

Formulação de estratégias nas micro e pequenas empresas de confecção na cidade de Maringá

MANOELA SILVEIRA DOS SANTOS (UEM)
MARIA IOLANDA SACHUK (UEM)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

SANTOS, Manoela Silveira dos; SACHUK, Maria Iolanda. Formulação de estratégias nas micro e pequenas empresas de confecção na cidade de Maringá In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 759-770.

Resumo

O presente trabalho procurou compreender a maneira como as estratégias são formuladas nas micro e pequenas empresas de confecção na cidade de Maringá, pois em termos econômicos este setor ocupa o terceiro lugar nesta cidade. Para tanto foram identificadas as características das escolas que estudam a formulação de estratégias, segundo a classificação apresentada por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel no livro intitulado Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. A pesquisa é de natureza qualitativa de caráter exploratório, cujos dados primários foram coletados por meio de entrevistas com os proprietários das respectivas empresas. A amostra foi composta por nove micro empresas e quatro pequenas empresas, cadastradas no banco de dados do SEBRAE de Maringá. O estudo justifica-se pelos escassos estudos sobre estratégia em micro e pequenas empresas no ramo de confecção e, por elas possuírem características próprias divergentes das grandes organizações. Os resultados apontaram para a predominância de características das escolas Cognitiva e Ambiental.

1. INTRODUÇÃO

Independente de estar relacionada ao objetivo ou a visão da organização a estratégia é de fundamental importância para a manutenção e o desenvolvimento das organizações. Toda e qualquer organização possui sua própria estratégia, mas existem características comuns na formulação destas. Entender como ocorre a formação das estratégias e suas características, facilita sobre maneira a compreensão do processo de gestão de uma organização. A estratégia tem participação em dois pontos importantes para o funcionamento e crescimento das empresas. Um deles é a definição de onde a organização quer chegar, aí a estratégia auxilia no esclarecimento e na definição deste. O outro ponto é o controle, pois para uma empresa se manter em operação de forma adequada é necessário utilizar-se de controles e, a estratégia oferece suporte para que estes sejam utilizados.

Com o objetivo de compreender a maneira como as estratégias são formuladas nas micro e pequenas empresas de confecção na cidade de Maringá, pois em termos econômicos este setor ocupa o terceiro lugar nesta cidade, levantou-se a seguinte questão: Quais as características das escolas que estudam estratégias, estão presentes na formulação destas, nas micro e pequenas indústrias de confecção na cidade de Maringá?

2. ESTRATÉGIA

O objetivo da estratégia é definir quais os caminhos, os meios que serão seguidos para que as metas da empresa sejam alcançadas. Aqui a estratégia está relacionada diretamente à empresa e ao meio no qual está inserida, nesse sentido a organização determina e operacionaliza estratégias que irão maximizar os resultados da interação entre a própria empresa e o ambiente. Para isso a estratégia está ligada à melhor maneira de se utilizar os recursos disponíveis (físicos, financeiros e humanos), no intuito de reduzir as dificuldades e problemas, assim como melhorar e aumentar as oportunidades da empresa. Para determinar o caminho a ser seguido pela organização deve-se levar em consideração o seu passado o seu presente e o seu futuro, também, seus pontos fortes, neutros, fracos, ameaças e oportunidades. Portanto a estratégia é uma escolha inteligente, econômica e viável para otimizar os seus recursos, tornando a empresa competitiva, superando as dificuldades, exaltando as oportunidades e alcançando os objetivos (OLIVEIRA, 1986).

Os autores Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) acreditam que a estratégia seja um conjunto de definições, tendo cinco em especial. Como plano, como padrão, como posição, como perspectiva ou como um truque. A estratégia como um plano representa uma direção para as ações no futuro, é um guia, olha para o futuro. Ou seja, é algo planejado por meio do qual se busca objetivos pré-determinados. A estratégia como plano pode ser chamada também de estratégia pretendida.

Estratégia entendida como um padrão, é algo que já vem sendo feito pela empresa ao longo do tempo e que vem dando resultado, e incorporado ao comportamento da organização. Se define como um modelo após ter sido utilizado por várias vezes, voltado para o que ocorreu no passado, chamado também de estratégia realizada.

