

Sobre o Processo de Formulação de Estratégias: visões múltiplas, contra-hegemônicas e possíveis para a pequena empresa

Daniel Lanna PEIXOTO (UFSJ)

Manoel Fernandes NERY (UFES)

Resumo: Atualmente o processo formal de formulação de estratégias tem sido bastante questionado. Um dos principais questionamentos que se faz ante ao processo formal é que ele não é capaz de garantir êxito às empresas. Portanto, há a necessidade de considerar outras abordagens que compreendem a formulação de estratégias sob uma visão não determinística. Essa necessidade recai também sobre as pequenas organizações, conforme apresenta este ensaio. Assim, o presente trabalho realiza uma construção teórica destinada a expor o processo de formulação de estratégias nas organizações, a partir de uma multiplicidade de perspectivas que se entrelaçam e constroem uma nova forma de fazer estratégia nas organizações. O intuito é fortalecer o questionamento que se faz ao pensamento estratégico ortodoxo, sinalizar como se dá o surgimento de estratégias na pequena empresa e delinear algumas alternativas para promover um processo de formulação de estratégias mais adequado à pequena empresa.

1. Introdução

Lidar com mudanças repentinas e mesmo assim obter êxito é uma das coisas mais demandadas aos gestores organizacionais. Alguns segmentos do setor produtivo, como o de tecnologia da informação, vêm-se constantemente diante de desafios como estes, tendo que tomar decisões planejadas com base no passado da empresa, no presente e no que se espera da empresa no futuro. Essas e outras questões são pertinentes para abordar o papel da estratégia empresarial na atualidade.

A palavra estratégia e o seu adjetivo estratégico deixaram de ser usados somente pelos gerentes formuladores de políticas, tornando-se parte integrante do vocabulário cotidiano. Contudo, é um campo minado por discussões, controvérsias e por diferenças entre as abordagens norte-americana e européia e ao mesmo tempo pouco desenvolvido por algumas áreas do conhecimento (WHIPP, 2004). Tal situação é evidenciada por Kay (apud WHIPP, 2004, p. 234), que após realizar um exame dos últimos 30 anos contados até 1993 afirma que “o campo da estratégia vem sendo negligenciado pela sociologia, pelo Direito e por teorias econômicas alternativas”. No entanto, parece que ultimamente isso mudou, pois para Volberda (2004, p. 33) o estudo da estratégia tem ganhado com a pluralidade, na medida em que “teorias e conceitos de várias disciplinas relacionadas ou não à área têm expandido e enriquecido a base de conhecimentos em gestão estratégica”.

Apesar dessa negligência, alguns estudos com perspectivas e abordagens alternativas ao *mainstream* já podem ser encontrados em anais de congressos, simpósios e debatidas em periódicos por autores nacionais (CAVEDON, FERRAZ, 2005; SARAIVA, CARRIERI, 2007; MACHADO-DA-SILVA, VIZEU, 2007) e estrangeiros (WHITTINGTON, 2004; WILSON, JARZABKOWSKI, 2004). Esses debates procuram alternativas estratégicas que ultrapassam os aspectos econômicos, que muitas vezes configuram-se como os principais argumentos que sustentam a aplicabilidade de modelos estritamente racionais de planejamento, aproximando assim, por exemplo, da abordagem sociológica (WHITTINGTON, 2004) e filosófica (CASTORIADIS, 1987, 2007).

Notadamente neste momento, em que observa-se essa germinante representatividade de estudos alternativos no campo da estratégia, faz-se necessário reforçar a nova abordagem. Feito isso é possível garantir, pelo menos parcialmente, o vigor de tal movimento. Portanto, cabe-nos fazer exercícios que promovam reflexões no meio acadêmico e empresarial no que concerne às práticas gerenciais, sobretudo, aquelas ligadas ao “fazer estratégia”. Defendendo uma visão alternativa desviante do pensamento estratégico ortodoxo, formal. Saraiva e Carrieri (2007, p. 21) afirmam que

[...] estratégias não podem ser explicadas em uma concepção determinística, já que sua formulação não é o efeito de causas perfeitamente determinadas, mas sim a consequência de um conjunto de fatores, com pesos diferentes e com influências diferenciadas.

Nesta perspectiva, o presente ensaio compreende que uma organização pode planejar sem, contudo, realizar um planejamento formal e até mesmo sem criar intenções explícitas (MINTZBERG, 2004).

