

Gestão estratégica de pequenas e médias empresas, segundo uma abordagem descritiva da aprendizagem sistêmica

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA (FURB)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

LIMA, Edmilson de Oliveira. Gestão estratégica de pequenas e médias empresas, segundo uma abordagem descritiva da aprendizagem sistêmica In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 816-832.

Resumo

Este artigo propõe dois modelos sistêmicos que descrevem a gestão estratégica de pequenas e médias empresas (PME) como um processo de mudança e de aprendizagem sistêmicas motivado em grande parte pela visão dos dirigentes. O processo garante a co-evolução dessas organizações em relação com seu meio ambiente dinâmico e complexo. A abordagem utilizada é a da aprendizagem com base na teoria de sistemas, aqui intitulada “abordagem da aprendizagem sistêmica”. Várias vantagens desta abordagem são indicadas em relação à perspectiva tradicional dominante no estudo da gestão estratégica das PME. A perspectiva tradicional inclui as correntes tradicionais do planejamento, da concepção e do posicionamento, assim como abordagens delas derivadas. Por vários motivos indicados neste artigo, tal perspectiva diverge das práticas estratégicas realmente utilizadas nas PME e apresenta limitações sobretudo quando é utilizada no contexto do mundo atual dos negócios que é caracterizado pela complexidade, pela mudança contínua e por imprevistos. Entre suas principais características, o presente trabalho apresenta a interseção entre a corrente da aprendizagem e a do empreendedorismo no campo de estudo da estratégia (ver Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1999) visto que ele trata do conceito de visão segundo a perspectiva da aprendizagem em estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o campo da Administração é marcado pelo racionalismo. Em estratégia, a perspectiva tradicional, que é predominante, tem o racionalismo como principal característica. Esta perspectiva agrupa as correntes do planejamento, impulsionada pelos trabalhos de Ansoff, da concepção, impulsionada pelos trabalhos de Andrews (com alguns colaboradores), do posicionamento, impulsionada pelos trabalhos de Porter, assim como as abordagens derivadas destas três correntes. A perspectiva tradicional apresenta o processo racional-analítico, o formalismo e a orientação normativa para a tomada de decisão como características centrais.

Apesar de suas importantes contribuições, a perspectiva tradicional apresenta sérias limitações quanto a sua baixa compatibilidade com as necessidades de flexibilidade das organizações e com o dinamismo das mudanças do mundo atual dos negócios. Esta dificuldade é especialmente problemática no caso das pequenas e médias empresas – PME (d’Amboise, 1997). Contudo, a perspectiva tradicional, de orientação normativa, e não descritiva, é predominante no campo de estudos da estratégia de PME (Hanlon e Scott, 1995 ; McCarthy e Leavy, 2000).

Como no campo de estudo mais amplo da estratégia, no campo de estudo mais específico da estratégia de PME, grande parte dos estudos também inverteu a seqüência lógica “descrever para depois prescrever” que idealmente deveria ser respeitada pelos pesquisadores. Isto faz com que a crítica de Huff e Reger (1987) aos propagadores desta inversão seja válida ainda no início do século XXI no campo estratégia de PME.

Diante desta realidade, há de se buscar novas formas de se pensar sobre a gestão estratégica de PME. Antes de mais nada, são necessários estudos para responder uma questão fundamental que permanece em aberto: **como se caracteriza o processo de gestão estratégica das PME?** Boussouara e Deakins (1999), Hanlon e Scott (1995), Hendry, Arthur e Jones (1995) assim como McCarthy e Leavy (2000) são autores que, como nós, vêem esta questão como o centro de uma grande necessidade de pesquisa.

O presente trabalho é uma construção conceitual e visa a propor elementos de resposta para a questão acima que nos remete a um estudo descritivo da gestão estratégia de PME. Com base na exploração do conceito de visão, do conceito de aprendizagem e da teoria de sistemas, que são especialmente úteis para a realização de estudos descritivos em estratégia, nós propomos dois modelos sistêmicos. Eles descrevem a gestão estratégia de PME como um processo ao mesmo tempo de geração de aprendizagem organizacional e de mudança para garantir a co-evolução (Lewin e Volberta, 1999) da PME em relação com seu meio ambiente complexo, dinâmico e marcado pelas transformações do mundo atual dos negócios. Nossas reflexões se alimentam do exame da literatura em Teoria de Sistemas e Administração, principalmente sobre estratégia e PME, e também de nossa vivência em um meio empreendedor desde a infância.

2. APRENDIZAGEM, PERSPECTIVA SISTÊMICA E NECESSIDADES DE PESQUISA

Muitos autores indicam características das PME que são barreiras para a utilização da perspectiva tradicional na gestão estratégica destas organizações. Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) destacam a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto das PME. Para eles, tais características fazem com que a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais, seja essencial para a gestão estratégica destas organizações. Estas características do contexto das PME forçam os dirigentes destas a diminuírem sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégicas. Isto provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, o que é a antítese do planejamento e de outras noções de estratégia baseadas no racionalismo e na análise. Wyer e Mason (1998) concluem que é o processo de gestão estratégica, através da aprendizagem, que promove a compatibilização da condição interna das PME com seu meio ambiente.

Vários pesquisadores constataram que os dirigentes de PME não utilizam correntemente a perspectiva tradicional. Segundo d’Amboise e Bakanibona (1990), muitos estudos revelaram que

estes dirigentes utilizam muito mais o planejamento operacional do que o planejamento estratégico. Bhidé (1996), por sua vez, também constatou limitações da perspectiva tradicional no contexto de PME, sobretudo no caso das PME que estão na fase inicial de desenvolvimento ou em crescimento rápido. Vaill (1996) sustenta que as turbulências e a complexidade do meio ambiente obrigam os membros de todas as organizações a tomar continuamente iniciativas baseadas em pouco conhecimento e em pouca experiência, o que exige muita aprendizagem deles.

