que contenha os concorrentes mais relevantes no seu ambiente de negócios.
Elicitação dos construtos	São apresentados ao entrevistado triades de concorrentes e é solicitado que ele indique de que forma dois deles se parecem e um é diferente.
Análise da estratégia atual e futura da organização	É solicitado que o entrevistado classifique por uma escala likert o comportamento atual de sua organização e aquele pretendido para um horizonte de tempo de 5 anos

Para a coleta de dados foram realizadas visitas às empresas participantes e pode-se afirmar que este formato de interrogação/comunicação garante melhor controle do pesquisador sobre as respostas, pois este pode observar o preenchimento do questionário e garantir que o respondente desejado participe da pesquisa.

Em relação ao controle de variáveis, o estudo pode ser considerado *ex post facto*, pela impossibilidade de manipulação destes elementos. Quanto ao propósito da pesquisa, pode-se enquadrá-la como descritiva, tendo-se em vista que o propósito estabelecido é conhecer o objeto sem buscar relações causais entre suas variáveis. Já no quesito dimensão de tempo, o trabalho propõe um corte transversal (*cross-section*), com coleta de dados única e sem acompanhamento das variáveis ao longo do tempo. No item ambiente, este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois os dados foram coletados no local de sua ocorrência e não em um ambiente artificialmente planejado. O nível de análise da pesquisa é organizacional, pois cada empresa é tratada como uma unidade da amostra e a unidade de análise são os dirigentes das empresas estudadas.

A população escolhida para a realização deste estudo foi a de pequenas empresas industriais de Curitiba – PR. A pesquisa multi-setorial pareceu adequada, pois cada organização elencou seus competidores relevantes e fez comparações entre as suas características e as deles, o que impediria que organizações muito diversas fossem comparadas entre si. A escolha de pequenas empresas foi baseada na percepção de que, em organizações deste porte, normalmente o dirigente/proprietário ocupa papel central nas escolhas estratégicas e, portanto, sua percepção sobre o ambiente competitivo pode impactar fortemente no comportamento estratégico de sua organização.

Em função da natureza exploratória e descritiva deste estudo, onde a intenção não foi a busca de explicações e relações causais, a amostragem não seguiu um padrão estatístico rigoroso que permitiria a extrapolação dos resultados obtidos para a população. A amostragem foi, então, não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários, onde os dirigentes/proprietários eram convidados a participar da pesquisa por meio de contato telefônico. Após o contato telefônico com 290 empresas, 48 aceitaram participar do estudo e compõem a amostra desta pesquisa.

Dois conjuntos de análises sustentam o tratamento de dados: estatística descritiva e análise multivariada, com especial utilização da técnica de agrupamento do tipo cluster, em acordo com medidas de Ward com ligação completa.

Apresentação e Discussão dos Resultados

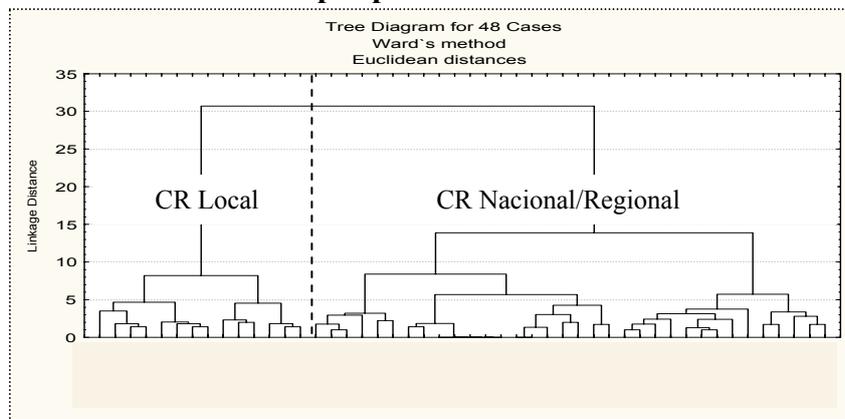
As 48 empresas pesquisadas foram agrupadas em cinco setores: metal-mecânico (n=17), moveleiro (n=6), gráfico (n=6), têxtil (n=5) e uma categoria residual rotulada como Outros, que agrupou os diversos setores com baixa representatividade (n=14). Destas empresas, apenas quatro relataram ser exportadoras, mas mesmo para estas o mercado internacional não representa a maior parte de seu faturamento, mas, sim, um “complemento”