Debatem-se aqui questões relacionadas com a formulação de estratégias nas organizações, discutindo além de pontos comuns entre organizações de todas as naturezas e tamanhos, pontos que remetem à formulação de estratégias em pequenas empresas (PE). Pois se considera que essas organizações possuem características que as diferem das demais não somente pela sua dimensão, mas também pela forma como são – ou deveria – geridas. Neste ponto inclui-se o tratamento que deve receber o processo de formulação de estratégias que ocorrem nelas. Tal debate propõe também esclarecer pontos que tornem as estratégias

promovidas pelas pequenas empresas algo menos rígido, fundamentado principalmente em suas particularidades.

Para tanto, parte-se da justificativa há pouco conhecimento sedimentado que apontem norteadores estratégicos para esse tipo de organização e que por isso promover reflexões que girem em torno da temática “estratégia em pequenas empresas” possa se configurar um dos pontos-chave que possivelmente constituirá um corpo mais denso sobre essas organizações.

Em consonância com o objetivo de discutir a dinâmica da estratégia no contexto organizacional contemporâneo e a partir daí apontar alguns aspectos que permeiam a prática da estratégia encarada como um processo que surge a partir do contexto, em que este é um conjunto de variáveis formadas pelo tempo, pela cultura organizacional, seu ambiente, dentre outras contingências, bem como sua disseminação no meio organizacional o presente ensaio será apresentado da seguinte forma: inicialmente apresentam-se algumas características do pensamento ortodoxo sobre o pensamento estratégico, fazendo um contraponto com a necessidade de delinear a estratégia de forma não determinística. Doravante discute-se o surgimento do planejamento formal e sua possível institucionalização na sociedade e nas organizações contemporâneas. A seguir, retoma-se a essência do questionamento feito no item 2, mas reportando-se ao senso de onipotência racional. Dando seqüência à série de questionamentos, faz-se uma contextualização do pensamento estratégico em pequenas empresas. Por fim, apresentam-se as considerações finais e reforça-se a necessidade de se incorporar ao estudo do processo de formulação de estratégias visões múltiplas, principalmente nas pequenas empresas. Como principais contribuições deste trabalho foram relacionadas nessa parte final algumas alternativas para promover adequadamente as estratégias nas pequenas organizações.

2. A Estratégia sob a Perspectiva não Determinística

Sobre o conceito de estratégia, Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) dizem que estratégia “é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. No entanto, afirmam também que o conceito de estratégia é fugaz e um tanto abstrato e sua aplicabilidade deve estar alinhada com o pragmatismo orientado para resultados intrínsecos à administração. Ao estrategista cabe, portanto, o dever de prever o futuro, reduzindo o amanhã incalculável a um padrão previsível e, portanto, controlável (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004). Dessa forma, a empresa deve formalizar os critérios que a guiará até que se atinja um objetivo determinado, que na perspectiva desses autores são as atitudes que a organização terá diante do contexto em que participa que a levará ao sucesso.

Em consonância com as teorias clássicas, “fazer estratégia” é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), com base em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia organizacional coesa e ambiciosa (consciente) (VOLBERDA, 2004).

Visões como esta, que abordam as estratégias como regras, sobretudo como sendo padrões rígidos, que devem ser seguidos para guiar a organização à um objetivo previamente traçado pelos executivos do alto escalão organizacional, subscrevem a “noção racional, propositiva da estratégia corporativa que domina as escolas de administração e a administração ocidental contemporânea, [pois] acreditam que tudo é potencialmente identificável nos ambientes dos negócios” (WHIPP, 2004, p. 233).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem um apanhado sobre as escolas do pensamento estratégico, evidenciando seus principais pressupostos e formas de conceber a estratégia organizacional. Sobre as escolas por eles tratadas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relacionaram a elas o que há de mais determinante em suas formas de abordar o processo de formação de estratégias. Sendo assim apresentadas no Quadro 1:

Escolas	Formulação de Estratégia
A Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i>
A Escola de Planejamento	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i>
A Escola de Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i>
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i>
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo <i>mental</i>
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i>
A Escola de Poder	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i>
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i>
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i>
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação</i>

Quadro 1 - ESCOLAS DE ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14).