A estratégia como posição, esta relacionada ao posicionamento da empresa em relação a seus produtos, clientes ou mercado. Ou seja, a empresa busca no nicho ao qual está inserida uma posição que lhe dê condições para sustentar-se e defender-se dos concorrentes e, o modo como a empresa é percebida pelo mercado.

A estratégia vista como uma perspectiva, uma maneira fundamental da empresa fazer as coisas, diz respeito ao que a empresa é e ao que ela gostaria de ser, sua visão. Isto é, como a própria organização se percebe, ou seja, a sua cultura, a sua ideologia e a sua percepção interna. E por fim a estratégia pode ser um truque, uma forma de manobra específica para enganar o concorrente ou oponente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nota-se que a estratégia pode ser entendida de várias formas, podendo variar de organização para organização, de estrategista para estrategista. Além das definições de estratégia, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, no livro *Safari de Estratégia*, descrevem sobre dez escolas de formação de estratégia, suas diferentes perspectivas, vantagens e desvantagens, nas quais o presente trabalho está pautado.

2.1 Escola do *Design*

Busca atingir a adequação entre as capacidades internas e as oportunidades externas de acordo com os valores do estrategista, ou seja o executivo principal. A definição da estratégia é informal e somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

2.2 Escola do Planejamento

Para esta escola a formação da estratégia acontece num processo formal. Inicialmente os objetivos são fixados, em seguida é feita uma análise interna e externa da organização, para então, realizar uma avaliação da estratégia e de sua operacionalização. A execução é altamente formal, programada, além de conter um documento para a descrição do processo. Esta escola tomou como

base para a formação de suas premissas, muitas das idéias da escola do *design*, entretanto as duas se diferenciam em relação a execução altamente formal na escola do planejamento e no modelo simples e informal da escola do *design*. Outro ponto que distancia uma escola da outra é o fato de que na escola do planejamento, não é somente o executivo principal o responsável pela estruturação da estratégia, este recebe a ajuda de outras pessoas para a elaboração dos pontos-chaves. Ou seja, se utiliza de um *staff* que cria um plano de acordo com a estratégia que o executivo principal definiu. Portanto há uma decomposição e as atividades operacionais passam a receber um pouco mais de atenção

2.2 Escola do Posicionamento

A escola do posicionamento, entende a formulação da estratégia como um processo analítico. As definições das estratégias são realizadas na cúpula, o pensamento separado da ação, nesta escola o planejador passa a ser um analista. Este estuda os dados fatuais para recomendar as estratégias genéricas. Existe um conjunto de ferramentas analíticas que ajusta a estratégia correta as condições do momento, cabe à organização analisar os dados e o ambiente para definir a que melhor se adapta a situação. A ênfase desta escola está na análise, e para tal se utiliza da redução de custos e da participação e posicionamento no mercado por intermédio da diversificação de produtos e serviços.

2.4 Escola Empreendedora

Para esta escola a formação da estratégia é proveniente de um processo visionário, na qual é a visão do executivo que é tomada como base para a sua formulação. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

2.5 Escola Cognitiva

Esta escola assevera que a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista, ou seja, por meio de sua estrutura de conhecimento e processos de pensamento que são formados a partir da experiência direta. Para a formação de estratégia os estrategistas buscam evidências que apoiem suas crenças e que favoreçam informações recentes. Possui um pensamento otimista, fazendo com que o pensamento se torne simplificado, reduzindo assim as possibilidades de soluções para eventuais problemas.

Esta escola defende a formação da estratégia de forma cognitiva, que as informações por intermédio de mapas cognitivos podem criar, recriar ou modelar o mundo, para então formular a estratégia. Um ponto importante para esta escola é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento, isto é, a existência de mapas que norteiam as decisões que são tomadas. A estratégia é vista como um conceito, é estruturada a partir de julgamento, criatividade e intuição, nas análises congeladas em hábitos e na capacidade para ter respostas rápidas por meio de reconhecimento.