Segundo Ackoff (1981) e Pauchant (1997), as abordagens racional-analíticas da Administração não são capazes de tratar da complexidade característica do contexto das organizações. O quadro 1 a seguir indica características da perspectiva sistêmica que a tornam útil para superar estas dificuldades.

Quadro 1: Pontos fortes da perspectiva sistêmica

É precisamente a partir do mesmo tipo de constatação feita por Ackoff (1981) e Pauchant (1997), após ter insistido muitas vezes em utilizar uma abordagem cartesiana em seu trabalho, que Checkland (1981) propôs a metodologia de sistemas flexíveis para descrever, avaliar e melhorar os processos de solução de problemas e de aprendizagem em Administração. De fato, a complexidade pode ser definida como a qualidade daquilo que não pode ser compreendido segundo uma abordagem racional-analítica de estudo da realidade e de solução de problemas (Ackoff, 1981 ; Pauchant, 1997). Defendendo esta mesma idéia, Mason e Mitroff (1981) sustentam que a complexidade caracteriza os problemas que podemos encontrar no contexto das organizações e da Administração. Por ser sintética, muito mais do que analítica, a perspectiva sistêmica pode superar as limitações das abordagens em Administração segundo as quais os agentes estratégicos nas organizações são plenamente racionais (Pauchant, 1997). Além deste ponto forte, a perspectiva sistêmica permite aos pesquisadores em estratégia respeitar as características essenciais dos fenômenos que estudam. Entre elas, encontra-se o caráter dinâmico dos processos estratégicos, das relações dos subsistemas organizacionais entre si e com seus contextos respectivos, assim como das relações da organização (vista como um sistema) com o meio ambiente. O estudo realizado por Fillion (1988, 1990) é um exemplo do potencial da perspectiva sistêmica na pesquisa em estratégia de PME. Este autor pesquisou os processos estratégicos de empreendedores de sucesso. Utilizando a metodologia de sistemas flexíveis de Checkland, seu modelo sistêmico da visão e das relações dos empreendedores descreve o fenômeno estudado explicitando ao mesmo tempo sua dinâmica processual.

No que diz respeito ao conceito de aprendizagem, em nossa revisão de literatura, nós identificamos poucos estudos que o exploram em estratégia de PME. Entre eles, encontram-se Audet (1998), Hendry, Arthur e Jones (1995) e Wyer e Mason (1998). Levando-se em conta as vantagens que ele apresenta (ver o quadro 2), este conceito mereceria ser mais explorado como uma via de geração de novos conhecimentos.

Quadro 2: Pontos fortes do conceito de aprendizagem

Leavy (1998) sustenta que as características do conceito o tornam especialmente interessante para os estudos em estratégia, principalmente porque “a natureza dinâmica da aprendizagem, que coloca em evidência a mudança e a renovação contínua, é ideal para tratar da realidade organizacional no contexto da nova economia no qual as estratégias devem ser continuamente desenvolvidas em condições de transição e de desequilíbrio, condições que fazem com que as noções estáticas da estratégia como tomada de decisão, posicionamento e alinhamento se tornem menos úteis e atraentes” (tradução nossa).

Segundo Dodgson (1993), o conceito de aprendizagem é atraente principalmente devido aos seguintes fatores: (1) seu valor analítico amplo que se reflete em um número ainda crescente de disciplinas que o utilizam, da Economia Industrial e da Administração Estratégica à Teoria das Organizações e à Psicologia; (2) ele é essencialmente dinâmico em sua própria natureza e sua utilização no desenvolvimento de teorias destaca o caráter contínuo da mudança nas organizações; (3) ele é integrador, podendo integrar os níveis individual, organizacional e inter-organizacional de análise na realização de um estudo.

3. APRENDIZAGEM SISTÊMICA E ESTRATÉGIA DE PME

Apesar da existência de alguns estudos que utilizam o conceito de aprendizagem em estratégia de PME, em nossa revisão de literatura, não conseguimos identificar estudos que combinam este conceito com uma abordagem sistêmica neste campo de estudos. Esta combinação é a característica fundamental da abordagem da aprendizagem sistêmica em estratégia. Esta abordagem poderia ser explorada para que os estudos sobre as PME possam aproveitar as vantagens do conceito de aprendizagem e da perspectiva sistêmica.

A iniciativa de utilizar o conceito de aprendizagem para superar as limitações da perspectiva tradicional em estratégia de PME tem seu paralelo no campo mais amplo de estudos da estratégia em geral. A partir de constatações desabonadoras sobre a utilidade do planejamento estratégico, Quinn (1980) propôs a noção de incrementalismo lógico que marcou o nascimento da corrente da aprendizagem em estratégia. Entre outras coisas, o autor cita limitações do planejamento estratégico nas PME:

*... most important strategic decisions seem to be made **outside the formal planning structure, even in organizations with well-accepted planning cultures. This tendency is especially marked in highly entrepreneurial or smaller enterprises.*** (p. ix, negrito nosso, itálico na origem).

Por sua vez, a abordagem específica da aprendizagem sistêmica teve uma origem diferente, como mostra o quadro 3.

Quadro 3: Origem e características da abordagem da aprendizagem sistêmica

A abordagem da aprendizagem sistêmica em estratégia surgiu como ressonância do grande sucesso do trabalho de Senge (1990). O livro de Redding e Catalanello (1994) dá um exemplo desta abordagem de forma inspirada em Senge (1990). Este último autor combina um tipo de metodologia de sistemas flexíveis com a dinâmica de sistemas de J. W. Forrester (Jackson, 2000), tratando da aprendizagem organizacional segundo uma perspectiva sistêmica. Dentre os principais conceitos da abordagem de Senge, encontram-se os seguintes: organização de aprendizagem (*learning organization*), aprendizagem organizacional e visão. Este último é relativo a uma condição futura desejada para a organização. As diferenças observadas pelos membros de uma organização na comparação da visão com a condição real e presente da organização provoca uma tensão criadora que os motiva a gerar aprendizagem e mudanças (Senge, 1990). Para Filion (1990), a visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado que o dirigente tem de sua organização e do espaço que ele quer ocupar com seus produtos no mercado.

