



A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: O CASO DA ARTE E CIÊNCIA

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS, Msc.

Universidade Federal de Uberlândia

cintia@pontal.ufu.br

ANA PAULA FREITAS ALMEIDA

Faculdade Politécnica de Uberlândia

anapaula@gmail.com

RESUMO

No campo da administração estratégica, muito se discute sobre as técnicas de gestão apropriadas para a pequena empresa, visto suas características específicas de decisão, direção e organização (LEONE, 1999; BERNARDES, 2005). Paralela a essa discussão, que se baseia na concepção de estratégia como um plano (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006), os estudos da estratégia como uma perspectiva vêm se inserindo na agenda de pesquisadores como um esforço para explicar o processo de formulação de estratégia na pequena empresa. O principal objetivo desse estudo é analisar o processo de formação da estratégia em uma pequena empresa à luz da abordagem construcionista, uma corrente da escola cognitiva de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). Para desenvolvimento do estudo utilizou-se da abordagem qualitativa e do estudo de caso como estratégia de pesquisa em uma empresa do ramo de estética, cujo nome utilizado nesse trabalho é Arte e Ciência. Os dados foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas, análise de documentos e observação no local. Os resultados evidenciam que a abordagem construcionista é adequada para compreender o processo de formação de estratégia na pequena empresa.

Palavras-chave: *Enactement*. Processo de estratégia. Escola Cognitiva.

ABSTRACT

Appropriate management techniques for small companies have been largely discussed in the strategic administration field due to their specific characteristics regarding decision-making, direction, and organization (LEONE, 1999; BERNARDES, 2005). This discussion is based on the conception of strategy as a plan (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). More than that, however, strategic studies have been seen as a perspective, and as so they have become part of researchers' agenda with an effort to explain the strategic formulation process in small companies. The main aim of this study is to analyze the strategic formulation process in a small company in the light of a constructionist approach, a line of the cognitive school of strategy (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). A qualitative approach was used in the development of this research and a case study was carried out as a means of research strategy in an aesthetic company whose name was changed in this work to Art & Science. The data was collected using non-structured interviews, documental analysis and first-hand observation. The results show that the constructionist approach is adequate for the understanding of the strategic formulation process in a small company.

Key-words: Enactment. Strategic Process. Cognitive School.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas desempenham papel relevante na economia e no desenvolvimento de uma região. Os desafios de gerir uma pequena empresa são muitos, e o caminho para vencê-los não é o mesmo percorrido por grandes empresas, embora sejam comuns as tentativas de aplicar, nesse tipo de empresa, soluções que resolveram os problemas de gestão em outros contextos.

No campo da administração estratégica, muito se discute sobre a adequação ou não do planejamento estratégico ou outras ferramentas analíticas para a pequena empresa, visto suas características específicas de decisão, direção e organização (LEONE, 1999; BERNARDES, 2005). Paralela a essa discussão, que se baseia na concepção de estratégia como um plano (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006), os estudos da estratégia como uma perspectiva vêm se inserindo na agenda de pesquisadores como um esforço para explicar o processo de formulação de estratégia na pequena empresa.

Nas primeiras abordagens sobre estratégia, de cunho eminentemente prescritivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006), a análise da estratégia é fundamentada em aspectos racionais que, supostamente, determinam o sucesso das organizações por meio da utilização de métodos predominantemente quantitativos que oferecem explicações causais para o relacionamento entre variáveis consideradas objetivas. Entretanto, a partir dos anos 80, uma escola pequena, mas importante, passou a ocupar cada vez mais um espaço na agenda de pesquisadores e interessados na área: a escola cognitiva que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), é uma escola de pensamento ainda em evolução.

O principal objetivo desse estudo é analisar o processo de formação da estratégia em uma pequena empresa à luz da abordagem construcionista, uma corrente da escola cognitiva de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). Para ilustrar o estudo, utilizou-se de informações de uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de estética na cidade de Uberlândia, instalada na região central da cidade. O arcabouço teórico utilizado parte de uma revisão das principais teorias de estratégia e das características específicas das pequenas empresas.