2.6 Escola da Aprendizagem

Nesta escola a formação da estratégia e a ação andam juntas, sendo assim, ela é formulada a medida que vai sendo aplicada. A estratégia é formulada a partir do aprendizado oriundo de alguma situação, sendo então emergente. Aqui ocorre a troca de estratégia deliberada, planejada, pela estratégia emergente, esta reconhece a capacidade da organização de experimentar e formar a estratégia a partir do conhecimento adquirido nestas experiências. O estrategista é o médio gerente, que tem contato com todas os níveis da organização. A estratégia é formada com base no conhecimento tácito e explícito do estrategista.

Para esta escola a formação da estratégia e a sua implementação devem ocorrer simultaneamente, porque com a imprevisibilidade do ambiente o controle deliberado fica inviável, e a formação da estratégia assume assim a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. Tem enfoque

no coletivo, sendo assim não é só o líder que aprende, mas sim a organização como um todo, uma vez que existem vários estrategistas em potencial. O papel da liderança não está somente no processo de conceber a estratégia, mas também no de gerenciar o processo de aprendizado. O aprendizado ocorre de forma emergente, assim como as estratégias.

2.7 Escola do Poder

A escola do poder entende a estratégia como um processo de influência, utilizando o poder e a política para negociar estratégias favoráveis a certos interesses. As estratégias que eram genéricas na escola do posicionamento, nesta passam a serem políticas. O poder micro vê a formulação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.

O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, por intermédio do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

2.8 Escola Cultural

A escola cultural se espelha na escola do poder, enquanto esta trabalha com políticas internas para a realização de mudanças estratégicas, a escola cultural se utiliza da influência da cultura para manter a estabilidade estratégica e algumas vezes resistindo às mudanças. Essa escola encara a formação de estratégia como um processo de interação social, baseado na cultura da organização. Esta é formada pelas crenças, ritos, tradições e interpretações comuns das pessoas da organização. Isto é adquirido por meio de um processo de aculturação ou socialização que ocorre na maioria das vezes de forma tácita e não verbal. Sendo assim, a estratégia assume forma de perspectiva, baseada em intenções coletivas e percebida nos padrões da organização. A cultura não incentiva as mudanças estratégicas, no máximo promovem mudanças de posição dentro de uma perspectiva já existente.

2.9 Escola Ambiental

Nesta escola o ambiente é o fator central na formulação da estratégia, pois entende que as empresas são reativas na medida que o ambiente influencia diretamente suas decisões. Ou seja, estão sempre se adaptando às mudanças ocorridas no ambiente externo. Sendo assim, a criação da estratégia é um espelhamento do que ocorre no meio.

Esta escola possibilita que haja um equilíbrio na visão global da estratégia, já que o ambiente está ligado à liderança e à organização, formando as forças centrais do processo da formulação de estratégia. O ambiente é o agente central da geração de estratégia, ele se mostra como um conjunto de forças gerais e a organização deve responder as situações do ambiente para sobreviver. O papel da liderança não é formular estratégia, mas sim compreender o meio ambiente e garantir a adaptação da organização às mudanças e exigências do meio. Esta escola é baseada na teoria da contingência, ou seja, o que acontece no ambiente afeta diretamente a empresa, situações diferentes originam comportamentos diferentes.

2.10 Escola de Configuração

A escola de configuração integra as premissas de todas as outras escolas aqui apresentadas. Ela leva em consideração dois fatores, a configuração que se refere ao estado da organização e o contexto que a cerca. E a transformação referente ao processo de geração da estratégia, sendo que esta é uma consequência da configuração. Esta escola tem uma característica agrupadora, pois vê o mundo em termos de categorias claras e precisas, privilegia o agrupamento global em detrimento das variáveis individuais. Porém, esse agrupamento pode trazer a simplificação às suas categorias. As estratégias formuladas nesta escola podem assumir forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou como um truque.

3. ESTRUTURA E PERSPECTIVA DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa, que para Chizzotti (2000, p.79), “[...] parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Quando aos objetivos a pesquisa é de caráter exploratório que de acordo com Gil (2002, p. 41) este tipo de estudo tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento da idéias ou a descoberta de intenções”.

Por meio da análise de conteúdo das respostas às questões elaboradas para a entrevista, elas foram tratadas, classificadas e categorizadas segundo seus significados. Pois o objetivo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente (CHIZOTTI, 2000).