Posteriormente e semelhantemente, pelo menos no que se refere à divisão do pensamento estratégico em escolas, Whittington (2002) constrói uma síntese bem explicativa das correntes do pensamento estratégico. Segundo ele existem quatro abordagens: a Clássica, a Evolucionista, a Processualista e a Sistêmica. O Quadro 2 apresenta resumidamente as principais características de cada uma delas:

Abordagens	Principais Características
Clássica	Vê a estratégia como processo racional de planejamento de longo prazo.
Evolucionista	Acredita que o ambiente é muito volátil e imprevisível para ser planejado. Portanto, a melhor estratégia é a organização se concentrar na maximização das chances de sobrevivência que se apresentam no dia-a-dia.
Processualista	Questiona o planejamento formal, acreditando que a estratégia é um processo emergente de aprendizado e adaptação.
Sistêmica	Assume uma posição relativista, pois defende que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social. Portanto, a estratégia deve ser empreendida como sensibilidade sociológica.

Quadro 2 - ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

Fonte: Adaptado de Whittington (2002)

Assim, Whittington (2002) ao trabalhar essas quatro abordagens que oferecem recomendações diferentes sobre o processo estratégico, ele, na realidade, levanta um debate que permite questionar a validade da estratégia como algo rígido, formal, em que o seu processo de gênese é realizado mediante reuniões da alta gerência, em que todos estão munidos de relatórios cheios de dados estatísticos que traçam racionalmente o futuro da organização.

Tanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) quanto Whittington (2002) fornecem dimensões e posicionamentos contrários à respeito de como se origina a estratégia organizacional. Provando, assim, juntamente com a perspectiva de Whipp (2004), que não há consenso sobre o que é estratégia e nem como ela se origina. Neste aspecto, para Volberda (2004) há uma fragmentação no pouco acúmulo teórico sobre estratégia organizacional, havendo, segundo ele, a necessidade de uma síntese de tudo que já se produziu para romper tal fragmentação.

Sobre as diversas abordagens que estão postas e que não raramente são usadas por gestores de diversos seguimentos, incluindo aqui até mesmo aqueles relacionados com a administração governamental, Saraiva e Carrieri (2007) afirmam que com bastante regularidade essas abordagens estão empenhadas a atenderem ao escopo operacional, atendendo à cobrança e à expectativa das organizações por sua aplicabilidade. Tal visão apresenta-se não como uma denúncia à aplicabilidade tradicional das abordagens estratégicas, mas sim lamenta o uso restrito delas pelos gestores.

É possível afirmar que não reside somente no campo da estratégia empresarial argumentos que contestam a racionalidade e o determinismo das ações humanas e, conseqüentemente, das organizacionais. Tal preposição é ratificada também no campo filosófico. Para Castoriadis (1987) não há qualquer “‘cálculo racional’ que indica que um horizonte temporal de cinco anos seja [...] mais ou menos ‘racional’ que um horizonte temporal de sem anos” (CASTORIADIS, 1987, p. 156). Transportando tal idéia para o campo das estratégias organizacionais, é possível incitar o seguinte debate: Por que as organizações planejam se o ambiente é altamente mutável, conforme, por exemplo, advogam os autores da abordagem evolucionista de estratégias (WHITTINGTON, 2002), e se planejam, por que esse planejamento não é eficiente o bastante para perdurar inalterado?

Apesar da existência de várias abordagens sobre o pensamento estratégico, variando de acordo com o entendimento de cada autor sobre o que é esse processo e como efetivamente ele é conduzido, é crescente a preocupação dos gestores em valer-se de argumentos objetivos para defenderem a criação de uma estratégia para o empreendimento que gerenciam, ao passo também que se percebe o surgimento de correntes alternativas sobre o pensamento estratégico. Mas será que a utilização de abordagens que defendem a estratégia sob uma perspectiva não determinística são tão incipientes de modo que ainda não foi possível romper com hegemonia da visão clássica sobre estratégia? Whipp (2004) diz que de maneira geral, na América do Norte, a influência das escolas de administração bem como o impacto das corporações na sociedade tem favorecido os poderosos efeitos da estratégia. Desse modo, “o resultado tem sido o domínio do mercado pelo modelo racional de estratégia, baseada na economia neoclássica” (WHIPP, 2004, p. 233).

Os questionamentos que são feitos abrem margem para tratar a estratégia como prática e é neste ponto que Whittington (2004) toca e ao mesmo tempo explica o que levou abordagens alternativas, como, por exemplo, a que reconhece que a estratégia é uma prática social, ficarem encobertas por tanto tempo, dificultando o florescimento de fontes que atualmente questionam o exercício da estratégia formal nas organizações. Para Whittington (2004, p. 45)

O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo. Hoje, no entanto, o ceticismo pós-moderno, de certa forma, está quebrando essas restrições epistemológicas e fazendo com que o monopólio modernista comece a se desintegrar.