Para desenvolvimento do estudo utilizou-se da abordagem qualitativa e do estudo de caso como estratégia de pesquisa em uma empresa do ramo de estética, cujo nome utilizado nesse trabalho é Arte e Ciência. Os dados foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas, análise de documentos e observação no local.

O artigo está estruturado em quatro seções, além dessa introdução. Inicialmente, apresenta-se a revisão da literatura, que aborda os conceitos e as principais teorias sobre estratégia, direcionando a ênfase para a abordagem construcionista da estratégia. Abordam-se, também, as especificidades da pequena empresa. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos; a quarta trata da descrição e análise dos dados obtidos. Ao final, fazem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cinco conceitos básicos para estratégia

Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2006), a natureza humana insiste em ter uma definição para cada conceito. Mas a palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. Assim, os autores apresentam cinco definições, conhecidos como os 5Ps da estratégia que evidenciam as diferentes abordagens pelas quais o conceito é apresentado.

A estratégia como plano é aquela criada antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Um conjunto de definições em diversos campos reforça essa visão.

A estratégia como pretexto é entendida como uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. A criança pode usar a cerca como um pretexto para levar um valentão para o quintal, onde seu Dobermann aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2006), a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.

A estratégia como padrão; por definição, é a consistência no comportamento, pretendida ou não. Isso pode soar como uma definição estranha para uma palavra que tem sido tão associada à livre vontade. Mas o ponto principal é que, embora quase ninguém defina estratégia desta forma, muitas pessoas parecem usá-la uma vez ou outra.

A estratégia como posição; refere-se, especificamente, a um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar “ambiente”. Por essa definição, estratégia torna-se força mediadora – e ou a “combinação”, entre organização e ambiente.

A estratégia como perspectiva; olha para dentro da organização. Na verdade, está voltada para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla, seu conteúdo consistiu não apenas de **uma** maneira fixa de olhar o mundo, mas também **na** maneira fixa de olhar o mundo. Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

Segundo Bernardes (2005), foi Mintzberg(1994) quem primeiro questionou o conceito de estratégia puramente planejada. Para Mintzberg (1994), existe uma distinção entre: a) estratégia **pretendida**, declarada ou explicitada; b) estratégia **realizada**, aquela que se efetivou; c) estratégia **deliberada**, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas; d) estratégias **não-realizada**, aquelas que foram planejadas mas não se realizaram; e d) estratégias **emergentes**, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não-realizadas).

Querer que uma estratégia fosse deliberada, para que um padrão seja pretendido exatamente como realizado, para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2006) e Mintzberg et al (2006), pareceria uma exigência exagerada. Intenções precisas teriam que ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização; isso teria que ser aceito por todos e realizado sem interferência de forças do ambiente externo. Da mesma forma, uma

estratégia emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo consistência de ação sem qualquer dica de intenção. (Sem consistência significa sem estratégia, ou pelo menos estratégia não-realizada).

Algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras se localizam em uma linha contínua que existe entre as duas, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2006), refletindo aspectos deliberados e, também, emergentes.

2.1 As abordagens do campo da estratégia

O campo de estudos da estratégia tem sido dominado por perspectivas consideradas prescritivas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006), pertencentes ao quadrante da sociologia funcionalista da matriz dos paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979). Em tal perspectiva, a análise da estratégia é fundamentada em aspectos racionais que supostamente determinam o sucesso das organizações por meio da utilização de métodos predominantemente quantitativos que oferecem explicações causais para o relacionamento entre variáveis consideradas objetivas.

Esse caminho foi construído por autores consagrados na área da Estratégia, como Chandler (1962), que demonstrou a relação causal entre o sucesso da estratégia das grandes empresas norte-americanas e a adequação entre certas estratégias e certas estruturas, o que Burgelman (1983), de certa forma, sustenta. Nessa mesma linha, os modelos analíticos (PORTER, 1989; MILES E SNOW, 1984) sedimentaram o campo oferecendo a pesquisadores, executivos e consultores vasto corpo de conhecimento que reúne conceitos sobre competição, vantagem competitiva e até mesmo sobre o termo estratégia.