A população desta pesquisa faz parte de uma lista de micro e pequenas indústrias de confecção da cidade de Maringá, proveniente do banco de dados do SEBRAE. Este se utiliza como critério para a classificação das empresas, o número de funcionários. Para a classificação de micro empresa ela deve possuir no máximo 20 empregados e uma pequena empresa 100 funcionários no máximo. Esta listagem conta com um número total de 178 indústrias de confecção e de facção, com seus respectivos nome fantasia, razão social, telefone e endereço, por vezes incompleto. As 24 facções, bem como os 51 ateliers, as 4 alfaiatarias e 2 lojas de comercialização de roupas, não fizeram parte da pesquisa, por uma questão de padronização da amostra.

Das 97 empresas selecionadas, somente 13 destas, sendo 9 micro e 4 pequenas, foram investigadas. Pois em 38 dessas os números dos telefones haviam sofrido alterações, sendo que as empresas de telefonia que operam na cidade não divulgou os novos números. Em 14 empresas os executivos principais se recusaram a participar da pesquisa; 12 indústrias não possuíam telefone; em 12 empresas não foram feitas as entrevistas, pois após inúmeras tentativas desistiu-se de efetuá-las., 8 delas não atenderam as chamadas telefônicas.

Os sujeitos propriamente ditos da pesquisa foram os sócios-proprietários das empresas, sendo estes os repensáveis pelo gerenciamento das indústrias. Eles foram escolhidos por participarem diretamente da tomada de decisão e da formulação da estratégia da empresa, detendo assim uma gama maior de conhecimento e informações necessários para que pudessem responder as questões elaboradas para a entrevista.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O roteiro de perguntas teve como objetivo levantar quais as características das escolas que estudam a formulação da estratégia estavam presentes nas empresas investigadas. Para identificar qual das escolas apresentadas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, no livro Safari de Estratégia e, citadas na revisão da literatura predominava em cada uma das empresas foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas.

As empresas investigadas estão identificadas por EM (micro empresa) ou EP (pequena empresa), seguidos pela ordem cronológica referente a realização da entrevista.

Dentre as empresas pesquisada, pode-se verificar que uma delas apresenta predominantemente características da **Escola do Design**. Pois, esta escola tem a formulação da estratégia centrado no executivo principal, neste caso o proprietário. Isso pode ser verificado na entrevista da empresa

EM9 durante o questionamento de quem era o responsável pelas decisões tomadas na empresa, obteve-se a seguinte declaração:

EM9: *"Eu"*.

Quando o proprietário foi questionado se recebia auxílio de alguém para a tomada de decisão a resposta foi:

EM9: *"Eu pergunto bastante, mas a decisão final é minha"*.

Esta declaração deixa claro que as decisões são tomadas exclusivamente pelo proprietário, isto é, a formulação da estratégia está restrita a ele. A formação de estratégia para a escola do *design* é um processo deliberado e consciente, a ação é baseada na razão. Esta é baseada em análises internas e externas, feitas de forma simples pelo executivo principal.

Para corroborar que a EM9 tem características predominantemente da escola do *design*, pode ser observado na entrevista que esta empresa realiza análise interna e externa para a tomada de decisão de forma simples, o que faz com que as estratégias sejam formuladas de forma consciente. Pois, quando foi perguntado ao proprietário se quando tomava as decisões, analisava os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades da empresa ele respondeu:

EM9: *"Dentro dos meus conhecimentos sim"*.

Considerando a resposta obtida insuficiente, a questão foi reformulada para: o senhor não faz uma análise muito aprofundada então?

EM9: *"Não"*.

Essa declaração evidencia que nesta empresa o proprietário realizou uma análise interna e externa de forma simples não muito aprofundada para a tomada de decisão. Isso evidencia ainda mais as características da escola do *design*, pois a formulação da estratégia é mantida simples e informal. O proprietário da empresa EM9, quando questionado se para a tomada de decisão era realizado um planejamento formal, escrito e formalizado, declarou:

EM9: *"Não, esse é o nosso problema, fica tudo na minha cabeça"*.

