

Processo Decisório Estratégico de Dirigentes de Micro, Pequenas e Médias Empresas

Walter Fernando Araújo de MORAES (UFPE)
Marcos André Vieira de ALBUQUERQUE (UFPE)
Fagner Henrique de Lima ORTIZ (UFPE)
Arthur de Oliveira CAMPOS (UFPE)

Resumo: Este artigo lida com o processo decisório, na visão de dirigentes de micro, pequenas e médias empresas dos setores de serviço e comércio da Região Metropolitana do Recife. As dimensões estratégicas são consideradas, a saber: pensamento lógico e intuitivo; formação deliberada e emergente; e mudança organizacional radical e evolutiva. A amostra considera 266 empresas selecionadas de pesquisa mais ampla. Informações pessoais dos dirigentes e intrínsecas da empresa são relacionadas com aquelas dimensões. Os resultados evidenciam que os dirigentes tendem a utilizar mais o pensamento lógico do que intuitivo, a formar a estratégia de maneira mais emergente do que deliberada e promover mudanças mais evolutiva do que radical. Ressaltam-se ainda a existência de paradoxos, alinhamentos e superposições nas dimensões consideradas do processo decisório estratégico. Por fim, o gênero e o grau de escolaridade do dirigente aparentemente afetam algumas decisões do processo decisório estratégico.

INTRODUÇÃO

Processo decisório estratégico é tema relevante e contemporâneo, com implicações cruciais para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis no âmbito das empresas privadas. A literatura de estratégia revela paradoxos conceituais significativos, tanto quando aborda o pensamento do dirigente, quanto a mudança organizacional, passando pela própria formação da estratégia, conforme ressaltado por De Wit e Meyer (2004).

Na essência, a principal atividade dos dirigentes é tomar decisões no nível estratégico. O tema torna-se mais importante quando se trata de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), as quais, conforme estimativas do SEBRAE, em 2006, são responsáveis no Brasil por mais de 84,7% dos empregos gerados no setor comércio e 51,2% no de serviço. Não obstante a indiscutível relevância econômica e social desse segmento, nossos acadêmicos têm tradicionalmente priorizado suas pesquisas em grandes empresas, talvez porque estas tendam a ser mais receptivas aos seus intentos.

No caso da MPME, enfrenta-se a dificuldades de coleta de informações qualificadas devido ao acesso e ao próprio entendimento dos conceitos envolvidos nos instrumentos de coleta de dados (questionário, por exemplo). A evidente e significativa lacuna aponta para a pertinência de condução de estudos científicos e difusão de resultados que tenham como *locus* de pesquisa a MPME.

Neste sentido, o presente artigo, fazendo uso de testes estatísticos descritivos, ANOVA e correlacionais, analisa características do processo decisório estratégico nas dimensões pensamento estratégico, formação da estratégia e mudança organizacional estratégica, além das informações sobre a própria empresa e o respondente. A amostra, do tipo de conveniência, constitui-se de 266 micro, pequenas e médias empresas, atuantes nos setores de serviço e comércio, com no máximo 100 funcionários e faturamento anual, previsto em 2009, de até R\$ 10 milhões.

Deve ser observado que os dados foram coletados por alunos dos dois últimos períodos do Curso de Graduação em Administração da UFPE, no âmbito da disciplina Estratégia Empresarial, conduzida por um dos autores e fez parte da própria avaliação acadêmica dos discentes.

REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo de estratégia empresarial de grandes empresas de países desenvolvidos está presente em publicações seminais, como são os casos da GM, SEARS, DuPONT e Standart Oil (CHANDLER, 1987), ICI Group (PETTIGREW, 1987), Volkswagenwerk (MINTZBERG, 2007), National Film Board of Canada (MINTZBERG; McHUGH, 2007), e de forma não exclusiva a Unilever e Allison Aircraft Company (PENROSE, 1995). Uma contribuição importante para empresas em países em desenvolvimento é o trabalho de Austin (1990). O estudo de micro, pequenas e médias empresas tem sobremaneira ressaltado os aspectos de empreendedorismo, não necessariamente vinculados ao processo decisório das estratégias empresariais, como no caso dos estudos GEM – Global Entrepreneurship Monitor, realizados a quase uma década no Brasil.

Textos clássicos de administração estratégica, como o assunto vem sendo denominado desde o último quarto do século passado, apresentam o processo de escolha da estratégia por meio de modelos esquemáticos, baseado em conceitos cumulativos de análises do ambiente externo e interno, bem como missão e metas (HILL; JONES, 1998); missão e objetivos (BARNEY; HESTERLY, 2007) e políticas (DAVID, 1998); missão e intenção estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002); programas orçamentos e procedimentos (WHEELLEN; HUNGER, 1992); e valores pessoais e responsabilidade social (SHRIVASTAVA, 1994).

O modelo proposto por De Wit e Meyer (2004) apresenta contribuição acadêmica relevante quando sugere a consideração da visão das tensões estratégicas como paradoxos no processo estratégico. Contempla-se o pensamento estratégico, a formação e a mudança estratégica que estão, por sua vez, associados ao estrategista, à própria estratégia e à organização, os quais não são fases, estágios ou elementos isolados do processo, mas entendidos como aspectos fortemente alinhados e parcialmente superpostos. Para os autores, as tensões estratégicas podem ser categorizadas como: (i) enigmas – nos quais o problema desafiador tem uma solução ótima; (ii) dilemas – onde para solução do problema tem-se duas alternativas, sendo nenhuma das duas logicamente melhor; (iii) *trade-off* – caracteriza a situação na qual existem inúmeras possíveis soluções conflitantes em que se procura o equilíbrio entre os prós e contras; e, finalmente, a mais relevante para o processo estratégico, que se refere ao (iv) paradoxo – neste caso tem-se a situação de que duas soluções contraditórias, ou mesmo mutuamente excludentes, aparentam ser alternativas corretas ao mesmo tempo, ou seja concomitantemente. Assim, tem-se “*A problem that is a paradox has no real solution, as there is no way to logically integrate the two opposites into an internally consistent understanding of the problem. The paradox can be characterized as a “both-and problem” - one factor is true and a contradictory factor is simultaneously true*”, De Wit e Meyer (2004, p. 15-16).