Tendo o conceito de visão como um de seus fundamentos, a abordagem da aprendizagem sistêmica tende a ser especialmente útil para os estudos em estratégia de PME. Muitos autores já constataram empiricamente a importância do conceito neste campo de estudos (por exemplo, Carrière, 1990; Filion, 1988, 1990). Segundo Filion (1988), a PME é uma extensão do sistema do proprietário-dirigente e, conseqüentemente, uma leitura sistêmica do conceito de visão parece explicar melhor do que os conceitos mais tradicionais o que acontece ao longo do processo de gestão estratégica e no contexto deste processo.

Apesar do interesse que suscitam as abordagens inspiradas no trabalho de Senge (1990) em estratégia, elas são pouco apropriadas para o desenvolvimento de um modelo descritivo do processo estratégico das PME, visto que elas são normativas. O conceito fundamental de organização de aprendizagem no trabalho de Senge (1990) não descreve o que as organizações são, mas sim o que elas devem ser para funcionar em condições de excelência.

Contudo, é possível desenvolver uma composição conceitual descritiva para a abordagem da aprendizagem sistêmica a partir do trabalho de Checkland e Scholes (1990) sobre a metodologia de sistemas flexíveis (cuja sigla em Inglês “SSM” é utilizada em várias línguas). Tal composição não deixa de integrar o conceito de visão. A SSM foi desenvolvida para, em sua primeira fase, possibilitar a modelização descritiva de processos de solução de situações-problema e de aprendizagem dos sistemas humanos e sociais. Em outra fase, os modelos servem de base para melhorar os processos que eles descrevem. No presente trabalho, estamos interessados apenas na fase descritiva que agrupa as noções de base da SSM.

4. PROCESSO ESTRATÉGICO DAS PME: UM MODELO A PARTIR DA SSM

A partir da SSM (Checkland e Scholes, 1990), é possível desenvolver um modelo relativamente simples que descreve o processo de gestão estratégica das PME. Para tanto, é necessário obter os componentes da sigla CATWOE (*Customers, Actors, Transformation process, Weltanschauung, Owner e Environmental constraints*) relacionados a este processo específico. Estes elementos são os componentes fundamentais de um processo de transformação que toma uma entidade como

entrada (*input*), transforma-a e resulta em uma nova forma da entidade original (a saída ou *output*). Neste processo, os clientes (*Customers*) são os receptores (vítimas ou beneficiários) do resultado da transformação; os atores (*Actors*) são aqueles que realizam a transformação; o processo de transformação (*Transformation process*) é o processo ao qual já nos referimos, aquele que transforma a entrada em saída; as imagens (*Weltanschauung*) são articulações subjetivas das quais se dotam os indivíduos para compreender a realidade por eles vivida – segundo Fillion (1988, 1990, 1991), além de ter uma grande influência sobre a visão, as imagens incluem o humor, as atitudes e as intenções subjacentes ao processo de percepção e formam um prisma através do qual percebemos a realidade; as imagens dão sentido à transformação em seu contexto; o proprietário (*Owner*) é aquele que tem o poder de iniciar ou de parar o processo de transformação; as pressões ambientais (*Environmental constraints*) são pressões como as leis e a concorrência que podem ter um impacto importante sobre o processo de transformação.

Para conseguirmos identificar os elementos do CATWOE para a gestão estratégica das PME, é preciso fazer antes certas considerações sobre o caráter sistêmico deste processo e das entidades nele envolvidas. No contexto do nosso estudo, isto exige a exposição de características sistêmicas de base das PME, da gestão estratégica vista como seu subsistema e das relações mútuas entre estes dois níveis sistêmicos, além de suas relações com o contexto global (meio ambiente) – ver o quadro 4. Em seguida, será possível entender a gestão estratégica como um processo de transformação em grande parte motivado pela visão e que promove a aprendizagem e a mudança no sistema PME.

Quadro 4: O sistema PME e seu subsistema de gestão estratégica

Assim como Kim (1993a, 1993b), nós vemos aqui, ao mesmo tempo, a PME como um sistema comportamental (March e Olsen, 1975) e como um sistema de interpretação (Daft e Weick, 1984). Ver a PME como um sistema comportamental implica considerar que seus membros mudam seu comportamento no curto prazo para responder à retroalimentação (*feedback*) que se constitui da compreensão que eles têm dos efeitos de suas ações sobre a realidade da PME – isto de acordo com regras mais ou menos bem definidas. De forma semelhante, estas mesmas pessoas mudam seu comportamento no longo prazo em resposta ao mesmo tipo de retroalimentação mas, desta vez, segundo regras mais gerais (Cyert e March, 1963). Por outro lado, quando a PME é vista como um sistema de interpretação, entende-se que seus membros procuram ativamente dados sobre a condição da PME e de seu meio ambiente, interpretam estes dados atribuindo-lhes sentido, além de aprender gerando conhecimentos a partir dos referidos dados e buscando compreender os efeitos de suas ações sobre a realidade da PME (Daft e Weick, 1984) – tais conhecimentos influenciam o modo de agir dos membros da PME.

A gestão estratégica é um conjunto de decisões e de atividades que define a progressão da organização em relação com o meio ambiente (Filion, 1988). Uma organização (uma PME por exemplo) é um sistema cujas ações são motivadas por propósitos (uma organização é um *purposeful system*, segundo Ackoff e Emery, 1972), o que significa que seu desenvolvimento é orientado por uma “vontade interna” além de respeitar as dinâmicas ou fatores do meio ambiente (Checkland, 1981). Como o meio ambiente é dinâmico, evolutivo e caracterizado pela mudança contínua, a gestão estratégica é em grande parte responsável pela promoção da co-evolução (Lewin e Volberta, 1999) do sistema PME em relação a ele – isto buscando ao mesmo tempo realizar os objetivos da PME. Assim, a gestão estratégica é um subsistema de renovação ou, em outras palavras, de geração de aprendizagem e de mudanças para garantir a co-evolução da PME e a realização dos propósitos que a dirigem.