Fica evidente que esta empresa tem predominantemente as características da escola do *design*. Deve-se deixar claro que esta empresa também apresenta características de outras escolas mas em uma escala menos evidente e com menor incidência, ela não é uma empresa que formula suas estratégias puramente com base na escola do *design*. Assim como as demais empresas que serão analisadas, não apresentam uma maneira *pura* de fazer formular suas estratégias, mas, possuem uma maneira singular, que é o que determina a escola de formulação de estratégia utilizada por ela.

Outras duas empresas, a EP2 e a EM3, analisadas apresentam principalmente características da **Escola do Planejamento**. Nesta o processo de formação de estratégia é formalizado, controlado e consciente. Ao contrário do que ocorre nas empresas com características da escola do *design*, a empresa que tem a formação da estratégia semelhante ao que é idealizado pela escola do planejamento, tem a execução altamente formal. Quando os proprietários foram questionados sobre quem era o responsável pela tomada de decisão na empresa, obteve-se a seguinte declaração:

EP2: *"Eu"*.

Considerando que a resposta foi muito sintética, foi reforçado o questionamento para a seguinte forma: então, o senhor é o único responsável pela tomada de decisão na empresa? e obteve-se assim, a seguinte resposta:

EP2: *"Na verdade aqui na empresa existe um núcleo, é um meio familiar, um cuida do setor administrativo, outro do financeiro e outro da produção"*.

Para se obter um maior esclarecimento sobre como a decisão era tomada na empresa, o proprietário foi questionado se as pessoas que faziam parte do núcleo familiar tomavam decisões em sua área específica.

EP2: *"Sim, dependendo do que for nós fazemos uma reunião para decidirmos juntos".*

Pode-se perceber que nesta empresa a formulação da estratégia não está restrita ao executivo principal, ele recebe auxílio de outras pessoas para a elaboração das estratégias. Isto é, tem ajuda de um staff, o que não acontece na escola do *design*. O executivo principal se mantém responsável pelo processo, enquanto as pessoas que o auxiliam, ficam responsáveis pela execução do mesmo.

Outro ponto que evidencia a escola do planejamento nas entrevista é o fato da empresa EP2 e EM3, utilizarem-se de um planejamento formal para a estratégia. Este é o fator determinante para se identificar a escola do planejamento. O proprietário da empresa EP2, ao ser indagado se utilizava um planejamento formal para a tomada de decisão, respondeu de forma clara.

EP2: *"Sim".*

Para deixar mais evidente que a empresa EP2 se utilizava de um planejamento formal o entrevistado foi questionado se o planejamento formal era escrito, com objetivos e metas e cronograma e, ele respondeu:

EP2: *"Sim, deixa eu explicar para você como funciona. É feito um fluxograma, um planejamento trimestral com metas a serem alcançadas. Agora, se for a respeito de investimentos, dependendo do que for é feito um planejamento maior".*

O proprietário da empresa EM3 quando questionado se havia um planejamento formal para a tomada de decisão, declarou

EM3: *"Sim. Aqui é tudo computadorizado".*

A fim de obter uma resposta mais completa e satisfatória reformulou-se a questão: o senhor possui planejamento escrito, formalizado, com cronograma, metas, objetivos?, e obteve-se a seguinte declaração

EM3: *"Sim com um cronograma e metas".*

As duas respostas supra mencionadas demonstram que estas empresas se utilizam de um planejamento formal para a tomada de decisão. Na escola do planejamento a formulação da estratégia é realizada por meio de um processo, primeiramente é fixado os objetivos, em seguida são realizadas análises do ambiente interno e externo, a partir disto é feita uma avaliação na estratégia e na sua operacionalização. Quando os proprietários foram questionados se eram feitas análises dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, ou seja do ambiente interno e externo, as respostas obtidas foram:

EP2: *"Claro".*

EM3: *"Sim, eu analiso tudo".*

Com as declarações acima, pode-se dizer que estas duas empresas possuem características predominantemente da escola do planejamento

A **Escola Cognitiva**, foi uma das escola que obteve maior incidência na pesquisa, quatro das 13 empresas apresentaram predominantemente características desta escola, sendo duas micro empresas e duas pequenas empresas, EM6, EM8, EP3 e EP4. Esta escola tem como premissa básica a formação da estratégia na mente do estrategista, por intermédio de sua estrutura de conhecimentos que são formados a partir das suas experiências.