Para os autores, o pensamento estratégico está associado ao modelo mental do estrategista decorrente de suas atividades (*software*) e habilidades cognitivas (*hardware*). O paradoxo no pensamento estratégico situa-se nas abordagens lógicas e intuitivas (*logic and creativity*, no original), caracterizadas, respectivamente por serem, conforme os autores: (i) analítica,

formal, de regras fixas, dedutiva e computacional, vertical, consistente e rigorosa, objetiva e trata a estratégia como ciência; e (ii) criativa, informal, de regras variáveis, indutiva e imaginativa, lateral, heterodoxa e inovativa, subjetiva e por tratar a estratégia como arte. Contribuições originais nos extremos conceituais (lógico e intuitivo) incluem as obras de Ansoff (1981) e Ohmae (1984).

O processo de formação estratégica, que na visão de De Wit e Meyer (2004) inclui a formulação e a implementação de ações planejadas ou não (que são comumente denominadas de formulação e formação), lida com o paradoxo de ser deliberado e emergente, ao mesmo tempo. Os autores enfatizam que, no primeiro caso, tem-se a formação intencionalmente projetada, trabalhada, prevista e antecipada, formalmente estruturada e ampla, comprometida de imediato, preparada, hierárquica, ótima alocação de recursos, focada na eficiência organizacional, *top down*, e ressalta o pensar para então agir. Por sua vez, para eles a formação emergente caracteriza-se por ser gradualmente projetada, encontrada, imprevisível e algo desconhecida, desestruturada e fragmentada, comprometida posteriormente, dispersa, lateral, experimental e paralela, focada no desenvolvimento e na aprendizagem organizacional, requer ampla mudança cultural e cognitiva, e ressalta o pensar e fazer integradamente. Os trabalhos fundamentais que tratam da formação estratégica incluem Ansoff (1984), para a formação deliberada, e Mintzberg e Waters (1985), para a emergente.

A mudança organizacional debate-se com o paradoxo de ser radical e evolutiva, conforme o ponto de vista de De Wit e Meyer (2004). Para eles, a perspectiva radical apresenta as seguintes características: revolução, destruição criativa, reviravolta, ampla e dramática, abrupta e intermitente, terapia de choque, alterna ciclo estável e instável, e acredita que “sob pressão as coisas fluem”. Em contraste, a perspectiva evolutiva fundamenta-se na melhoria contínua, adaptação orgânica, moderada, passo a passo, gradual e constante, aprendizagem permanente e flexibilidade, desenvolvimento gradual e crê que “no frio as coisas se acalmam”. Exemplos típicos são a reengenharia proposta por Hammer (1990) e o *kaizen* do modelo japonês de administração.

Em linha com a proposição de De Wit e Meyer (2004) de tratar o processo decisório estratégico como um conjunto alinhado e algo superposto do pensamento, da formação e da mudança, pesquisas têm sido conduzidas, desde 2006, no PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE considerando apenas o pensamento estratégico (LUCIAN et al., 2008), executivos de grande empresa monopolista (LUCIAN; SOUSA FILHO, 2009) e empresas de tecnologia da informação (PEREIRA et al., 2009). Face ao exposto, entende-se como oportuno averiguar a situação nas MPMEs de serviço e comércio respondendo a seguinte questão de pesquisa: **Quais as características do processo decisório estratégico dos dirigentes de micro, pequenas e médias empresas?**

Em complementação, avoca-se que o processo decisório estratégico pode estar moderado por dimensões relativas ao gênero, tempo de exercício da função diretiva na empresa, nível de escolaridade do dirigente, tempo de existência da empresa, setor no qual a empresa está inserida, número de funcionários e à classe de faturamento. Em sendo assim, propõe-se as seguintes questões: **Quais as influências de características (i) pessoais e (ii) intrínsecas da empresa no processo decisório estratégico dos dirigentes de micro, pequenas e médias empresas?**

METODOLOGIA

A pesquisa originária deste artigo é do tipo formal, *cross sectional*, descritiva, correlacional e de natureza quantitativa, conforme proposições de Creswell (1994) e Cooper e Schindler (2003). A amostra é de conveniência decorrente da acessibilidade. Em linha com a proposta de Hair et al. (2005), o questionário adotado na *survey* é estruturado em quatro módulos, nominalmente: Módulo 1 – Prática do Pensamento Estratégico; Módulo 2 – Prática da Formação Estratégica; Módulo 3 – Prática da Mudança Organizacional Estratégica; e Módulo 4 – Informações sobre o Respondente e a Empresa. Em cada um dos três primeiros módulos estão formuladas dez afirmativas, baseadas nas proposições de De Wit e Meyer (2004), sendo cinco para cada tipo de perspectiva (lógica x intuitivo; deliberado x emergente; e radical x evolutivo), construídas alternadamente.

Os dirigentes entrevistados expressaram opiniões sobre suas práticas referentes ao processo decisório estratégico na empresa. Neste caso, a escala intervalar adota o tipo Likert da seguinte forma: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - nem concordo nem discordo; 4 - concordo parcialmente; e 5 - concordo totalmente. O quarto módulo utiliza-se de escalas nominal, ordinal e intervalar, conforme a variável analisada.