Ghemawat (2002) atribui à Harvard Business School o pioneirismo em introduzir o termo estratégia no vocabulário da área de administração, quando, em 1912, ofereceu um curso de política de negócios, denominação usada para referir-se à perspectiva estratégica sobre os negócios das empresas.

Em seguida, conforme Ghemawat (2002); Whittington (2002); Farjoun (2002) e Whipp (2004), não faltaram teorias, estudos, modelos e pesquisas sobre o tema. A partir da década de 1960, as consultorias e, particularmente a Boston Consulting Group (GHEMAWAT, 2002), influenciaram significativamente as pesquisas sobre os problemas de estratégia corporativa e de negócios, na medida em que os modelos e estudos desenvolvidos eram bem sucedidos e tornavam-se referência para as empresas de modo geral.

Whittington (2002), por sua vez, anuncia quatro abordagens teóricas básicas sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. A abordagem clássica, segundo o autor, enfatiza a capacidade dos gerentes em adotar estratégias que alcancem retornos mais lucrativos por meio do planejamento racional a longo prazo. A abordagem evolucionária focaliza os processos competitivos da seleção natural. Nessa perspectiva, questiona-se a capacidade de as organizações adaptarem-se de um modo deliberado e sustentável, já que, para os evolucionistas, é o ambiente que seleciona as organizações que têm características específicas para sobreviver e atuar no mercado.

A abordagem processual, segundo Whittington (2002), rejeita o conceito de homem racional econômico e a perfeição dos mercados competitivos. Dessa forma, consideram a complexidade interna das organizações. Para os processualistas, segundo o autor, a estratégia consiste em obter níveis satisfatórios de desempenho, contentando-se com menos do que o ótimo. A perspectiva sistêmica sobre estratégia, ao contrário da evolucionária e processual, acredita que as organizações podem planejar e agir efetivamente dentro de seus

ambientes. Para esses teóricos, as metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada.

As quatro abordagens de estratégia são diferentes quanto ao seu modo de orientar a gestão das organizações. Apesar disso, Whittington (2002) considera que as abordagens devem ser utilizadas levando-se em conta as implicações sobre a administração estratégica. A perspectiva clássica implica em analisar, planejar e comandar; a evolucionária, manter os custos baixos e opções abertas; a sistêmica, jogar pelas regras locais; e a processual, ficar perto do chão e seguir o fluxo.

Mas é Barney (1986) quem dá ênfase, ainda na década de 1980, às implicações à idéia de que a cultura organizacional pode contribuir para a obtenção de vantagem competitiva sustentável à empresa, na medida em que pode proporcionar à empresa características que a diferenciam dos seus concorrentes, dificultando a imitação, por possuir características únicas que a diferenciam dos seus concorrentes.

Assim, na esteira dessas abordagens, os campos da estratégia e as abordagens interpretativas começam a estreitar seus laços, resultando na abertura de um amplo espaço para discussões de estratégia para além do paradigma dominante e vários autores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006; CHIA E HOLD, 2006; DUNFORD E JONES, 2000; SMIRCICH E STUBBART, 1986, p.ex.) recorreram ao quadrante da sociologia interpretativa da matriz de Burrell e Morgan (1979), cujos pressupostos incluem a visão subjetiva quanto à natureza das organizações e ambientes organizações e a predominância de metodologias de cunho qualitativo, para entender as organizações.