ao rendimento obtido com as vendas no país. Do total de empresas, 19 distribuem seus produtos para todo o território nacional, 15 negociam no estado do Paraná e seus vizinhos Santa Catarina e São Paulo, e 14 atuam apenas no mercado de Curitiba e cidades próximas. Quando os dirigentes buscaram justificar seu comportamento de não exportar, afirmaram que este comportamento parece ser um “grande desafio” ou necessitar de “um grande investimento”, pois o procedimento é percebido como burocrático e trabalhoso. Para estes respondentes, a falta de um *staff* restringe as ações organizacionais, pois o próprio dirigente teria que se ocupar com a “papelada” e, de forma geral, eles não se sentem habilitados a gerir tal processo.

A idade das empresas participantes do estudo foi, de certa forma, diferente da esperada. Como os estudos sobre longevidade de pequenas empresas (Machado, 2007) apontam que a grande maioria delas (cerca de 70%) não supera a marca de cinco anos de existência, a expectativa no decorrer da pesquisa era de contemplar uma maioria de empresas com idade inferior a esta marca. Porém, das empresas participantes apenas cinco possuem menos de cinco anos de existência. Do restante, cinco têm entre seis e dez anos, 17 entre 11 e 20 anos e 21 empresas atingiram a marca de mais de vinte anos de existência, com o máximo de 45 anos. Concomitantemente, os dirigentes participantes da pesquisa possuem ampla experiência na gestão de suas organizações. Do total de respondentes, 37 (77%) estão à frente de suas empresas há mais de cinco anos (17 desde a fundação e 20 adquiriram empresas já existentes). Dos demais, cinco são fundadores de empresas recentes (com menos de cinco anos) e seis são herdeiros de negócios familiares.

Antes da consolidação das respostas do questionário sobre o contexto de referência, foi realizada a verificação da consistência interna do instrumento pelo procedimento de *reliability* do SPSS, usando como indicador a medida Alpha de Cronbach. Foi encontrado um $\alpha = 0,8378$ para o conjunto de dados apurados pelo questionário, o que indica a alta consistência interna do instrumento, já que índices acima de 0,6 são considerados suficientes em pesquisa social. A análise dos dados referentes ao contexto de referência, utilizando a técnica de *cluster* pelo método Ward de agrupamento (método que busca formar grupos atingindo sempre o menor erro interno entre os vetores de cada objeto e o vetor médio do grupo, o que garante maior similaridade entre os objetos contidos em cada grupo), gerou dois grupos de contexto de referência (CR) que serão chamados de local (n=14) e regional/nacional (n = 34), o que pode ser verificado no gráfico 01:

Gráfico 01: Grupos para o contexto de referência



Em acordo com o referencial cognitivista, a diversidade no foco de atenção do estrategista pode explicar, pelo menos em parte a diversidade das estratégias adotadas em cada organização. Os dirigentes com um contexto de referência predominantemente local utilizarão seus concorrentes mais próximos para o mapeamento do espaço competitivo,

buscarão fontes de informação e trocas com pares atuantes na esfera local e serão mais sensíveis a pressões provenientes desta esfera ambiental. Explicando melhor, pode-se afirmar que estes indivíduos apresentaram similaridade na forma de coleta e organização da informação, com tendência a direcionar sua atenção a uma esfera mais próxima de seu cotidiano. Este dado corrobora a impressão de que a miopia com que o estrategista enxerga o seu ambiente pode levar à perda de competitividade pela não percepção de pressões vindas de níveis mais amplos.

Já os estrategistas com contexto de referência nacional/regional direcionam sua atenção a estes dois níveis do ambiente, o que pode gerar uma percepção mais ampla de seu espaço competitivo. Um resultado se destaca por sua ausência: não foi identificada nenhuma empresa com o contexto de referência internacional. Isso, em um primeiro instante, parece coerente com as atividades atuais das empresas, pois somente quatro delas negociam no mercado internacional e, mesmo o fazendo, atribuem pouca importância ao fato. Porém levando em conta o processo de globalização presente na última década, este fato ganha relevância. Com este processo a difusão, tanto de características objetivas, como tecnologia em produtos e processos, quanto cognitivas-culturais, como padrão de qualidade e atuação responsável, é rápida e ultrapassa fronteiras nacionais. Tal resultado é coerente com os apresentados por Machado-da-Silva e Fonseca (1999) e Cochia (2002) onde é indicado que pequenas empresas parecem reter sua atenção em contextos mais restritos, o que pode afetar sua competitividade.