O questionário foi pré-testado com os próprios entrevistadores, sendo incorporadas eventuais sugestões de aperfeiçoamentos no instrumento. A coleta de dados foi realizada, na maioria pessoalmente, pelos discentes de duas turmas da disciplina de Estratégia Empresarial do Curso de Administração da UFPE, em agosto de 2009, essencialmente na Região Metropolitana do Recife. Os alunos escolheram as empresas por conveniência de acesso, respeitando diretrizes estabelecidas nas orientações em sala de aula e na carta de apresentação dos mesmos, o que incluiu: (i) a necessidade de registrar a opinião levando em consideração a realidade empresarial e a prática do dirigente, não existindo resposta certa ou errada; (ii) a garantia de sigilo absoluto às respostas individuais, pois a análise seria realizada de forma agregada; e, não menos importante, (iii) o compromisso de envio por meio eletrônico, aos respondentes que desejassem, do resumo executivo com os principais resultados. À qualidade das respostas obtidas e à quantidade de questionários coletados (limitada a cinco por aluno) foi atribuído valor parcial na avaliação do discente na disciplina.

Da amostra inicial de 455 questionários obtidos, foram retirados 64 pertencentes a empresas industriais, de construção civil e que tinham mais atividades econômicas além da exclusivamente vinculadas aos setores de serviço e comércio. Igualmente foram excluídas 87 empresas pelo fato do respondente não ter sido o proprietário, diretor ou sócio. Adicionalmente, foram retiradas da amostra as empresas que tinham vendas anuais previstas em 2009 superiores a R\$ 10 milhões; que tinham mais de 100 ou simplesmente não tinham funcionários declarados; que tivessem menos de um ano de atividades; ou ainda que apresentassem algum indício de preenchimento impreciso dos questionários. Ao final, a amostra apresentou um total de 266 questionários, sendo 134 do setor de serviço e 132 de comércio. Os testes estatísticos foram realizados utilizando-se os *softwares* Excel e SPSS15.0.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Características Demográficas

Na amostra escolhida para análise, a totalidade dos 266 respondentes ocupam o cargo de proprietários, dirigentes ou sócios-proprietários. Destes, 74,4% são do gênero masculino e 25,6% feminino. Sobre as categorias tempo de existência da empresa e tempo dos dirigentes na empresa, apenas 2 pessoas das 266 empresas não disponibilizaram a informação. No Gráfico 1, verifica-se que entre os respondentes, o tempo médio dos dirigentes na empresa é de 7,8 anos, com intervalo variando de 1 a 35 anos, enquanto que o tempo médio de existência das empresas no mercado é de 9,5 anos, com intervalo variando de 1 a 63 anos. No que diz respeito ao número de funcionários, a média é 12,8 funcionários por empresa, com intervalo variando de 1 a 100.

Em relação ao grau de escolaridade dos dirigentes das empresas pesquisadas, 258 responderam à pesquisa, dentre entre os quais 36,4% têm educação básica, 51,9% possuem curso superior completo e 10,1% concluíram a pós-graduação. Quanto ao faturamento, apenas 83,8% das 266 empresas informaram suas previsões para o final de 2009. Entre elas, 71,3% apresentam faturamento até R\$ 500 mil e se enquadram na classe das microempresas; 16,1% apresentam faturamento acima de R\$ 500 mil reais e até R\$ 2 milhões, sendo classificadas como pequena empresa; e apenas 12,6% das empresas se enquadram na classe de porte médio, por apresentar faturamento acima de R\$ 2 milhões e até R\$ 10 milhões. Caracteriza-se assim uma amostra de micro, pequenas e médias empresas.

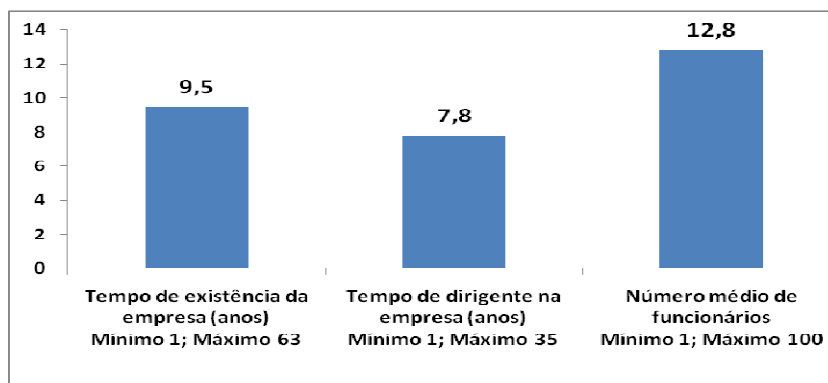


Gráfico 1- Tempo de existência da empresa, tempo de dirigente na empresa e número médio de funcionários.

Características do Processo Decisório

Em consonância com a primeira pergunta de pesquisa que se refere às características do processo decisório estratégico dos dirigentes de micro, pequenas e médias empresas, os parágrafos seguintes tratam dos resultados obtidos vinculados ao pensamento estratégico, a formação e a mudança estratégica.

Os resultados referentes aos percentuais de concordância (%C) e de discordância (%D) total ou parcial das variáveis utilizadas para mensurar o pensamento estratégico lógico e intuitivo estão apresentados na Tabela 1. Como podem ser observados os valores estão ordenados de forma decrescente e não se apresentam os percentuais referentes à opção “não concordo nem discordo”. De uma maneira geral, evidencia-se que a concordância com o pensamento

estratégico lógico é maior do que a com o pensamento estratégico intuitivo. Ademais, os resultados permitiram a construção de índices médios representativos da prática do pensamento estratégico lógico e do intuitivo que serão utilizados nos testes estatísticos adiante.