Assim, Whittington (2004) defende que as ações estratégicas devem se concentrar mais próximas às práticas e que a consecução de estratégia exclusivamente à moda clássica deve ser rompida. Dessa maneira, estrategistas eficazes não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia-a-dia, mas que conseguem extrair do cotidiano as “mensagens estratégicas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Nesta mesma direção, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 26) afirmam que a pesquisa para o desenvolvimento da estratégia sob a perspectiva prática deve contemplar aspectos relacionados com o “poder, identidade

profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições” que são intrínsecos ao processo.

Sem a pretensão de discutir a validade e a contribuição de autores como Ansoff (1965) e Porter (1980) é imprescindível o questionamento acerca do enraizamento de seus ensinamentos nas organizações. Torna-se também justificada a necessidade de se analisar a aplicabilidade das metodologias por eles criadas em organizações bastante diferentes daquelas de seus tempos.

3. Institucionalização da Estratégia.

Castoriadis (1987) provoca uma discussão interessante sobre as práticas que a sociedade e os indivíduos compartilham. Segundo ele, existem na sociedade várias instituições. Ele as caracteriza, num sentido amplo, como sendo formadas por “normas, valores, linguagem, instrumentos, procedimentos, e métodos de fazer frente às coisas e de fazer as coisas” (CASTORIADIS, 1987, p. 237). Para ele, essas instituições, de maneira superficial, são impostas mediante a coerção e sanções, mas, de forma menos superficial, são colocadas mediante a adesão, o apoio, o consenso, a legitimidade, a crença etc. Dessa forma,

A instituição produz indivíduos conforme suas normas, e estes indivíduos, dada sua construção, não apenas são capazes de, mas *obrigados* a, reproduzir a instituição. A ‘lei’ produz os ‘elementos’ de tal modo que o próprio funcionamento desses ‘elementos’ incorpora e reproduz - perpetua - a ‘lei’ (CASTORIADIS, 1987, p. 238, grifo nosso).

Esses indivíduos que agem de acordo com as normas impostas a eles pelas instituições compartilham de atitudes, pensamentos etc. semelhantes. Isso é o que Castoriadis (1987) chama de “socialmente instituído”. Da mesma forma, agora analisando o processo formal de construções de estratégias sob esta perspectiva, pode-se dizer que em vários casos esse processo é fruto de algo que foi instituído, principalmente nas sociedades e organizações ocidentais, tendo em vista que nessas sociedades está mais presente o caráter racional que permeia as organizações, onde “o imaginário cartesiano molda e se reproduz no discurso da gestão estratégica” (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, p. 22).

Sob influência de várias gerações de pensadores da administração (ANSOFF, 1965; PORTER, 1980), e de outras áreas, como o filósofo Descartes (1642) e, muitas vezes reféns do padrão de gerenciamento praticado por grandes empresas, como a General Motors, Du Pont, entre outras, é que se construiu o pensamento hegemônico sobre estratégia. Para Machado-da-Silva e Vizeu (2007, p. 91) as empresas de consultoria e as escolas de Administração também contribuíram para a institucionalização da estratégia enquanto um processo formal, pois “não há como negar que, de alguma forma, o que se produz na academia em administração chega ao mundo real”. Referindo-se especificamente ao Brasil, esses autores advogam que a institucionalização de estratégias no Brasil possui pressupostos semelhantes aqueles presentes na América do norte, contudo, no contexto brasileiro esse processo difere daquele, pois “o sentido normativo das práticas gerenciais (especialmente dos Estados Unidos) tem um substrato cultural local, denominado ‘fascínio pelo estrangeiro’” (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007, p. 47). Pode-se supor que a questão em discussão não é fruto de uma escolha deliberada, mas, quem sabe, de um processo natural de evolução ou ainda fruto de imposição.

No entanto, para Castoriadis (1987) não é cabível o questionamento acerca do domínio da quantificação na sociedade contemporânea, inclui-se aqui também as organizações. “A quantificação é apenas a expressão de uma das significações imaginárias dominantes dessa sociedade: não se leva em conta o que não pode ser contado”

(CASTORIADIS, p. 243). Da mesma forma, diversas organizações relutam em considerar que há outra forma de fazer estratégia, se não aquela crivada de análises racionais e quantitativas.