Em relação aos construtos utilizados pelo estrategista para analisar seu ambiente competitivo e estabelecer a estratégia futura de sua organização foi obtido um conjunto de 314 construtos, com uma média de 6,5 construtos por respondente, com o mínimo de três e o máximo de 11. Com base no referencial teórico abordado é possível afirmar que os construtos elicitados pelos respondentes se relacionam com seus atributos pessoais, como estilo cognitivo e personalidade. Mesmo investigando empresas com semelhante porte, região geográfica de atuação e ramo de atividade, não foram identificados conjuntos iguais de construtos. Isto poderia explicar, em parte, o fato de que organizações sujeitas às mesmas pressões ambientais possuem características estratégicas diferenciadas.

Apesar de, em sua totalidade, os conjuntos de construtos serem únicos para cada respondente, algumas constâncias puderam ser percebidas. Alguns construtos como porte, preço, qualidade, amplitude do mercado-alvo, tecnologia e amplitude da linha de produtos foram utilizados por diversos dirigentes. Isto indica a relevância destes itens na leitura ambiental dos estrategistas de pequenas empresas e, por conseguinte, na formulação das estratégias competitivas. Na tabela 01 podem ser verificadas as frequências associadas aos construtos mais utilizados.

Tabela 01 – Frequência dos construtos mais utilizados

Construto	Escala	Frequência	%
Porte	Pequena – grande	26	54
Preço	Baixo – alto	24	50
Qualidade	Baixa – alta	23	48
Amplitude do Mercado-Alvo	Restrito – amplo	23	48
Tecnologia	Defasada/artesanal -Avançada/industrial	22	46
Amplitude da Linha de produtos	Restrita – ampla	17	35

Como ao dirigente foi solicitado fazer a avaliação da posição atual e futura de sua empresa em relação a cada um dos construtos elicitados, uma análise do comportamento destes dá indícios sobre a forma de estabelecer estratégias em pequenas empresas.

Em relação ao porte, dos 26 respondentes que utilizaram este construto, 16 querem crescer e 10 manter o porte atual. Interessante notar que os 16 dirigentes que planejam crescer esperam que nos próximos cinco anos sua empresa galgue, ao menos, duas posições na escala sugerida de um a cinco. Confrontando o crescimento esperado com o fato de a amostra ser composta por empresas longevas que têm se mantido pequenas, parece que o “plano” para os próximos cinco anos se confunde com o “desejado” pelo dirigente, sem que talvez isto reflita uma possibilidade real.

Em relação aos construtos preço e amplitude na linha de produtos foram encontradas estratégias divergentes: foram relatados planos de redução, manutenção e aumento, sem destaque significativo para uma estratégia única. Pode-se especular que estes construtos parecem ser fonte de diversidade no posicionamento estratégico das organizações estudadas.

No que diz respeito à amplitude do mercado-alvo é importante notar que a estratégia de nicho (mercado-alvo focado) foi a opção de apenas dois estrategistas, dentre os 23 que utilizam este construto. A maioria deles (n=12) quer aumentar o escopo do seu alvo e uma boa parcela (n=9) quer manter seu escopo que já é amplo. Aqui aparece divergência entre a literatura prescritiva de estratégia e a ação dos respondentes. Enquanto a estratégia de nicho é comumente apontada como uma boa alternativa para a pequena empresa, o estrategista deste tipo de organização parece entender que delimitar o foco é uma restrição a sua atuação e não uma ação que potencializaria a penetração de sua empresa nos mercados.