Tabela 1 – Percentual de Concordância e Discordância da Prática do Pensamento Estratégico Lógico e Intuitivo

%C	%D	N	Prática do Pensamento Estratégico Lógico
90,6	4,9	266	Analiso os recursos internos da empresa, os concorrentes e o setor onde ela atua, antes de formular suas estratégias.
80,5	11,3	266	Costumo realizar uma reflexão crítica sobre minhas crenças verificando se elas são realmente baseadas em fatos da empresa ou do setor.
74,0	16,2	266	Desenvolvo estratégias de maneira planejada, formal, seguindo uma lógica clara e baseada em dados e informações disponíveis.
72,9	12,8	266	Testo explicitamente minhas crenças empresariais com o objetivo de melhorá-las e poder aplicá-las de forma mais eficaz na empresa.
64,6	17,4	266	Analiso os fatos e testo na prática minhas suposições para evitar basear as estratégias da empresa em minha intuição.
%C	%D	N	Prática do Pensamento Estratégico Intuitivo
70,6	14,7	265	Formulo as estratégias da empresa com base na criatividade, inovação e na quebra de paradigmas.
58,2	25,9	266	Sou intuitivo na formulação das estratégias da empresa baseando-se no meu entendimento das coisas.
46,3	42,5	266	Tenho minha própria forma de pensar e analisar as coisas, e baseado nela defino as estratégias da empresa.
37,3	45,5	266	Acredito que estratégias surgem de boas idéias e não de observações sobre os fatos empresariais.
29,0	62,4	266	Utilizo a imaginação como fonte de criação da estratégia da empresa sem necessidade de confirmar com dados e informações meu pensamento.

(Obs: Alpha de Cronbach = 0,435, baixo)

A prática da formação deliberada ou emergente da estratégia tem seus resultados sumarizados na Tabela 2. De forma similar em termos de critério de análise, revela-se pela observação dos percentuais de concordância certa predominância da prática da formação emergente da estratégia sobre a deliberada, exceto na variável “Acredito que as estratégias surgem no dia a dia à medida que as coisas vão sendo feitas na empresa.”. Igualmente os resultados permitiram a construção de índices médios representativos da prática da formação estratégica deliberada e emergente.

A Tabela 3, apresentada a seguir, destaca os resultados atinentes à prática de mudança organizacional radical e evolutiva. Observa-se que, de forma geral, as micro, pequenas e médias empresas aparentemente tendem a praticar mudanças organizacionais de forma evolutiva em vez de radical, com exceção da variável “Acredito que para mudar a organização da empresa é preciso ter coragem para romper com uma situação passada existente.”. Índices médios da prática de mudança organizacional radical e evolutiva foram também construídos.

Os testes de normalidade visuais (Q-Q Plot) dos índices médios construídos são razoavelmente satisfatórios (não apresentados por limitação de espaço), porém os testes Kolmogorov-Smirnov, que são mais rigorosos, revelaram normalidade significativa no nível de 5%, apenas para os índices pensamento intuitivo e mudança organizacional radical. A despeito da dificuldade, mas ao mesmo tempo levando em consideração o tamanho da

amostra (266 casos), procederam-se os testes estatísticos de correlação e diferença de médias cujos resultados são analisados a seguir.

Tabela 2 – Percentual de Concordância e Discordância da Prática da Formação Estratégica Deliberada e Emergente

%C	%D	N	Prática da Formulação Deliberada
82,7	5,6	266	O plano estratégico deve ser elaborado para alcançar metas bem definidas que servem de orientação para a definição das estratégias da empresa.
75,9	10,2	266	Acredito que uma boa estratégia deve ser capaz de descrever como devem ser as ações das pessoas e a alocação de recursos, evitando improvisos.
74,5	13,2	266	Creio ser necessário documentar e divulgar o plano estratégico definido para a empresa.
74,4	12,8	266	Estabeleço o plano estratégico de forma que as estratégias tenham orientação para o longo prazo, para o futuro, da empresa.
64,7	26,7	266	Acredito que o plano estratégico da empresa deva ser completamente finalizado antes de se iniciar sua implementação.
%C	%D	N	Prática da Formação Emergente
91,4	6,4	266	Creio que a estratégia da empresa também possa ser construída ou modificada gradualmente na medida em que as ações vão sendo implementadas.
87,3	4,1	266	Estou certo que novas estratégias podem surgir pela aprendizagem resultante de experiências e iniciativas das pessoas na empresa.
86,9	6,8	266	Acredito que planos estratégicos podem surgir à medida que a empresa identifica novas oportunidades de ação.
80,5	8,3	266	Formulo estratégias na empresa que são flexíveis e permitem tirar proveito de oportunidades não previstas.
44,7	37,2	266	Acredito que as estratégias surgem no dia a dia à medida que as coisas vão sendo feitas na empresa.

(Obs: Alpha de Cronbach = 0,556, baixo)

Tabela 3 – Percentual de Concordância e Discordância da Prática da Mudança Organizacional Radical e Evolutiva

%C	%D	N	Prática da Mudança Organizacional Radical
78,9	9,8	266	Acredito que para mudar a organização da empresa é preciso ter coragem para romper com uma situação passada existente.
63,9	20,7	266	Realizo mudanças organizacionais na empresa para responder com rapidez à pressão dos concorrentes ou às novas exigências do governo.
59,7	23,7	266	Estou certo que é necessário ocorrer uma mudança radical na empresa quando ela apresenta rigidez acentuada em sua organização.
51,1	29,7	266	Percebo que as mudanças organizacionais com melhores resultados são aquelas que reinventam o modo de funcionar da empresa.
40,6	39,5	266	Implemento as mudanças organizacionais de impacto na empresa com rapidez para minimizar as resistências das pessoas.
%C	%D	N	Prática da Mudança Organizacional Evolutiva
74,8	11,3	266	Implemento várias pequenas mudanças organizacionais que cumulativamente se tornarão uma grande mudança na estratégia da empresa.
74,4	12,8	266	Acredito na capacidade de aprendizado da empresa e que as mudanças organizacionais devem acompanhar o ritmo deste aprendizado.
70,3	16,5	266	Percebo que alterações em rotinas e processos organizacionais são coisas que precisam de certo tempo para se entender, discutir, testar e aplicar.
65,0	20,3	266	Creio que a mudança organizacional é algo naturalmente presente no dia a dia de uma empresa.
53,0	35,0	266	Estou certo que na empresa não há uma pessoa isoladamente com poder suficiente para realizar uma mudança organizacional que altere a sua estratégia.