No contexto da empresa ocidental, como afirma Whittington (2004), pelo menos, os processos de planejamento e financeiro são rituais úteis. Pois “a demonstração de racionalidade, se não for a substância, é essencial para a manutenção da legitimidade” (WHITTINGTON, p. 68). Ou seja, existe por trás do planejamento algo que foge ao seu objetivo final, que é o delineamento do futuro da organização. Isso posto, na visão dos defensores do planejamento formal, “quebrar” a lógica do planejamento formal pode ser um grande risco para qualquer empresa, pois a organização poderá deixar de compartilhar legitimadamente com os seus vários *stakeholders* os objetivos almejados por ela.

Analogamente, seguindo a crítica feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o fim do planejamento formal poderia ser também o fim da “terapia de grupo”, que supostamente motiva os participantes do processo de formulação de estratégias. Fato este, de certa forma também contribui para que o discurso que defende as análises estratégicas formais seja compartilhado pelos gestores e socialmente instituído na sociedade contemporânea. Para Machado-da-Silva e Vizeu (2007) as práticas gerenciais cerimoniais, como o planejamento, não ocorrem especificamente no sentido de aumentar do desempenho gerencial, mas sim em função dos critérios normativos e/ou cognitivo-culturais do campo institucional de referência. Prova disso é que, por meio do caráter cerimonial do planejamento estratégico, grande parte das estratégias propostas pelas organizações não saem do “papel”. Ainda para os autores, a estratégia formal, sob o ponto de vista normativo, pode representar um importante elemento de legitimação para um grupo de referência, para uma rede interorganizacional em um ramo qualquer, setor ou campo, inclusive em nível de estado e sociedade civil, por exemplo.

Na concepção de Castoriadis (2007) as escolhas que as sociedades fazem são dirigidas por um sistema de significações imaginárias, ou seja, existem preferências tidas por uma determinada sociedade que não podem ser justificadas por meio de explicações puramente objetivas. Esse conjunto de pessoas, baseado em questões subjetivas, valoriza e desvaloriza determinadas opções. Por exemplo, a explicação do que leva determinada sociedade a se alimentar de determinadas coisas não pode ser determinado de acordo com a disposição desses alimentos na natureza ou se possuem tecnologia para produzir esse alimento. Ele acredita que a explicação para tal fenômeno extrapola essas variáveis. Analogamente, acreditar que o processo formal de formulação de estratégias, com base em análises racionais, é essencial e exclusivamente usado para desenvolvimento de qualquer negócio pode ser uma grande falácia.

4. A Onipotência Racional no Processo de Formulação de Estratégias

Na literatura clássica sobre estratégia é evidente que a formulação de estratégia está estreitamente ligada à onipotência racional. Nela os estrategistas são super-heróis - e são vistos assim pelos seus subordinados -, com “capas protetoras” materializadas por pressupostos da razão e da técnica. A eles é direcionada a tarefa de traçar estratégias ótimas, mesmo considerando que a volatilidade ambiental é um fator crítico no desempenho dessa função. De maneira geral, a estratégia emerge no âmbito empresarial diante da necessidade das organizações em alcançar objetivos pragmáticos e instrumentais, e dessa forma, moldando o próprio conceito de estratégia (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007)

Castoriadis (1987) abre uma discussão acerca de emprego da racionalidade humana, denunciando a ideologia racionalista, a ilusão da onipotência, a supremacia do cálculo econômico, o caráter absurdo e incoerente da organização racional da sociedade, ou seja, a nova religião da ciência. Para o autor a sociedade contemporânea busca incessantemente criar mecanismos que possibilitem submeter a natureza, o mercado, as pessoas etc. ao domínio da razão. Portanto, a sociedade contemporânea evita se deter diante dos limites impostos pelo

desconhecido ao conhecimento humano. Esses “limites, onde quer que se apresentem, têm um valor negativo e devem ser ultrapassados. [...] Não pode existir, portanto, nenhum ponto fixo de referência para nosso ‘desenvolvimento’, um estado definido e definitivo a atingir” (CASTORIADIS, p. 149-150).

De certa forma, quando os estrategistas criam mecanismos de ação para as organizações, em que definem o cenário futuro, analisam o contexto organizacional, estabelecem “ataques” - segundo a perspectiva militar da estratégia - aos seus concorrentes em potencial, seja por meio de instrumentos de análise estratégica, como matriz SWOT, a matriz do *Boston Consulting Group* e a matriz usada pela *General Electric*, na verdade eles estão tentando romper com um “ponto fixo” por meio de cada uma das três possibilidades dadas como exemplo. Nesta hora, os técnicos estrategistas embasados na onipotência racional, se municiam de formalidades para calcular o incalculável e prever o imprevisível.