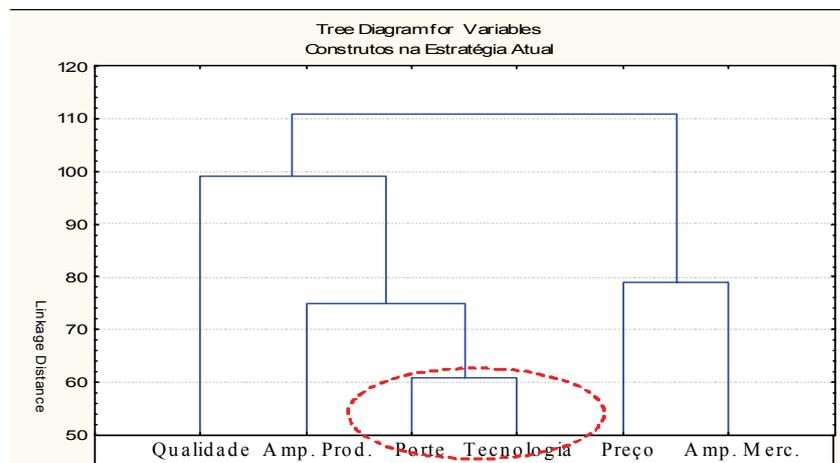
Um comportamento homogêneo foi encontrado nas ações planejadas para os construtos qualidade e tecnologia. Todos os respondentes apontaram que a estratégia futura de sua organização é permanecer no alto da escala (notas quatro ou cinco) ou melhorar neste quesito para alcançar posições que denotam alta qualidade e tecnologia avançada. Aqui novamente é possível perceber certa dissonância entre a situação atual das organizações e a pretendida para os próximos cinco anos. Em relação à tecnologia, dos 22 dirigentes que utilizaram este construto, 18 classificam a sua empresa com notas um, dois ou três, o que significa que eles percebem sua organização como possuindo tecnologia defasada ou artesanal ou muito próximo disto. Porém todos pretendem que sua empresa, no espaço de cinco anos, passe a possuir alta tecnologia (notas quatro ou cinco). Assim, ao ser instigado a apontar o que planeja para sua organização, o estrategista da pequena empresa aponta, em parte, o que *deseja* para ela.

A análise do conjunto total de construtos utilizados sugere que a atenção do estrategista está muito associada ao ambiente técnico, em detrimento de pressões oriundas do ambiente institucional. Construtos como respeito ambiental, credibilidade da instituição e qualidade da gestão, foram utilizados por somente um dirigente. Isto parece corroborar a percepção de Farah Jr. (2004) de que as pequenas empresas industriais paranaenses deixam de aprender com experiências internacionais e termos como inovação e modernização são geralmente conectadas a melhorias tecnológicas, e dificilmente associadas a mudanças na forma de gestão. A exclusão do contexto de referência internacional da cognição do estrategista pode estar associada a não consideração destes elementos na concepção da estratégia empresarial.

Por outro lado, ao buscar uma associação entre o contexto de referência do estrategista e o conjunto de construtos utilizados por ele, a medida de associação qui-quadrado revelou a independência destas variáveis. O resultado de $p=0,84$ mostra que a escolha dos construtos para avaliação do espaço competitivo e delineamento da estratégia independente do nível ambiental em que o estrategista concentra sua atenção. Também foi encontrada independência ($p=0,99$) entre o setor de atuação da organização e o conjunto de construtos escolhidos pelo estrategista. Este ponto merece muita atenção. Se na literatura sobre estratégia o setor parece ser o espaço privilegiado de atenção do estrategista para delineamento da estratégia e formação de agrupamentos, estudos cognitivos têm revelado que os agrupamentos

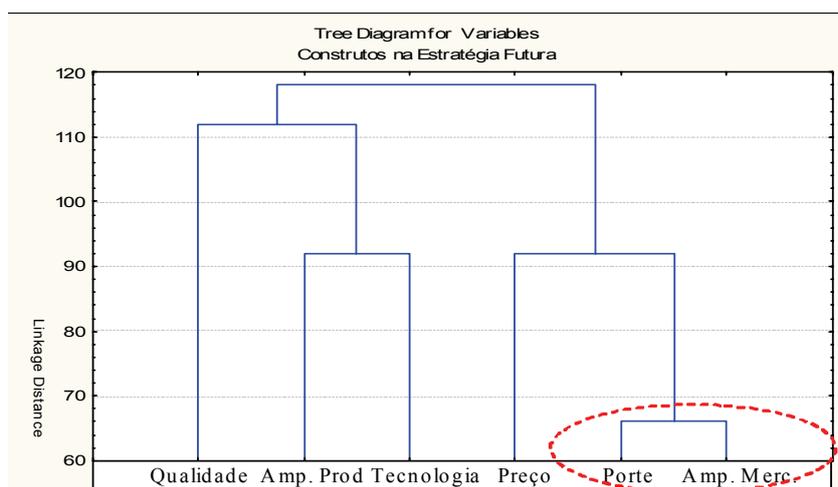
estratégicos possuem fronteiras mais sutis (BOGNER; THOMAS, 1993; REGER; HUFF, 1993). Este ponto merece maior atenção e investigação, mas a princípio, pode-se sugerir que, ao desenhar a estratégia de sua organização, o dirigente leva em consideração critérios que ultrapassam as fronteiras de seu setor de atuação. A análise da associação entre os construtos em seu momento atual e futuro foi realizada pelo agrupamento do tipo cluster, utilizando medida de Ward com ligação completa. Pode-se perceber que ao descrever o momento atual de sua organização os construtos que possuem comportamento mais associados são tecnologia e porte da organização. Não foi possível delinear o sentido desta ligação na mente do estrategista: ou ele entende que a tecnologia é limitada pelo baixo recurso para investimentos devido ao porte da empresa ou o porte pode ser entendido como restrito por falta de aparato tecnológico que suporte a expansão. Esta associação pode ser verificada no gráfico 02.