(Obs: Alpha de Cronbach = 0,518, baixo)

No Gráfico 2 estão representados os índices médios das dimensões do processo estratégico praticado pelas empresas analisadas. Evidencia-se certa predominância do pensamento estratégico lógico (média 4,03) sobre o intuitivo (média 3,13) e da mudança organizacional evolutiva (média 3,76) sobre a radical (média 3,51). Ademais contraste, a prática da formação da estratégia de maneira emergente (4,08) e levemente superior à formação deliberada (média 3,97).

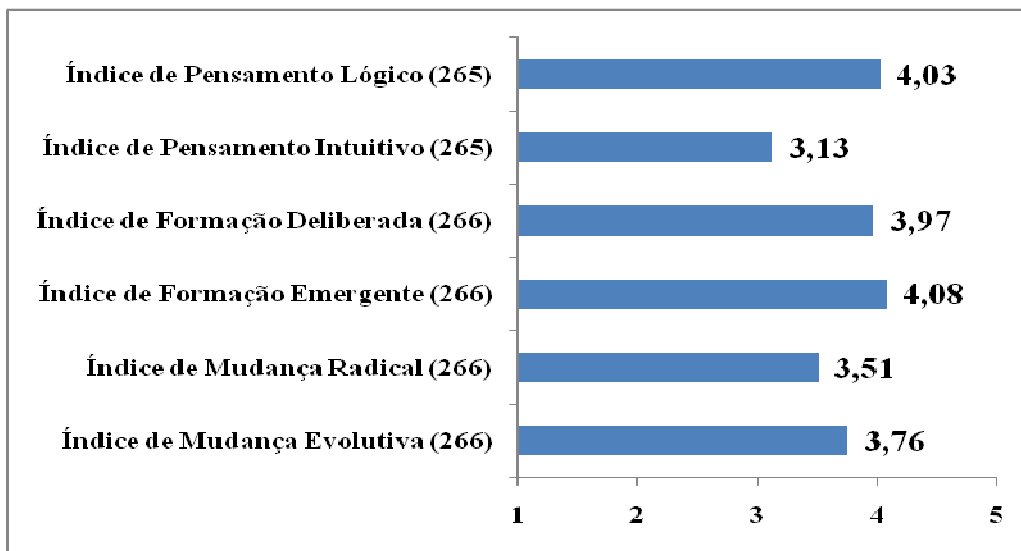


Gráfico 1- Índice Médio das Categorias do Processo Decisório

Com o objetivo de proceder a verificação estatística mais robusta, testes de diferença de médias (Paired Differences Sample T-Test) foram conduzidos, revelando diferenças significativas, no nível de 5%, para todos pares de paradoxos, conforme mostra o Quadro 1. Assim, pode-se concluir que há evidências de que o processo decisório estratégico de micro, pequenas e médias empresas caracteriza-se pela prática predominante do pensamento lógico, da formação emergente e da mudança organizacional evolutiva.

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Índice de Pensamento Lógico - Índice de Pensamento Intuitivo	,89773	1,10539	,06803	,76377	1,03168	13,196	263	,000
Pair 2	Índice de Formação Deliberada - Índice de Formação Emergente	-,10902	,85437	,05239	-,21217	-,00588	-2,081	265	,038
Pair 3	Índice de Mudança Radical - Índice de Mudança Evolutiva	-,24812	,80999	,04966	-,34591	-,15033	-4,996	265	,000

Quadro 1- Teste de Diferença de Médias dos Índices do Processo Decisório

Com o intuito de verificar os prováveis paradoxos, alinhamentos e superposições entre as dimensões do processo decisório estratégico dos dirigentes de micro, pequenas e médias

empresas, testes estatísticos foram conduzidos (Pearson Correlation). Seus resultados, conforme apresentado no Quadro 2, revelam o seguinte: (i) existência de correlações significativas indiscriminadas entre todos os índices, no nível de 5%, exceto entre os índices de formação deliberada e emergente que ocorre no nível de significância de 10%; (ii) associações que ocorrem no mesmo sentido (correlações positivas), exceto nos casos entre os índices de pensamento lógico e o intuitivo, e entre o pensamento intuitivo e formação deliberada.

Dos resultados pode-se concluir então que, aparentemente, o paradoxo do processo decisório estratégico evidencia-se na formação estratégica (i.e. quanto mais se utiliza na formação da estratégia características deliberadas mais se utiliza das emergentes), e na mudança organizacional, que neste caso contempla igual tendência de suas características evolutivas e radicais. O paradoxo não existe no que se refere ao pensamento estratégico, pois quanto mais lógico menos intuitivo tende a ser o pensamento dos dirigentes das MPMEs.

Correlations

		Índice de Pensamento Lógico	Índice de Pensamento Intuitivo	Índice de Formação Deliberada	Índice de Formação Emergente	Índice de Mudança Radical	Índice de Mudança Evolutiva
Índice de Pensamento Lógico	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 265	-,169** ,006 264	,419** ,000 265	,139* ,024 265	,209** ,001 265	,278** ,000 265
Índice de Pensamento Intuitivo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,169** ,006 264	1 265	-,216** ,000 265	,186** ,002 265	,253** ,000 265	,043 ,486 265
Índice de Formação Deliberada	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,419** ,000 265	-,216** ,000 265	1 266	,109 ,077 266	,141* ,021 266	,293** ,000 266
Índice de Formação Emergente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,139* ,024 265	,186** ,002 265	,109 ,077 266	1 266	,256** ,000 266	,449** ,000 266
Índice de Mudança Radical	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,209** ,001 265	,253** ,000 265	,141* ,021 266	,256** ,000 266	1 266	,262** ,000 266
Índice de Mudança Evolutiva	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,278** ,000 265	,043 ,486 265	,293** ,000 266	,449** ,000 266	,262** ,000 266	1 266

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro 2- Teste de Correlação entre os Índices do Processo Decisório

Por fim, mas não menos importante, conforme se podem visualizar na Figura 2, as correlações significativas permitem concluir que há evidências de alinhamento e superposições entre as dimensões do processo decisório estratégico, nominalmente planejamento, formação e mudança.