Em oposição àqueles de defendem o processo formal de formulação de estratégia, e, portanto contrariando o fator de onipotência racional, Mintzberg (2004, p. 41) assinala que

[...] uma organização pode planejar (considerar seu futuro) sem se engajar em planejamento (procedimento formal) mesmo se produzir planos (intenções explícitas); alternadamente, uma organização pode se engajar em planejamento (procedimento formalizado) apesar de não planejar (considerar o futuro); e os planejadores podem fazer tudo isso ou apenas parte, às vezes nada disso [...] [e] ainda serem úteis à organização.

Apesar de já existir várias contribuições no meio acadêmico no sentido de contestar o processo formal de formulação de estratégias, apontando o excesso que se faz do uso da racionalidade neste processo, várias organizações ainda adotam a perspectiva clássica. Para algumas dessas organizações ele se mostrou ineficaz diante do contexto altamente mutável e globalizado. Basta assinalar quantas organizações que mesmo tendo estratégias ditas “ótimas” demonstraram desempenho ineficiente diante da crise econômica iniciada de 2008.

5. Estratégia na Pequena Empresa.

O contexto organizacional da pequena empresa (PE) remete a uma série de características próprias desse tipo de organização. Isso faz com que seu estudo se inicie justamente a partir dessas características que subdivididas em especificidades organizacionais, decisórias e individuais (LEONE, 1999). Essas particularidades devem ser vistas não como unidades em miniatura de uma empresa de grande porte, mas sim como pertencente a um tipo de organização que difere das demais na forma como se organiza. Montañó (2001) advoga que pensar em PE é considerar três aspectos fundamentais: *dimensão*, que se relaciona como o número de empregados, volume de produção e comercialização; *complexidade*, que reporta ao grau de centralização, estratificação e da divisão técnica do trabalho e; *formalização*, relacionado com o grau de definição e explicitação de objetivos, normas e planejamento, mas também o nível de cumprimento com as disposições legais. As características que tornam as PE's diferentes não se limitam somente aos seus aspectos intrínsecos, mas também abarcam as possibilidades de implicações econômicas e sociais, sendo essas organizações responsáveis pela grande maioria dos empregos ofertados e, portanto, agentes de transformação social.

Além das dificuldades internas, como a pouca qualificação de seus funcionários, o alto grau de centralização das decisões etc., as PE's encontram desafios que se entrelaçam em seu contexto. Elas encontram dificuldades na captação de recursos, no cumprimento de determinações legais altamente burocráticas e complexas e que às vezes demanda a contratação de agências que tratam especificamente sobre estes assuntos e que pode consumir recursos financeiros sem, contudo, desenvolver habilidades permanentes ligadas ao corpo administrativo. Padecem de relações hierárquicas e não raramente de submissão em relação às

grandes corporações. Esses entre outros fatores impelem as PE's a criarem mecanismos que diminuam a influência de limitações em seu funcionamento. Uma das alternativas que se encontram possíveis e, que tem sido largamente utilizada por essas empresas é a formalização do planejamento estratégico. Contudo, conforme apontam Oliveira, Terence e Filho (2008) essa às vezes não é uma alternativa que garante benefícios mensuráveis, como, por exemplo, o aumento das vendas. Isso que em certa medida enfraquece questionamentos que podem indicar que a formalização do planejamento organizacional ofereça benefícios pragmáticos às pequenas empresas.

Lima (2009) acredita que o processo de concepção de estratégias pode surgir por vias não-determinísticas. Segundo ele as relações que ocorrem em âmbito social, entre os dirigentes de determinada organização, pode ser de grande valia no desenvolvimento e aprimoramento do pensamento estratégico. Esses encontros são “conversas estratégicas”, que dependendo do grau de interação entre os sujeitos é possível obter grande troca de informações. Assim, refletindo sobremaneira nas ações que as organizações se valerão como forma de romper boa parte das adversidades que elas encontram no exercício de suas atividades. O autor salienta ainda a necessidade de ater-se “à qualidade e à quantidade do conteúdo das conversas estratégicas, visto que é a ‘matéria-prima’ de muitas decisões estratégicas” (LIMA, 2009, p. 87)

Na perspectiva de Ramos, Ferreira e Gimenez (2008) nas PE's o processo de formação de estratégia está pautado na relação entre a cognição do dirigente e suas escolhas estratégicas. Os autores mostram, em um estudo realizado em Curitiba - PR com 48 empresas agrupadas em cinco setores, que o construto utilizado é único para cada estrategista, contudo, notou-se que há construtos que se repetem com mais frequência na amostra estudada. Ou seja, para lerem o contexto ambiental e formarem estratégias competitivas os estrategistas se reportaram mais aos construtos porte, preço, qualidade, amplitude do mercado-alvo, tecnologia e amplitude da linha de produtos.