Na entrevista a pergunta chave para esta escola era se os proprietários levavam em consideração suas experiências passadas e conhecimentos pessoais para a tomada de decisão e, obteve-se as seguintes respostas:

EM6: *"Sim"*.

EM8: *"Sim eu levo"*.

EP3: *"Sim"*.

EP4: *"Sim, a gente sempre leva em consideração o que aconteceu nas nossas vidas para tomarmos decisões, a gente se utiliza da intuição baseada no conhecimento. Você é o conhecimento da empresa, assim como os outros sócios e isso é levado em consideração na hora de tomar uma decisão"*.

Estes depoimentos mostram que em todas as empresas que predominantemente apresentam características da escola cognitiva, os proprietários utilizam-se dos seus conhecimentos e experiências pessoais para tomar uma decisão. Além disso outros fatores que são importantes para determinar se as empresas se enquadram na escola cognitiva foram encontrados. Esta escola, diferentemente da escola do planejamento tem o processo de formulação de estratégia de maneira informal.

Quando os entrevistados foram questionados se as decisões eram tomadas com base em um planejamento formal, as respostas foram:

EM6: *"Não"*.

EP3: *"Não"*.

EP4: *"Não é formal, mas é amadurecido, já trás com ele tudo o que está pensando, o que vamos precisar, os prós e contras"*.

Na escola cognitiva para a formulação da estratégia os estrategistas procuram evidências que apoiem suas crenças e que favorecem suas informações recentes. Ou seja, ele procura atitudes e experiências já vivenciadas para fortalecer a escolha da sua estratégia. Se utiliza também de mapas mentais, esquemas ou moldura, estes são estruturas mentais que organizam o conhecimento e que posteriormente definem ações. Os estrategistas se utilizam das experiências vividas para criar essas molduras, que vão nortear as suas ações futuras. Alguns dos entrevistados quando indagados se consideravam os procedimentos tradicionais da organização para a tomada de decisão, declararam:

EM6: *"Sim, sempre levo em consideração o que já foi feito"*.

EP8: *"Levo sempre, vejo o que já foi feito, se foi bom, se não foi. Se foi bom a gente faz de novo, senão a gente muda"*.

Mesmo que esta pergunta tenha sido formulada para a escola cultural, procurando verificar se a empresa procura levar em consideração os valores e tradições da empresa para a formulação da estratégia, as empresas EM6 e EM8, responderam de modo a afirmar a presença de características da escola cognitiva, nas mesmas. Os relatos acima mostram que as empresas levam em consideração o que já foi feito, estabelecendo assim mapas cognitivos, que serão utilizados para a formulação de estratégias futuras.

A empresa EP4, também apresenta características da escola cognitiva na formação de suas estratégias. Quando o proprietário foi questionado a respeito da utilização da intuição para a tomada de decisão, a resposta obtida foi:

EP4: *"Na intuição? Sim, mas essa intuição é baseada em 16 anos de experiência. Não é aquela intuição de se achar alguma coisa e fazer sem embasamento nenhum. A intuição que eu sigo leva em consideração as minhas experiências passadas, cursos, leituras e estudos"*

O proprietário se utiliza das experiências e conhecimentos adquiridos para formular a sua estratégia. Ela se dá de maneira mental, o processo de formulação da estratégia é fundamentada em mapas mentais, estes são formados com base nessas experiências e conhecimentos adquiridos.

Outra escola que pôde ser verificada é a **Escola do Poder**, nesta a formulação da estratégia se dá por intermédio do poder e da política para negociar estratégias que favoreçam certos interesses, isto é, existe um processo de influência sobre a estratégia. A empresa EM7 apresentou predominantemente características dessa escola, e deixou isso muito evidente em dois momentos da entrevista.

O primeiro, foi quando o proprietário questionado acerca de quem era o responsável pelas decisões tomadas na empresa, respondeu:

EM7: *"Eu"*.

Mas, quando indagado se não recebia auxílio de ninguém, disse:

EM7: *"Tenho, a minha encarregada que me auxilia, mas a palavra final é minha"*.