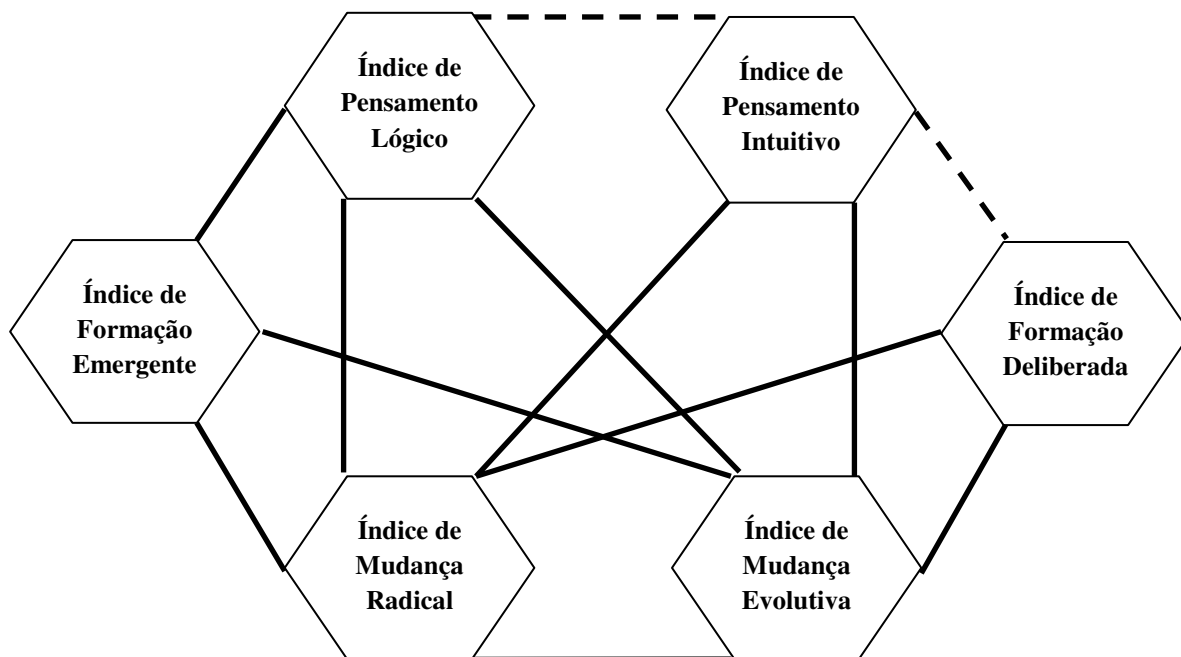


Figura 2 – Alinhamento e Superposição do Processo Decisório Estratégico
 (———— correção positiva; - - - - correlação negativa; NS =< 5%)

Processo Decisório e Características do Dirigente e da Empresa

As características dos participantes da pesquisa foram tipificadas pelo gênero (masculino e feminino), nível de escolaridade (básico, isto é, 1º grau, 2º grau ou técnico incompleto ou completo ou superior incompleto; superior completo; e pós-graduação) e tempo como dirigente da empresa (anos). As da empresa foram tipificadas pela classe de faturamento previsto para 2009 (micro: até R\$ 500 mil; pequena: mais de R\$ 500 mil, mas menos de R\$ 2 milhões; e média: e de R\$ 2 milhões, porém menos de R\$ 10 milhões), tempo de existência (anos) e número de funcionários.

O Teste ANOVA, cujos resultados estão apresentados no Quadro 3, revelam que há diferenças significativas, no nível de 5%, na formação estratégica emergente e na mudança organizacional evolutiva entre homens e mulheres. A análise das médias das duas categorias de gênero (cujos resultados descritivos não são apresentados por limitação de espaço) sugere que as mulheres têm mais tendência a formarem as estratégias de maneira emergente do que os homens (médias: homens = 4,00 e mulheres = 4,27), bem como de serem mais propensas a

promoverem mudanças organizacionais evolutivas (médias: homens = 3,71 e mulheres = 3,90)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Pensamento Lógico	Between Groups	,005	1	,005	,013	,908
	Within Groups	106,540	263	,405		
	Total	106,546	264			
Índice de Pensamento Intuitivo	Between Groups	1,685	1	1,685	2,639	,105
	Within Groups	167,905	263	,638		
	Total	169,590	264			
Índice de Formação Deliberada	Between Groups	,127	1	,127	,272	,602
	Within Groups	123,379	264	,467		
	Total	123,506	265			
Índice de Formação Emergente	Between Groups	3,099	1	3,099	9,078	,003
	Within Groups	90,128	264	,341		
	Total	93,227	265			
Índice de Mudança Radical	Between Groups	,078	1	,078	,167	,683
	Within Groups	123,360	264	,467		
	Total	123,438	265			
Índice de Mudança Evolutiva	Between Groups	1,788	1	1,788	4,280	,040
	Within Groups	110,323	264	,418		
	Total	112,111	265			