Gráfico 02: Construtos no momento atual



Já ao relatar a estratégia futura para sua organização os estrategistas atribuíram o mesmo sentido de movimento para os construtos: porte e amplitude de mercado-alvo, tornando estes dois construtos fortemente associados. Aqui a ligação pode ser facilmente explicada, pois a intenção predominante na mente destes estrategistas é aumentar o escopo do mercado-alvo e o porte de sua empresa. Interessante notar que nos dois momentos a qualidade possui um comportamento praticamente dissociado dos demais construtos. Como as notas atribuídas às posições atual e pretendida foram altas, é como se, independente do posicionamento estratégico atual e da estratégia futura a qualidade fosse percebida como condição *sine qua non* para as organizações, independente do setor de atuação. Tais associações podem ser visualizadas no gráfico 03.

Gráfico 03: Construtos para estratégia futura



Conclusão

Com base no resgate teórico realizado e os dados apresentados, algumas conclusões podem ser associadas a esta produção científica. A investigação dos construtos mentais que o estrategista da pequena empresa utiliza para avaliar seu espaço competitivo e traçar a estratégia organizacional indicou que sua cognição preserva, ao mesmo tempo, indicação de individualidade e socialização. A individualidade foi observada, pois cada um dos 48 dirigentes exibiu um conjunto único de construtos, mostrando que, mesmo expostos ao mesmo setor competitivo, sua cognição re-elabora o ambiente e leva ao desenho de uma estratégia própria para cada organização.

Por outro lado, a frequência de repetição de alguns construtos e a homogeneidade de comportamento planejado para eles mostra indícios da formação social da cognição, ao incorporar na leitura ambiental e formulação estratégica categorias muito discutidas na ação das pequenas empresas. Outra comunalidade cognitiva encontrada foi a predominância de um nível ambiental mais próximo na atenção do estrategista, o que indica que o contexto de referência pode explicar parte da fragilidade das pequenas empresas. Estes estrategistas, ao focarem sua atenção a contextos locais e regionais tendem a não perceber pressões competitivas provenientes de contextos mais amplos e podem conceber estratégias inadequadas ou incompletas.

A análise do comportamento esperado para os construtos mais frequentes mostrou que alguns deles, como preço e amplitude da linha de produtos, são origem de diversidade nas estratégias organizacionais. A realização de pesquisas futuras pode investigar a associação entre o comportamento nestes construtos e a formação de grupos estratégicos a partir de comunalidades cognitivas. Já outros construtos, como qualidade e tecnologia, são origem de isomorfismo, pois todos os respondentes, independente do ramo de atuação ou outras características do negócio, colocam em sua estratégia organizacional o mesmo sentido do movimento e ambicionam as mesmas posições.

Outro indício encontrado revela que o estrategista da pequena empresa, ao ser incentivado a discorrer sobre as características planejadas para o seu negócio, em alguns momentos insere no plano um ideal de organização, sem que talvez este ideal almejado seja factível no período de planejamento. Os estrategistas participantes da pesquisa, de modo geral, almejam para sua organização um grande crescimento e aumento significativo de qualidade e tecnologia para o horizonte proposto de cinco anos. Cabe lembrar que a grande maioria dos dirigentes desta amostra já é muito experiente e está à frente de organizações maduras.