O delineamento das estratégias em pequenas organizações ainda está muito ligado à figura do empreendedor, pois conforme se advoga (FILION, 1988) o dirigente ocupa um papel central na organização, principalmente na PE's, estas que nestas condições tomam decisões estratégicas e se desenvolvem de acordo com o entendimento e vontade do seu responsável. No entanto, a perspectiva da estratégia como prática social acredita que o delineamento das estratégias não depende única e exclusivamente do dirigente, pois a empresa, seja ela pequena ou grande, é permeada por diferentes influências que partem do social e que para compreender o que os estrategistas fazem é necessário investigar o que eles fazem no dia-a-dia, sendo as micro-atividades o ponto-chave (WILSON, JARZABKOWSKI, 2004).

Cavedon e Ferraz (2005) na tentativa de compreender o fazer estratégia em pequenos comércios defendem que é de suma importância considerar as representações sociais tidas pelos donos da empresa, bem como, aquelas percebidas pelos atores exteriores à organização. Para as autoras representações sociais “são imagens mentais que podem obstruir ou viabilizar a implementação de estratégias visando atingir os objetivos e as metas organizacionais” (CAVEDON, FERRAZ, 2005). No âmbito da PE, investigar quais são as representações sociais que permeiam os sujeitos que se relacionam com determinada organização pode apontar a causa que conduz empresas deste tipo a delinearem estratégias e não implementar boa parte delas, sob justificativas diversas. O que também leva a crer que as possíveis causas do insucesso da estratégia estão ligadas ao fato de a empresa não estar em consonância com as representações sociais que fazem frente à mesma, ou até mesmo desconhecê-las. Então, compreender e dedicar atenção ao aspecto simbólico que permeia a organização pode relevar os verdadeiros pontos de referência em que as estratégias devem se pautar.

6. Considerações Finais

Evidenciou-se neste ensaio que o processo de formulação de estratégias continua presente nas organizações em sua forma clássica. Em que as ações são pensadas com o auxílio de ferramentas que propagam a suposta racionalidade necessária neste processo. No entanto, algumas pesquisas têm demonstrado a necessidade e a viabilidade de perspectivas que tratam a estratégia de forma não determinística, sobretudo, como uma ação eficaz no que tange o desempenho organizacional. Pois, acredita-se que [...] “a estratégia empresarial não é de nenhum modo racional. A ação gerencial é notável nos limites de seu impacto e no modo pelo qual é vítima do acaso” (WHIPP, 2004, p. 240).

A modernidade, segundo Whittington (2004), contribuiu significativamente para que a estratégia se restringisse somente à sua maneira formal. Em que os estrategistas delineiam racionalmente a estratégia, utilizando-se da onipotência racional disseminada por Descartes.

Foi possível evidenciar a dinâmica que a estratégia formal alcançou nas organizações de maneira geral. Lançando mão das elucidações de Castoriadis (1987, 2007) pode-se concluir que a formulação da estratégia sob uma perspectiva determinística está muitas vezes calcada no imaginário social. Dessa forma, antes de poder ser considerada a melhor alternativa para se construir estratégias, devemos interrogar de que maneira se incutiu nas organizações o processo formal de construção de estratégias. Analisando além das evidências que afirmam serem as consultorias, as grandes organizações, as escolas de administração os responsáveis por este processo, podendo assim ter uma compreensão fidedigna de tal fenômeno.

Portanto, ao considerar a estratégia como algo socialmente instituído, que faz parte do imaginário social, principalmente no ocidente, apresenta-se uma possível saída para as questões que continuam obscuras no que tange à prática da construção de estratégias e o seu próprio conceito. Neste aspecto, a adoção de perspectivas oriundas de outras ciências, como da Filosofia, Psicologia, Sociologia etc., podem contribuir significativamente para o êxito neste percurso. Isso fica evidente ao se analisar a perspectiva de Castoriadis (1987, 2007), que extrapola a visão cartesiana para poder perceber a realidade, fazendo assim uma incursão nos aspectos subjetivos que permeiam toda a atividade humana, inclusive dos atores organizacionais que contribuem com a construção de estratégias.