Quadro 3- Teste ANOVA do Processo Decisório e Gênero

No que concerne ao grau de escolaridade dos respondentes e ao processo decisório estratégico, os resultados do Teste ANOVA apresentados no Quadro 4, desvendam que os dirigentes de menor grau de escolaridade tendem, de forma significativa (nível de 5%), a utilizar mais o pensamento estratégico intuitivo (médias: básico= 3,35; superior completo = 2,97; e pós-graduação = 2,88) do que aqueles possuidores de curso superior e destes em relação aos que possuem escolaridade de pós-graduação. Ainda há evidência (nível significância de 5%) de que aqueles dirigentes de menor grau de escolaridade tendem a ser mais inclinados a promover mudanças organizacionais radicais (médias: 3,61, 3,50 e 3,25, respectivamente).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Pensamento Lógico	Between Groups	,724	2	,362	,936	,393
	Within Groups	98,205	254	,387		
	Total	98,929	256			
Índice de Pensamento Intuitivo	Between Groups	9,219	2	4,609	7,643	,001
	Within Groups	153,191	254	,603		
	Total	162,410	256			
Índice de Formação Deliberada	Between Groups	,459	2	,229	,494	,611
	Within Groups	118,379	255	,464		
	Total	118,838	257			
Índice de Formação Emergente	Between Groups	,188	2	,094	,265	,768
	Within Groups	90,739	255	,356		
	Total	90,928	257			
Índice de Mudança Radical	Between Groups	2,829	2	1,414	3,106	,046
	Within Groups	116,107	255	,455		
	Total	118,935	257			
Índice de Mudança Evolutiva	Between Groups	1,815	2	,908	2,142	,119
	Within Groups	108,027	255	,424		
	Total	109,842	257			

Quadro 4- Teste ANOVA do Processo Decisório e Grau de Escolaridade

Conforme evidenciado nos resultados no Quadro 5, o tamanho da empresa, indicado pelas classe de faturamento previsto em 2009, aparentemente não afeta de forma significativa (nível de 5%) o processo decisório estratégico. De outra forma, pode-se afirmar que ele independe da empresa ser micro, pequena ou média empresa.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Índice de Pensamento Lógico	Between Groups	,463	2	,232	,534	,587
	Within Groups	95,353	220	,433		
	Total	95,816	222			
Índice de Pensamento Intuitivo	Between Groups	,934	2	,467	,745	,476
	Within Groups	137,304	219	,627		
	Total	138,239	221			
Índice de Formação Deliberada	Between Groups	,887	2	,443	,920	,400
	Within Groups	106,026	220	,482		
	Total	106,913	222			
Índice de Formação Emergente	Between Groups	,036	2	,018	,053	,948
	Within Groups	75,393	220	,343		
	Total	75,429	222			
Índice de Mudança Radical	Between Groups	,693	2	,347	,732	,482
	Within Groups	104,237	220	,474		
	Total	104,930	222			
Índice de Mudança Evolutiva	Between Groups	,249	2	,124	,284	,753
	Within Groups	96,217	220	,437		
	Total	96,466	222			

Quadro 5- Teste ANOVA do Processo Decisório e Classe de Faturamento da Empresa

Finalmente, de acordo com os testes de correlação do processo decisório e os tempos de dirigente da empresa (como *proxy* da experiência do dirigente), tempo de existência da própria empresa e número de empregados (indicativo do tamanho) sumarizados no Quadro 6, revela-se a não associação significativa (nível de 5%) com dos índices do processo decisório com quaisquer das variáveis mencionadas.

A única exceção diz respeito à correlação negativa, significativa no nível de 5%, do Índice do Pensamento Intuitivo e o Número de Funcionários. Em decorrência pode-se afirmar que quanto maior for o tamanho da empresa, medido pelo tamanho de seu corpo funcional, menor tenderá a ser a utilização do pensamento estratégico intuitivo em seu processo decisório. Não significando, todavia, o uso dos preceitos do pensamento estratégico lógico.

		Tempo de dirigente na empresa (anos)	Tempo de existência da empresa (anos)	Número de funcionários
Índice de Pensamento Lógico	Pearson Correlation	0,000	0,030	0,077
	Sig. (2-tailed)	1,000	0,625	0,213
	N	263	263	260
Índice de Pensamento Intuitivo	Pearson Correlation	0,113	0,019	-0,174
	Sig. (2-tailed)	0,067	0,755	0,005
	N	263	263	260
Índice de Formação Deliberada	Pearson Correlation	0,000	0,005	0,054
	Sig. (2-tailed)	0,997	0,940	0,384
	N	264	264	261
Índice de Formação Emergente	Pearson Correlation	0,063	0,033	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,307	0,592	0,888
	N	264	264	261
Índice de Mudança Radical	Pearson Correlation	0,022	0,013	0,027
	Sig. (2-tailed)	0,725	0,837	0,664
	N	264	264	261
Índice de Mudança Evolutiva	Pearson Correlation	0,023	0,037	0,102
	Sig. (2-tailed)	0,714	0,547	0,099
	N	264	264	261

Quadro 6- Correlação entre Processo Decisório e Tempo de Dirigente da Empresa, Tempo de Existência e Número de Funcionários da Empresa.

CONCLUSÕES

Este artigo procura contribuir para responder questões associadas às características do processo decisório estratégico, notadamente o paradoxo existente no planejamento, na formação e na mudança organizacional. Consideram-se ainda as influências das características das pessoas e das empresas no mencionado processo. O ponto de vista concerne aos dirigentes de micro, pequenas e médias empresas que operam essencialmente na Região Metropolitana do Recife.

A amostra analisada é composta por 266 empresas dos setores de serviço e comércio, selecionadas por critério de acessibilidade. A coleta de dados, feita por acadêmicos dos

últimos períodos do Curso de Administração da UFPE, obedece as diretrizes de considerar a realidade e a prática empresarial, o sigilo às respostas individuais e a remessa de resumo executivo para os respondentes que assim o desejassem. Respeitado as tradicionais limitações de pesquisas empíricas (amostra, escalas e normalidade das variáveis), os principais resultados apontam para as seguintes evidências referenciadas pela teoria.

De uma maneira geral o processo decisório estratégico das micro, pequenas e médias empresas caracteriza-se por utilizar, em média, mais o pensamento lógico do que o intuitivo, mais a formação emergente do que a deliberada e por promover mudanças organizacionais de forma mais evolutiva do que radical.