Quando o proprietário diz que a palavra final é dele, pode-se perceber na entonação a presença do poder na tomada de decisão. Ele apesar de conversar e negociar com a funcionária, sempre age a sua maneira, seguindo seus interesses. O segundo momento foi durante a questão sobre quais os interesses são levados em consideração para a tomada de decisão, os interesses particulares ou os interesses de um grupo influente, obteve então a seguinte resposta:

EM7: *"Bom, essa empresa era minha e da minha mulher, ela saiu para abrir uma maior e me deixou essa, então eu fiz um acordo com os meus funcionários antigos, um salário, e eles ficaram aqui. Estamos tentando crescer todo mundo junto. Daqui a um ano quero ter o dobro do tamanho que tenho, e isso vai fazer com que eles cresçam também"*.

Neste depoimento encontra-se a palavra acordo, ele só acontece quando se tem uma negociação. E esta é uma das características da escola do poder. Outro ponto importante nesta fala, é o fato dele trazer os funcionários para o seu lado, ou seja, para trabalharem em busca de seu interesse pessoal, mostrando assim, a liderança que existe e o poder que está inserido nesta. Essa empresa se utilizou da coalizão, união entre interesses particulares e da organização, quando houve o consenso entre os funcionários e a empresa para que eles permanecessem nela. A coalizão é umas das ações utilizadas pela escola do poder para a formulação da estratégia, assim como os jogos políticos, a persuasão e barganha.

Do mesmo modo que a escola do *design* e do poder, a **Escola Cultural** só teve incidência em uma das empresas. Esta escola toma como base para a formulação da estratégia a cultura da organização, ela é vista como um processo de interação social. Isso quer dizer que para a formação da estratégia, a empresa leva em consideração os valores compartilhados, os ritos, as crenças e a tradição da empresa. Foi perguntado para o proprietário se ele procurava fazer com que as decisões estivessem de acordo com os procedimentos tradicionais da organização, e obteve-se a seguinte declaração:

EM1: *"Geralmente a gente toma decisão de acordo com o que está sendo feito normalmente pela organização".*

O fato de procurar fazer o que já vem sendo feito, mostra que a tradição é levada em consideração durante a formulação da estratégia. Considerando que a resposta obtida não era suficiente para determinar se a empresa possuía características predominantemente cultural, foi formulado outra questão: quem é o responsável pela tomada de decisão? e a resposta foi:

EM1: *"Aqui nós tomamos junto".*

Foi reforçada a questão ao se questionar se as decisões eram tomada em conjunto e, obteve-se a seguinte resposta:

EM1: *"Ah! sim, tem a Danielle e a Vanessa, aí a gente conversa e entra num consenso. Se vai comprar, se não vai, se a gente põe alguma promoção, se vai entrar ou não".*

Ao se reunirem e entrarem num consenso, eles se utilizam dos valores compartilhados. Estes fazem com que os membros da organização tenham interpretações comuns a um mesmo acontecimento. Sendo assim a estratégia assume forma de perspectiva, com base nas intenções coletivas e percebidas nos padrões da organização.

Nesta escola a estratégia também é formulada de maneira informal e durante a entrevista quando o proprietário foi questionado se existia um planejamento formal para a tomada de decisão, obteve-se o seguinte depoimento:

EM1: *"Não".*

Nas quatro empresas restantes foram encontradas características predominantemente da **Escola Ambiental**, esta escola a cognitiva foram as que tiveram a maior incidência de características entre as empresas analisadas.

Esta escola por sua vez tem o ambiente como agente central do processo de formação da estratégia, sendo assim, a organização deve responder às forças deste ambiente para se manter no mercado. A pergunta central para se saber se a empresa apresentava características da escola ambiental foi: quando o senhor vai tomar alguma decisão em relação ao rumo da organização, leva em consideração o que ocorre no mercado, ou simplesmente inova?". As declarações obtidas por meio desta pergunta foram:

EM2: *"Levo em consideração o que está acontecendo no mercado".*

EM4: *"Tem que seguir o mercado, como eu já disse as novelas influenciam muito, então tem que se fazer o que o mercado tá pedindo. Se conseguir antecipar a moda, o que o mercado quer, é o ideal, mas nem sempre é possível".*

EM5: *"Acompanho o mercado, as revistas, os jornais, a Tv. Tento ficar atualizado".*

EP1: *"Sempre com base em um estudo em cima do mercado".*

Na escola ambiental o papel da liderança é formular estratégias espelhando-se no ambiente o qual está inserida, compreendendo-o para garantir a adaptação da organização às mudanças e as exigências do mesmo. Pode-se perceber nas declarações acima que os proprietários agem conforme as características da referida escola, olham sempre para o mercado, para então tomarem suas decisões. Procuram manter-se atualizados e por dentro das novidades por meio de canais de comunicação. Com as informações adquiridas por estes meios, as estratégias da empresa são estruturadas.