Para o desenvolvimento de nosso estudo descritivo, consideramos a sustentação contínua desta geração de aprendizagem e de mudanças ao longo do tempo como o propósito central (*core purpose*) das atividades de gestão estratégica. Utilizando uma metáfora orgânica, podemos entender o subsistema de gestão estratégica como um órgão do corpo organizacional em grande parte responsável pela renovação deste – isto levando em consideração as mudanças do meio ambiente com o qual o corpo organizacional busca manter uma relação de trocas vitais favoráveis a sua existência (De Geus, 1997). Em outras palavras, o subsistema de gestão estratégica ajuda a PME em sua busca de perenização.

A atividade das organizações em um mesmo meio ambiente econômico (um mercado), sobretudo no caso das organizações que buscam obter os mesmos recursos, gera a competição de mercado – admitindo-se aqui o princípio econômico segundo o qual os recursos são limitados. Isto quer dizer que a busca de perenização realizada pelos dirigentes de uma PME é benéfica a esta organização, mas pode gerar perdas para outras e vice-versa. Este tipo de relação entre organizações no meio ambiente, excetuando-se uma infinidade de outras dinâmicas deste meio ambiente, pode gerar respostas e contra-respostas das organizações concorrentes e mesmo não concorrentes, o que contribui para o processo contínuo de evolução do meio ambiente (Emery e Trist, 1965) em relação com o qual as organizações, inclusive as PME, devem co-evoluir (Lewin e Volberta, 1999).

Para desenvolver um modelo sistêmico descritivo da gestão estratégica de PME, os componentes da sigla CATWOE podem ser identificados agora no quadro 5 tendo-se como base a descrição feita no quadro 4.

Quadro 5: Base para um modelo de aprendizagem e de mudança estratégicas a partir da SSM

O processo de transformação (T) é equivalente ao propósito central, ou seja, à geração de aprendizagem e de mudanças para garantir a co-evolução da PME e a realização dos propósitos que a dirigem ao longo do tempo. Os clientes (C) são a própria PME que é beneficiária de T e os concorrentes dela que são vítimas de T. É simples também deduzir quem são os atores (A) e o proprietário (O). Eles são os proprietários-dirigentes e a equipe de direção (quando existe uma) que realizam o processo de transformação (T) e que têm o controle sobre este processo – eles podem pará-lo ou modificá-lo de acordo com sua própria vontade. Já mencionamos também ao menos três itens de pressão ambiental (E): a concorrência, a limitação de recursos e a dinâmica das mudanças. Para obter as características das imagens (W), seria necessário fazer considerações precisas sobre uma ou algumas PME específicas, o que foge ao escopo deste trabalho já que nosso interesse é propor um modelo descritivo válido para as PME em geral. A falta do componente W da sigla CATWOE não impede, contudo, o desenvolvimento deste modelo – muito pelo contrário.

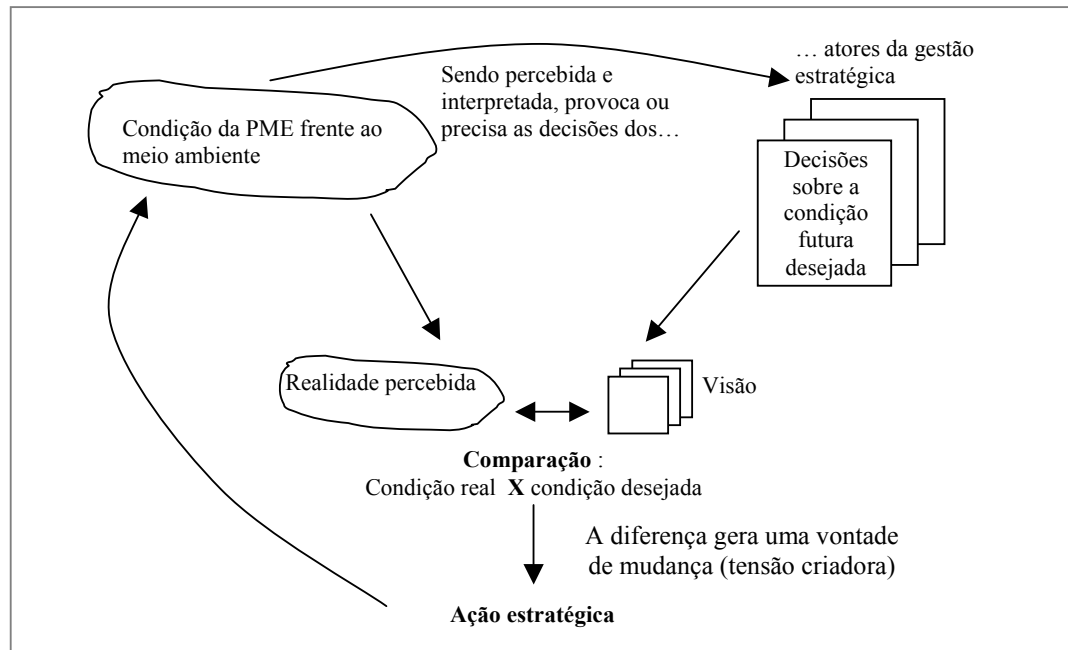
A identificação dos componentes da sigla CATWOE nos possibilita afirmar que o beneficiário da transformação (T) produzida pelo subsistema de gestão estratégica é o sistema PME. Mas uma pergunta ainda precisa de resposta: o que é transformado por T? Como descrito acima, o subsistema de gestão estratégica transforma o sistema PME buscando fazê-lo co-evoluir em relação com o meio ambiente. Este é o papel da gestão estratégica como “órgão de renovação” da PME.