Assim, as MPMEs tendem a ser em termos de pensamento estratégico, como sugerido por Ansoff (1981), mais analítica, formal, de regras fixas, dedutiva e computacional, vertical, consistente e rigorosa, objetiva e trata a estratégia como ciência do que, conforme Ohmae (1984), criativa, informal, de regras variáveis, indutiva e imaginativa, lateral, heterodoxa e inovativa, subjetiva e por tratar a estratégia como arte.

No que diz respeito à formação estratégica, as micro, pequenas e médias empresas aparentemente alinham-se mais com as idéias de ser emergente apregoadas por Mintzberg e Waters (1985) do que deliberadas, conforme Ansoff (1984). As estratégias seriam formadas com características mais de ser gradualmente projetada, encontrada, imprevisível e algo desconhecida, desestruturada e fragmentada, comprometida posteriormente, dispersa, lateral, experimental e paralela, focada no desenvolvimento e na aprendizagem organizacional, de requerer ampla mudança cultural e cognitiva, e por ressaltar o pensar e fazer integradamente, do que ser intencionalmente projetada, trabalhada, prevista e antecipada, formalmente estruturada e ampla, comprometida de imediato, preparada, hierárquica, por ter ótima alocação de recursos, ser focada na eficiência organizacional, *top down*, e por ressaltar o pensar para então agir.

Diferente das idéias assinaladas por Hammer (1990), autor seminal da reengenharia, as mudanças organizacionais das MPMEs tendem a ser baseadas na melhoria contínua, adaptação orgânica, moderação, no passo a passo, na gradação e constância, na aprendizagem permanente e flexibilidade, no desenvolvimento gradual e na crença de que “no frio as coisas se acalmam”, do que ser fundamentada na revolução, na destruição criativa, na reviravolta, na amplitude a na dramaticidade, na ruptura abrupta e intermitente, na terapia de choque, que alterna ciclo estável e instável, e na crença de que “sob pressão as coisas fluem”.

As idéias de De Wit e Meyer (2004) sobre os paradoxos no processo decisório estratégico são quase que totalmente suportadas pelos achados da pesquisa entre os dirigentes das micro, pequenas e médias empresas. De fato, apresentam-se evidências de que na formação estratégica tende-se a utilizar ao mesmo tempo características deliberadas e emergentes, bem como proceder-se concomitantemente tanto mudanças estratégicas de forma evolucionária quanto radical. O paradoxo, todavia, não se apresenta quando se trata do pensamento estratégico, pois quanto mais lógico menos intuitivo tende a ser o pensamento dos dirigentes pesquisados.

Ainda em linha com De Wit e Meyer (2004), os resultados corroboram a proposta de que existe alinhamento e superposições entre as dimensões do processo decisório estratégico, nominalmente planejamento, formação e mudança.

Características pessoais dos dirigentes das micro, pequenas e médias empresas sinalizam que as mulheres, quando comparadas com os homens, formam as estratégias de maneira mais emergente, e são mais propensas a promoverem mudanças organizacionais evolutivas. O pensamento estratégico intuitivo e a promoção de mudanças organizacionais radicais parecem ser mais associados aos dirigentes de menor grau de escolaridade. A experiência do dirigente, todavia, não influencia nenhuma dimensão do processo decisório estratégico.

Finalmente, as características intrínsecas das empresas, relativas ao tamanho (indicado pela classe de faturamento), tempo de existência e número de funcionários parecem não estar associadas às dimensões do processo decisório, exceto no caso de utilização do pensamento estratégico intuitivo que se associa negativamente ao número de funcionários.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. **Business Strategy**. Middlesex: Penguin Books, 1981. First edition in 1969.
- _____, **Corporate Strategy**. Middlesex: Penguin Books, 1984. First edition in 1965.
- AUSTIN, James E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANDLER Jr, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Massachusetts: MIT Press, 1987. First edition in 1962.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- DAVID, Fred R. **Strategic Management: Concepts**. 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context – an international perspective**. 3 ed. London: Thomson, 2004.
- HAIR Jr., Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.
- HAMMER, M. **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 4, July-August, pp. 104-111, 1990.
- HILL, Charles W.L; JONES, Gareth R. **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**. 4 ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- LUCIAN, R.; BARBOSA. G.L.; SOUSA FILHO, J. M.; PEREIRA, F. A.; SILVA, I.M.S. What do strategists have in their minds? The use of structural equation modeling to understand the strategy process. **BBR. Brazilian Review** (English Ed.), v. 5, p. 86-102, 2008.
- _____; SOUSA FILHO, J. M.. **O Processo de Formulação Estratégica pela Perspectiva do Indivíduo: O Caso CELPE**. In: 3'Es, 2009, Recife. Anais do 3'Es, 2009.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation: Volkswagenwerk, 1937-72, and US Strategy in Vietnam, 1950-73. In: MINTZBERG, Henry. **Tracking Strategies:**

Toward a General Theory. Oxford: University Press, 2007. Ch. 2, p. 17-35. Original published in Management Science (1978:934-48), with minor revision in this volume.

_____; McHUGH, Alexandra. Strategy Formation in an Adhocracy: The National Film Board of Canada, 1939-75. In: MINTZBERG, Henry. **Tracking Strategies: Toward a General Theory**. Oxford: University Press, 2007. Ch. 4, p. 71-114. Original published in Management Science (1978:934-48), with minor revision in this volume.

OHMAE, Kenich. **The mind of the strategist**. Middlesex: Penguin Books, 1984. First edition in 1982.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. 3ed. New York: Oxford University, 1995. First edition in 1959.

PEREIRA, F. A.; SOUSA FILHO, J.M.; LUCIAN, R. **O Processo da Estratégia em Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo no Porto Digital**. In: 3E's, 2009, Recife. Anais do 3E's, 2009.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, Nov.1987.

SHRIVASTAVA, Paul. **Strategic Management: Concept e Practices**. Cincinnati: International Thomson Publishing, 1994.

WHEELLEN, Thomas L, HUNGER, J. David. **Strategic Management and Business Policy**. 4 ed. Addison Wesley, 1992.