Por intermédio das entrevistas pode-se obter declarações que mostram a relação entre as ações das empresas e o ambiente.

EM1: " [...] no ramo de confecção a gente tem que seguir a moda".

EM4: " [...] A gente tem que seguir o mercado, então a gente cria a coleção de imediato, eu não posso ficar pensando hoje qual vai ser a minha coleção do inverno que vem. As coleções de meio estação tem que ser feitas no momento, porque tem influencia das novelas, da Tv. Já as de inverno tem pouca variação, então eu até posso pensa o que vou fazer um pouco antes, mas sempre aberto para as mudanças do mercado [...]".

EP1: " [...] a gente tem que seguir o mercado, então as decisões são mais tomadas de acordo com o presente do que com o futuro".

A escola ambiental é baseada na teoria da contingência, ou seja, o que acontece no meio ambiente afeta diretamente a empresa. Essa característica pode ser visualizada no depoimento acima da empresa EM4, quando o proprietário diz que a televisão e as novela influenciam nas decisões sobre sua coleção.

4. CONCLUSÃO

Ao analisar os depoimentos, verificou-se que as empresas estudadas não se enquadravam unicamente em uma escola, mesmo porque, seguindo a literatura que norteia o trabalho, todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Das 10 escolas apresentadas na revisão da literatura, apenas seis foram encontradas nas empresas investigadas.

Pode-se perceber que as características da escola ambiental encontram-se com mais frequência nas micro empresas, três das nove micro empresas pesquisadas apresentaram características predominantemente desta escola. Esta escola tem como base para a formulação da estratégia o meio ambiente. Isto é, a estratégia é formada como resposta aos acontecimentos do ambiente. Esta escola é encontrada normalmente em empresas que já estejam em um estágio de amadurecimento, com uma estrutura simples e complacente, que aceitam influência de fora e que esteja inserida em um ambiente competitivo e delineado, como é o setor de confecção.

Dentre as micro empresas a escola que estuda a formulação de estratégia que teve a segunda maior incidência foi da cognição. Esta escola incide também em duas das quatro pequenas empresas estudadas. A formulação de estratégia nesta escola ocorre por meio de mapas mentais que são construídos a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo e das experiências vividas pelo estrategista, no caso das empresas analisadas, o proprietário.

Percebe-se que tanto nas micro, quanto nas pequenas empresas, as estratégias são formuladas predominantemente de maneira simples e informal, sendo assim, não são utilizadas análises e/ou cálculos complexos. Isso pode estar relacionado ao fato das micro e pequenas empresas serem na maioria das vezes simples e enxutas, na qual a estratégia é formulada pelo proprietário de maneira informal e os controles de maneira simples.

A característica que ficou mais evidente e que predomina entre as empresas é o planejamento informal. Essa característica pode estar relacionada também ao tamanho das empresas estudadas.

Outra característica comum entre as empresas pesquisadas é a preocupação com o meio ambiente, mesmo estas não possuindo características predominantemente da escola ambiental, todas declararam se preocupar e estar atento ao ambiente.

A principal limitação deste trabalho diz respeito a utilização de uma única bibliografia como base para a análise realizada. Sabe-se que a estratégia é um tema muito discutido e estudado, existindo assim uma vasta literatura sobre ela, mesmo a literatura utilizada não sendo dirigida exclusivamente para micro e pequenas empresas este trabalho conseguiu mostrar quais são as características das escolas encontradas nas empresas e, também que não se tem uma maneira única de se formular estratégias, mesmo em empresas do mesmo ramo e com o mesmo tamanho.

REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

CHIZZOTTI, **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER; D. R. SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.