Da mesma forma, conceber estratégias em pequenas organizações utilizando construções determinísticas que primam pela ortodoxia que impera as estratégias nas organizações pode ser uma atividade que não resulte no esperado. Variavelmente os resultados podem estar mais relacionados como a legitimação da organização perante seus *stakeholders* do que propriamente com o aumento da lucratividade. Pode-se então ratificar o posicionamento de Saraiva e Carrieri (2007) ao afirmarem que as estratégias por se basearem em características que só serão concretas no futuro elas podem ter pouca utilidade se por meio delas os gestores traçarem uma relação de causalidade. Para a PE isso não é diferente. À medida que elas traçam estratégias elas estão ativando um processo que conduzirá a novos desdobramentos e, assim, a novas estratégias. Disso conclui-se que o processo de construção de estratégias na forma que vem sendo conduzido pelas pequenas empresas possui utilidades, mas que as utilidades nem sempre são as planejadas.

É importante considerar que em pequenas organizações é o perfil do empreendedor que determina o conteúdo estratégico. E dessa forma, as consultorias ao venderem soluções estratégicas estão na verdade vendendo ferramentas que legitimam esse tipo de organização, pois está comprovado que a maioria das estratégias não é colocada em prática. Até porque a prática é na verdade um conjunto de micro práticas estratégicas que colocadas em ação definem as estratégias praticadas por uma organização. Nesta visão, a estratégia não é uma coisa a que a organização possui, mas algo que é feito por diversos sujeitos que se relacionam com a mesma.

Tomando em conjunto as críticas feitas ao modelo pragmático, determinístico e altamente racional de formulação de estratégia, bem como as características da pequena empresa e os contornos do processo estratégico que ocorre nelas é possível apontar algumas alternativas para promover uma forma de planejar mais condizente com as organizações de pequeno porte, tais como: (a) ao planejar, dimensionar a limitação dos planos estratégicos convencionais de modo que sejam considerados como norteadores e não como regras que devem ser seguidas restritamente; (b) criar condições mais flexíveis que permitam que, além do empreendedor dirigente, outros atores organizacionais sejam considerados no processo de formulação de estratégias; (c) tornar as “conversas estratégicas” mais freqüentes de modo que questões encobertas pelas tarefas cotidianas sejam desveladas; (d) desenvolver um olhar mais atento sobre as representações sociais que circundam e que permeiam as pequenas organizações, delegando importância aos símbolos; e por fim (e) compreender a estratégia mais como algo que é construído no dia-a-dia das pequenas organizações, relegando qualquer tipo de cumulatividade prática que implique em implementação estratégica marcada por rupturas na forma como a empresa vinha sendo conduzida.

Enfim, pensar a estratégia de outra forma que não aquela que apregoa a onipotência da racionalidade e da técnica é um avanço no sentido de tornar as ações organizacionais eficazes, pautadas no agir humano ocasional e no aspecto irracional da economia, sobretudo, no cenário globalizado no qual se encontram as organizações atualmente.

Referências

- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CASTORIADIS, Cornelius. **Os Domínios do Homem: encruzilhadas do labirinto II**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- _____. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. São Paulo: Paz e Terra. 6. Ed., 2007.
- CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise L. da Silva. Representações Sociais e Estratégia em Pequenos Comércios. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005.
- CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. A “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.
- DESCARTES, R. **Mediations on First Philosophy. Wherein are Demonstrated the Existence of God and the Distinction of Soul from Body**, 1642.
- FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning**. 1988. Inglaterra. Tese de doutorado, University of Lancaster, Inglaterra, 1988.
- LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, Edmilson. Relações Internas e Conversa Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas. **Revista Economia & Gestão**. v. 9, n. 20, p. 74-98, maio/ago. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. V. 47, n. 4. p. 89-100, out./dez., 2007.

MINTZBERG, Henry; AHISTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTAÑO, Carlos. Microempresa na Era da Globalização. 2. ed., São Paulo: Cortez, 2001. – (Coleção Questões da Nossa Época; v. 69).

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

SARAIVA, Ernani V. S.; CARRIERI, Alexandre P. Construção de Estratégias Corporativas Sob a Perspectiva não Determinística. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, art. 11, jul./dez. 2007.

VOLBERDA, Henk W. Crise em Estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

WHIPP, Richard. Desconstrução Criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. S.; HARDY, C.; NORD, R. W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análises organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-250.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

_____. Estratégia Após o Modernismo: recuperando a prática. **RAE-eletrônica**, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e Agindo Estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.