A partir deste conjunto de informações, podemos utilizar a forma de base da SSM (Checkland e Scholes, 1990) para modelizar e descrever o processo de gestão estratégica das PME. Nesta forma de base, um elemento representa as decisões tomadas pelo dirigente ou pelos dirigentes sobre a condição futura desejada que vai orientar o processo de transformação. Isto equivale a decisões sobre a visão.

A visão não é necessariamente bem desenvolvida, ela pode evoluir e ser melhor precisada pelos dirigentes ao longo do tempo. Fillion (1988) indica três fases possíveis de desenvolvimento da visão: visão embrionária (ela é pouco elaborada e refere-se a uma ambição a realizar); visão desenvolvida (um estado desejável para a visão); visão formulada (ela é explícita, detalhada e é enunciada com precisão).

A utilização da forma de base da SSM para modelizar a gestão estratégica de PME se faz segundo o esquema 1 a seguir.

Esquema 1 : Modelo de aprendizagem e mudança estratégicas de PME



Segundo este modelo, os atores da gestão estratégica percebem e levam em conta a realidade da PME (o meio ambiente da PME e a condição estratégica desta em relação a ele), o que está associado às atividades da PME vista como um sistema de interpretação (Daft e Weick, 1984). As informações retidas no processo de percepção e de interpretação da condição real da PME podem motivar os tomadores de decisão a tomar novas decisões ou a aumentar a precisão das decisões já tomadas que têm um certo impacto sobre a visão.

As atividades de gestão estratégica procuram garantir a perenização da PME assegurando que as trocas da PME com seu meio ambiente sejam favoráveis a ela, aos interesses de seus dirigentes e à realização da visão destes. A diferença identificada entre a condição futura desejada e a condição estratégica real e presente da PME gera uma vontade de mudança (ou tensão criadora) que motiva os atores da gestão estratégica a transformarem a realidade da PME por meio de suas ações estratégicas.

Os efeitos destas ações sobre a realidade são percebidos e avaliados pelos atores, o que gera uma retroalimentação no processo que é favorável à continuidade, à paralisação ou ao ajuste da visão em vigor como determinante da lógica das ações estratégicas. É possível também que a visão passe por uma mudança acentuada, o que redefine a lógica das ações estratégicas. Aqui, a consideração da retroalimentação para a continuidade, paralisação, ajuste ou mudança de visão e das ações estratégicas está associada às atividades da PME vista como um sistema comportamental (March e Olsen, 1975).

Desta forma, as decisões ou elementos de decisão estratégica podem vir a modificar a visão em vigor e podem até mesmo provocar o abandono desta visão para que outra seja adotada. Fillion (1988, 1990, 1991) constatou empiricamente que a visão evolui no tempo (por exemplo, ela pode

evoluir do estado de visão embrionária para o estado de visão desenvolvida) ou pode ser substituída por outra, dependendo da progressão da aprendizagem, do pensamento e das atividades do dirigente que a sustenta e que a ela dá forma principalmente segundo as influências de pessoas de seu círculo de relações.

A mudança de uma visão é associada à mudança do comportamento potencial dos membros do sistema PME, o que caracteriza a aprendizagem segundo Huber (1991): “An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed.” (p. 89). Tendo-se em mente o trabalho de Argyris e Schön (1978), a mudança da visão pode ser considerada como uma aprendizagem organizacional de circuito duplo que ocorre no sistema PME, visto que a lógica da ação estratégica deste sistema é mudada.

O modelo do esquema 1 apresenta a gestão estratégica de PME como um processo circular e iterativo de aprendizagem. A realização parcial ou total da visão que se forma neste ciclo provoca mudanças na realidade por meio da ação estratégica. Estas mudanças são em seguida levadas em consideração pelos dirigentes na continuidade do desenvolvimento de sua visão e na continuidade do empreendimento de suas ações estratégicas¹.

5. APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA EM PME SOB A PREPONDERÂNCIA DO PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE

O proprietário-dirigente é o ator central de definição das características da PME. Esta relação estreita entre os dois sistemas é confirmada por um grande número de pesquisadores que têm um interesse especial por este tema (por exemplo: Castaldi, 1986; Fillion, 1988, 1991; Miller e Toulouse, 1986). Segundo Hafsi (1985), esta relação tende a não ser tão estreita nas grandes empresas. Para o autor, o dirigente da pequena empresa é um “administrador direto” pois ele tem “um conhecimento direto e íntimo da situação [de gestão]. Ele pode então enfrentar a incerteza e a ambigüidade utilizando sua experiência e sua intuição” (p. 6, tradução nossa). Isto não é comum nas grandes organizações, onde a divisão do trabalho é geralmente maior. Já segundo Fillion (1988), o proprietário-dirigente é um ator preponderante na PME, que se desenvolve a sua imagem e semelhança.