A investigação da associação entre os construtos mentais utilizados mostrou que para avaliar a estratégia atual de sua organização as variáveis porte e tecnologia possuem comportamento muito semelhante. Já na estratégia futura este mesmo nível de associação é encontrado entre os construtos porte e amplitude de mercado-alvo. É como se no momento atual o estrategista percebesse a questão tecnológica como fator de promoção ou restrição ao crescimento e no plano futuro a amplitude do mercado-alvo pretendido fosse indicativo do porte necessário para atendê-lo.

Frente ao exposto são destacadas algumas contribuições do presente artigo. A primeira é contribuir para a formação de uma base de estudos empíricos sobre cognição e estratégia em pequenas empresas ao realizar uma pesquisa que respeita a complexidade do objeto por meio da utilização de um instrumento de pesquisa adequado aos pressupostos teóricos desta linha de pesquisa. Outra contribuição é trazer um conhecimento maior sobre a mente do estrategista, o que pode ser considerado a caixa preta da estratégia em pequenas organizações. As conclusões apontadas nesta produção permitem um melhor entendimento de como processos cognitivos complexos são associados à construção do ambiente competitivo e como isto afeta o delineamento da estratégia em pequenas organizações.

Referências

ALLINSON, C.W.; CHELL, E.; HAYES, J. Intuition and entrepreneurial behavior. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, v. 9, I.1, p.31-43, 2000.

BASTOS, A. V. B. ; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 69-76.

BERNARDES, M. E. B. Crescer para legitimar e legitimar para crescer. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, 2006.

BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.43, nº 4, p. 48-62, 2003.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, 2006.

BOGNER, W. C.; THOMAS, H. The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: a dynamic integration of two competing models. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 51-67, 1993.

CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 437-457, 1994.

CARTER, S. **Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature**. Glasgow: University of Strathclyde, 2001.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 14, 2005.

COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico**: um estudo em pequenas empresas paranaenses. Curitiba, 2002, 205p. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2002.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIA, 2003, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2003.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Org.) **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 235-255.

FARAH Jr., M. F. **Pequena empresa e competitividade**: desafios e oportunidades. Curitiba: Juruá, 2004.

FERREIRA, J.M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr**. Curitiba, 2005. 133 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

GALLEN, T. The cognitive style and strategic decisions of managers, **Management Decision**, v. 35, I 7/8, p. 541-552, 1997.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

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

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. E-diagnóstico estratégico: uma ferramenta para posicionamento estratégico em tempo real. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26. 2002, Salvador, **Anais...** Salvador, 2002.

GINZBURG, C. **O Queijo e os Vermes**: o cotidiano e as idéias de um moleiro perseguido pela inquisição. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Marketing**, London, v. 5, p. 53-71, 1994.

JUNQUILHO, G. S. Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2003. p. 101-120.

KELLY, G. A. **A theory of personality**. New York: W. W. Norton & Company, 1963.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. L'approche Cognitive de la Stratégie d'Enterprise. **Revue Française de Gestion**, n. 99, p. 64-78, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota técnica: Estratégia e organizações: conversa necessária. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 251-256.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo, Atlas, 1999. p. 29-39.

MACHADO, H. V. (Org.) **Causas de Mortalidade de Pequenas Empresas**. Maringá: Eduem, 2007.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. (Org.) **Causas de Mortalidade de Pequenas Empresas**. Maringá: Eduem, 2007. p. 13-25.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

REGER, R. K. The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure os Cognitive Construtive Systems. In: HUFF, A. S. (Org.) **Mapping Strategic Thought**. England, Willey: Ed. Chichester, 1990. p. 302-309.

REGER, R. K.; HUFF, A. S. Strategic Groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 103-124, 1993.

SADLER-SMITH, E. Cognitive style: some human resource implications for managers. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 9, I. 1, p.185-202, 1998.

SADLER-SMITH, E. Validity of the cognitive style index: replication and extension. **British Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 175-182, 2000.

SCOTT, R. W. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic Management in an Enactec World. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 724-736, 1985.

SMITH, M. Gender, cognitive style, personality and management decision-making. Management Accounting: Magazine for Chartered. **Management Accountants**, London, v.77, I. 7, p.18-22, 1999.

STUBBART, C. I.; RAMAPRASAD, A. Comments os the empirical articles and recommendations for future research. In: HUFF, A. S. (Org.) **Mapping Strategic Thought**. England, Willey: Ed. Chichester, 1990. p. 251-288.

VASCONCELOS, F. C. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.2, 2004. p. 159-179.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Org.) **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 223-233.