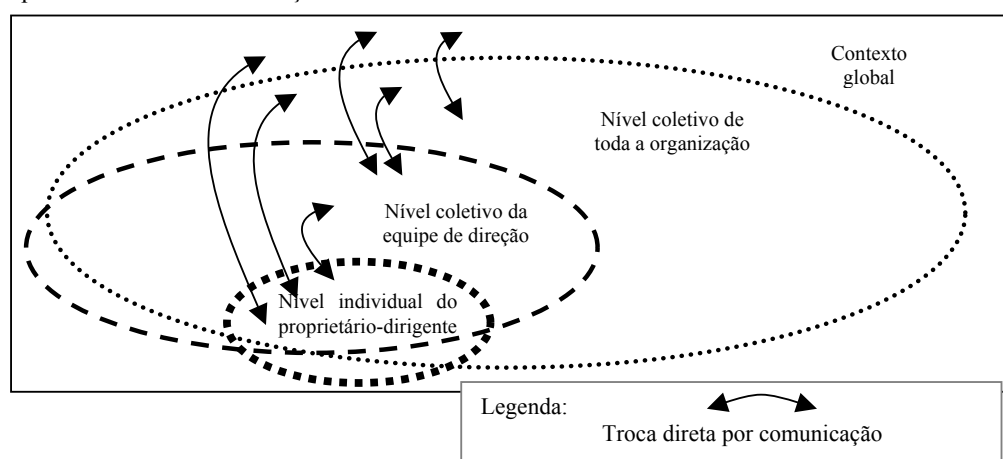
A partir destas considerações e de uma perspectiva sistêmica, propomos o modelo do esquema 2 que visa a representar a dinâmica de interação da PME e de seus membros com o proprietário-dirigente. Seu formato radial representa visualmente a irradiação das influências internas provenientes principalmente do proprietário-dirigente, influências que definem em grande parte a forma e o conteúdo do processo de aprendizagem estratégica e organizacional na PME no qual o proprietário-dirigente é preponderante (Wyer e Mason, 1998). O modelo está intimamente associado ao modelo de aprendizagem e de mudança estratégicas de PME (esquema 1), sendo útil para se entender a formação da visão como um processo de interação entre os membros da PME, processo que é influenciado principalmente pelo proprietário-dirigente ou pelos dirigentes que formam uma equipe de direção – quando existe uma na PME.

¹ Este processo é semelhante à descrição feita por Gladstein e Quinn (1985) sobre o processo estratégico das organizações em geral. Para eles, este processo é um ciclo de interação entre a formulação e a execução estratégicas, o que faz com que a representação das iterações deste ciclo ao longo do tempo tome a forma de uma espiral.

No modelo radial (esquema 2), cujo núcleo corresponde ao proprietário-dirigente, um nível sistêmico interage com os outros de modo direto – o que é representado pelas flechas – ou de modo indireto pela mediação de um outro nível. Por exemplo, no compartilhamento da visão do proprietário-dirigente, seu nível sistêmico individual interage diretamente e indiretamente com o nível da coletividade de toda organização. A interação direta pela comunicação é representada pela flecha que liga diretamente os dois níveis enquanto a interação indireta é a que ocorre por intermédio da equipe de direção.

Uma versão preliminar deste modelo poderia apresentar os níveis sistêmicos do proprietário-dirigente e de sua equipe de direção completamente inseridos no interior das fronteiras que limitam o nível sistêmico de toda a PME. Contudo, na realidade, o nível sistêmico do proprietário-dirigente e o da equipe de direção não são completamente internos ao sistema PME, visto que várias de suas dimensões não estão vinculadas à esfera organizacional e do trabalho – o que não significa que não podem influenciar esta esfera. Para respeitar este fato da realidade das PME, o modelo do esquema 2 apresenta uma porção dos níveis sistêmicos relativos respectivamente ao proprietário-dirigente e à equipe de direção que é externa ao sistema PME.

Esquema 2 : Modelo das relações entre níveis sistêmicos na PME



Como explica Kim (1993), a aprendizagem coletiva em uma organização só pode ocorrer pelo compartilhamento daquilo que se aprende individualmente, o que se faz principalmente pelo compartilhamento, no seio da coletividade dos membros da organização, das imagens (*weltanschauung*) individuais. Na aprendizagem estratégica no sistema PME, isto implica o compartilhamento da visão, que está ligada de modo estreito às imagens (Filion, 1990, 1991).

Neste sentido, o modelo do esquema 2 pode ser entendido como um modelo de irradiação do que se aprende para os diferentes níveis de subjetividade na PME, o que ocorre a partir principalmente do proprietário-dirigente que é um importante transferidor de sentido (*sensegiver*, segundo Gioia e Chittipeddi, 1991, que abordam a difusão da visão entre indivíduos no ambiente organizacional). Este ator organizacional modela a PME e a formação da visão a sua imagem, em grande parte segundo o que ele já aprendeu e segundo o que ele aprende em suas vidas pessoal e de trabalho – suas imagens, sua visão, seu saber-ser (*savoir-être*), seu saber-fazer (*know-how*), seu saber-tornar-se (*savoir-devenir*) e seus conhecimentos (Filion, 1988, 1990, 1991).

A comunicação é fundamental para a formação da visão. O processo estratégico visto como um processo de aprendizagem se baseia em atividades de aquisição de conhecimentos assim como na troca, interpretação e retenção de informações (Huber, 1991), processos que são todos de caráter comunicacional (Giroux e Taylor, 1995).

Tratando mais diretamente da visão, Robbins e Duncan (1988) destacam a importância da comunicação para sua formação. Eles se inspiram em Karl Weick, para quem a convergência de interpretações entre os membros de uma organização caracteriza o processo de organização (*organizing*), convergência que é obtida exatamente por meio da comunicação.

Segundo Robbins e Duncan (1988), para desenvolver a visão organizacional, o dirigente forma sua interpretação do meio ambiente ouvindo e interagindo com as pessoas que o cercam; a partir daí, ele forma sua visão individual e a transmite, pela comunicação, aos outros membros da equipe de direção e da organização a fim de compartilhá-la com eles e garantir o compromisso deles para realizá-la.

Contudo, para Robbins e Duncan (1988), a participação de atores múltiplos da equipe de direção no processo de decisão estratégica implica que a visão de um único dirigente não será automaticamente transformada em visão organizacional. Os autores destacam que neste caso a visão organizacional tende a ser resultante da negociação entre os membros da equipe de direção. Assim, para os autores, a visão negociada tende a ser mais importante para a organização do que a visão individual de um só dirigente, pois a negociação gera o compromisso das pessoas com a realização da visão resultante da negociação.

Para o desenvolvimento da visão, o proprietário-dirigente é o principal agente influenciador (*stakeholder* segundo Mitroff, 1983) na PME. O agente influenciador no trabalho de Mitroff (1983) é uma pessoa ou entidade qualquer que exerce influência sobre a subjetividade dos atores organizacionais, ou seja, sobre suas imagens, fundamento de suas decisões e ações relativas à organização.

Apesar de sua preponderância, o proprietário-dirigente não pode ser considerado como a única pessoa a definir a visão organizacional. Os outros membros desta, principalmente os membros da equipe de direção, também são agentes influenciadores internos que influenciam a formação da visão organizacional. Isto é coerente com os resultados do estudo empírico de Fillion (1988), os quais indicam que as relações dos proprietários-dirigentes de PME são determinantes para a formação e a evolução da visão.

O modelo do esquema 2 poderia ser ajustado segundo diferentes situações como a existência de vários codirigentes formando uma equipe de direção ou a inexistência de equipe de direção. Apesar do reconhecimento da preponderância do proprietário-dirigente na PME, não podemos tomar como verdade que todas as PME correspondem à concepção segundo a qual uma PME é uma organização de “uma só cabeça” como na configuração de estrutura simples (Mintzberg, 1979). Muitas PME têm mais de um só proprietário-dirigente, sendo fundadas e/ou dirigidas por codirigentes que formam uma equipe de direção. Neste caso, cada codirigente tende a ser um agente influenciador (Mitroff, 1983) muito importante para o outro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho destaca a utilidade da SSM segundo a abordagem de Peter Checkland para descrever o processo de gestão estratégica das PME. Nós utilizamos as noções de base desta metodologia para abordar a realidade das PME em geral, levando em conta as características destas organizações indicadas por muitos pesquisadores. No caso específico de uma só PME, a SSM poderia ser aplicada de forma mais avançada levando-se em conta traços específicos da PME em questão e dos atores de sua gestão estratégica. Esta utilização mais avançada da SSM seria propícia à apreciação dos modelos descritivos obtidos com a finalidade de realizar intervenções de melhoria do processo estratégico da PME em questão. Em outras palavras, isto seria propício à utilização da SSM integralmente, não apenas de suas primeiras etapas descritivas como nós fizemos neste trabalho.

O modelo descritivo resultante de nossa utilização da SSM (esquema 1) representa a gestão estratégica da PME como um processo circular de aprendizagem no qual a formação e a realização da visão se determinam mutuamente e continuamente. Isto difere significativamente da concepção linear do processo estratégico proposta pela perspectiva tradicional em estratégia. A noção de aprendizagem estratégica é mais compatível com a condição de complexidade, de instabilidade e de imprevisibilidade do contexto atual das organizações.

Como destacam Gladstein e Quinn (1985), muitas vezes, os atores estratégicos podem enfrentar a ambigüidade e apenas ter uma idéia vaga da solução a ser adotada ou do modo como devem avaliar um problema. Como afirmam os autores, nestas circunstâncias, a noção de aprendizagem estratégica circular admite a improvisação e a solução pouco estruturadas para problemas, visto que as duas podem evoluir ao longo do tempo e formar padrões de ação estratégica (que geram a estratégia emergente). Além disto, esta evolução da improvisação e de uma solução pouco estruturada pode produzir novos elementos que farão a visão mudar ou evoluir.

Como indicam os dois modelos de aprendizagem desenvolvidos (esquemas 1 e 2), a partir do proprietário-dirigente como transferidor de sentido central e preponderante no processo de aprendizagem estratégica da PME, a gestão estratégica impulsiona os membros da PME a empreenderem ações julgadas necessárias para mudar a realidade da PME e realizar a visão que torna-se compartilhada. Considerando-se os dois modelos como complementares um ao outro, há de se notar três níveis de aprendizagem estratégica que estão em constante relação dinâmica na PME: (a) o nível sistêmico individual do proprietário-dirigente; (b) o nível sistêmico da coletividade dos membros da equipe de direção que participam da gestão estratégica; (c) o nível sistêmico da coletividade de toda organização. Cada um destes níveis aprende no processo estratégico formando sentido (*sensemaking*) e transmite aos outros níveis ao menos uma parte do que aprendeu transferindo-lhes sentido (*sensegiving*).

Esta perspectiva da gestão estratégica privilegia as relações internas entre os membros da PME e admite a participação de outras pessoas, além de um só proprietário-dirigente, no processo de formação da visão que orientará as ações estratégicas. Esta parece ser uma leitura que poderia gerar novas contribuições na pesquisa em estratégia de PME, que ainda é sobremaneira limitada à concepção da PME como uma organização que tem “uma só cabeça”. Esta concepção desconsidera a realidade de uma grande quantidade de PME que são dirigidas por codirigentes, tendo sua gestão estratégica realizada por uma equipe de direção.

Baseados em uma construção conceitual, os modelos descritivos que propomos oferecem um quadro de compreensão da dinâmica de interação entre múltiplos atores em gestão estratégica de PME. Contudo, apesar do fato de que vários estudos empíricos reforçam a argumentação deste trabalho, uma de suas limitações consiste na falta de uma pesquisa empírica específica para sustentar seu desenvolvimento. Desta forma, os resultados do nosso estudo se encontram mais no campo das proposições do que no campo das constatações. Para que esta limitação seja superada, são necessários estudos futuros complementares sobre a aprendizagem estratégica, sobre a visão e sobre as equipes de direção em estratégia de PME.

Alguns temas específicos aos quais fizemos referência mais ou menos diretamente ao longo do trabalho mereceriam uma atenção especial em estudos futuros devido à falta de pesquisas sobre eles. Este é o caso dos temas aos quais remetem as seguintes questões: Como se forma e evolui a visão quando são codirigentes (membros da equipe de direção), e não apenas um proprietário-dirigente, que dirigem a PME? Qual papel desempenha o campo de atividades e de competências de cada codirigente ao longo de sua participação no desenvolvimento da visão? Que papel a aprendizagem individual e a experiência de cada codirigente desempenham na evolução da visão? Estas são algumas questões que mereceriam ser tratadas em pesquisas futuras em estratégia de PME por representarem lacunas da pesquisa neste campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. (1981). **Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for**. New York: John Wiley and Sons.

ACKOFF, R. L., EMERY, F. E. (1972). **On Purposeful Systems**. Chicago: Aldine – Atherton.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley.

AUDET, J. (1998). **La veille stratégique chez les PME québécoises: une étude de cas par comparaisons inter-sites**. Thèse doctorale déposée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval.

BHIDÉ, A. (1996). How entrepreneurs craft strategies that work. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (eds.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 626-633.

BOUSSOUARA, M., DEAKINS, D. (1999). Market-Based Learning, Entrepreneurship and the High Technology Firm. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, vol 5, n. 4, p. 204-223.

CALORI, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. **Organization Studies**, vol. 19, n. 2, p. 281-306.

CARRIÈRE, J.-B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique e étude empirique. **Revue Internationale P.M.E.**, vol. 3, n. 3-4, p. 301-325.

CASTALDI, R. M. (1986). An Analysis of the Work Role of CEOs of Small Firms. **American Journal of Small Business**, vol. 1, n. 1, p. 63-64.

CHECKLAND, P. (1981). **System Thinking, System Practice**. Chichester: Wiley.

CHECKLAND, P., SCHOLLES, J. (1990). **Soft Systems Methodology in Action**. Chichester: Wiley.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. (1963). **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

D'AMBOISE, G. (1997). **Quelle gestion stratégique pour la PME ?** Presses Inter-Universitaires, p. 35-48.

D'AMBOISE, G., BAKANIBONA, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. **Revue Internationale P.M.E.**, vol. 3, n. 2, p. 147-166.

DAFT, R. L., WEICK, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, vol. 9, p. 284-295.

DE GEUS, A. (1997). **The Living Company**. Boston: Harvard Business School.

DODGSON, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literature. **Organization Studies**, vol. 14, n. 3, p. 375-394.

EMERY, F., TRIST, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, vol. 18, p. 21-32.

FILION, L. J. (1988). **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph.D. Thesis, University of Lancaster.

FILION, L. J. (1990). Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. Proceedings of the 10th Annual Babson Entrepreneurship Research Conference. In: CHURCHIL, N. C. et alii (eds.) (1990). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies, p. 57-71.

FILION, L. J. (1991). **Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur**. Montréal : Les Éditions de l'Entrepreneur.

GIOIA, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, vol. 12, no. 6, p. 433-448.

GIROUX, N., TAYLOR, J. (1995). Le changement par la conversation stratégique. In: NOËL, A., VÉRY, P., WISSLER, M. (eds.). **Perspectives en management stratégique**. Tome III: 1994/95. Paris: Economica.

GLADSTEIN, D., QUINN, J. B. (1985). Making Decisions and Producing Action: The Two Faces of Strategy. In: **Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**. San Francisco: Jossey-Bass.

HAFSI, T. (1985). Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie. **Gestion**, février, p. 6-14.

HANLON, D, SCOTT, M. (1995). Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In : Birley, S., Macmillan, I. (eds.). **International Entrepreneurship**. London: Routledge, p. 17-38.

HENDRY, C., ARTHUR, M., JONES, A. (1995). **Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise**. London: Routledge.

HUBER, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Litteratures. **Organization Science**, vol. 2, n. 1, p. 88-115.

HUFF, A. S., Reger, R. K. (1987). A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**, vol. 13, n. 2, p. 211-236.

JACKSON, M. C. (2000). **Systems Approaches to Management**. New York : Kluwer Academic/Plenum Publishers.

KIM, D. (1993). The Link between Individual Learning and Organisational Learning. **Sloan Management Review**, vol. 35, n. 1, p. 37-50.

LEAVY, B. (1998). The Concept of Learning in the Strategy Field: Review and Outlook. **Management Learning**, vol. 29, n. 4, p. 447-466.

LEWIN, A. Y., VOLBERTA, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. **Organization Science**, vol. 10, n. 5, p. 519-534.

MARCH, J. G., OLSEN, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. **European Journal of Political Research**, vol. 3, p. 147-171.

MARCHESNAY, M. (1991). Mintzberg on PME – à propos d’un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue internationale P.M.E.**, vol. 4, no. 1, p. 131-138.

MASON, R. O., MITROFF, I. (1981). **Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques**. New York: John Wiley and Sons.

MCCARTHY, B., LEAVY, B. (2000). Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. **IBAR**, vol. 21, n. 2, p. 55-80.

MILLER, D., TOULOUSE, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. **Management Science**, vol. 32, no. 11, p. 1389-1409.

- MINTZBERG, H. (1979). **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1994). **Grandeurs et décadences de la planification stratégique**. Paris : Dunod.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1999). **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman.
- MITROFF, I. (1983). **Stakeholders of the organizational mind**. San Francisco: Jossey Bass.
- PAUCHANT, T. (1997). La gestion des systèmes complexes – définition, nécessité et apprentissage. Montréal : École des HEC. Document non publié.
- QUINN, J. B. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood: Irwin.
- REDDING, J. C., CATALANELLO, R. F. (1994). **Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization**. San Francisco: Jossey-Bass.
- ROBBINS, S. R., DUNCAN, R. B. (1988). The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision. In: HAMBRICK, D. C. (ed.). **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studing Top Managers**. London: Jai Press, p. 205-233.
- SENGE, P. M. (1990). **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.
- VAILL, P. B. (1996). **Learning as a Way of Being – Strategies for Survival in a World of Permanent White Water**. San Francisco: Jossey-Bass.
- WYER, P., MASON, J. (1998). An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, vol. 4, n. 2.