2.2 A escola cognitiva: como as estratégias são formuladas

Para Mintzberg e Lampel (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) e Huffman (2001), estratégias não são unicamente resultado de um processo de planejamento, mas podem ser o resultado de evolução ou aprendizado. Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), a partir de uma revisão da evolução do campo, organizam as diversas perspectivas da estratégia agrupando-as em dez escolas que acabam por compor três grupos distintos, conforme sua natureza: a) as escolas prescritivas, cuja preocupação central é o modo como as estratégias devem ser formuladas; b) as escolas descritivas, que enfatizam aspectos específicos do processo de formulação da estratégia e como as estratégias são, de fato, formuladas; e c) o último grupo, contendo apenas a escola de configuração, que não se prende a apenas um elemento, mas sim, com o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, as estruturas organizacionais e seus contextos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) explicam que a escola cognitiva compreende a formulação de estratégia como um processo mental e não como um plano pré-determinado. O estrategista desenvolve suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento a partir de suas experiências, o que, por sua vez, resulta em experiências. Diante desse processo de via dupla, duas vertentes distintas desenvolvem-se dentro dessa escola: a) uma corrente positivista, que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir uma realidade objetiva; e b) uma corrente subjetivista, que compreende a estratégia como uma espécie de interpretação da realidade, possibilitando a construção ou a criação do mundo.

A premissa central da visão construcionista social, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), é que as organizações constroem o ambiente a partir de informações ricas e ambíguas, ou seja, não existe um ambiente fora da empresa, o que consiste em uma idéia rejeitada por muitos autores. Na tentativa de esclarecer a

visão construcionista social, Smircich e Stubbart (1985) dirigiram seus esforços para explicar o significado de ambiente.

Para Smircich e Stubbart (1986), o debate entre teoria organizacional e administração estratégica concentrou-se em entender o ambiente a partir de duas visões: a) como fenômenos objetivos; e b) como fenômenos percebidos. Na primeira visão, a organização e ambiente criam a dicotomia que fundamenta o pensamento da administração estratégica. Organização e ambiente existem independentemente, mas como toda organização está imbricada dentro de um ambiente constituído de um conjunto de forças já estabelecido, o que essa tem a fazer é adaptar-se a essas condições para sobreviver. Desse modo, estrategistas analisam o ambiente na busca de oportunidades e ameaças como se fosse algo pronto para encontrado e analisado, uma tentativa de encontrar combinações ideais de organização-estratégia-ambiente.

Nessa perspectiva insere-se, de um lado, o trabalho de Child (1972) sobre a escolha estratégica e, de outro lado, Aldrich (1979) e os pressupostos da ecologia populacional que sustentam a seleção natural das organizações pelo ambiente, tendo o estrategista um papel menos importante que o próprio ambiente. Porter (1989), que desenvolveu uma estrutura para análise da indústria, e, posteriormente da cadeia de valor da empresa, é um autor representativo dessa abordagem.

Na segunda visão, o ambiente é percebido, o que levanta uma questão importante sobre os estrategistas e suas limitações na percepção do ambiente (SIMON, 1957) que é incompleta e imperfeita. Os estrategistas têm crenças, valores e experiências que influenciam sua percepção do ambiente, o que pode causar um problema, do ponto de vista prático, quando ocorre uma mudança do tomador de decisão, ou mesmo quando as decisões são tomadas em diversas áreas (SMIRCICH E STUBBART, 1986).

Smircich e Stubbart (1986) desenvolvem, então, uma visão alternativa para conhecer e analisar o ambiente, que denominam de **ambiente enacted** (constituído, aprovado), com o propósito de ressaltar a importância da natureza social das organizações para a formação da estratégia e dos processos organizacionais.

A perspectiva do ambiente *enacted*, fortemente influenciada pela sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (2001), concebe que a organização e o ambiente são criados juntos através dos processos de interação social dos participantes-chaves da organização (SMIRCICH E STUBBART, 1986). O mundo *enacted* é essencialmente um campo ambíguo de experiências, ao contrário do que os modelos analíticos pressupõem, visto que nele existem apenas “registros de ação material e simbólica” (SMIRCICH E STUBBART, 1986, P.726). Os estrategistas criam linhas imaginárias entre eventos, objetos e situações de tal forma que esses ganhem significado, o que implica na criação de padrões de ação não originados de um processo de percepção do estrategista quanto ao ambiente, mas sim por um processo de criação do ambiente. A idéia de *enactement*, conforme os autores, abandona as suposições de que organização/ambiente é algo concreto, material, a favor de um mundo simbólico socialmente criado.

Outros autores como, por exemplo, Burgi; Jacobs e Roos (2005) também advogam pela necessidade de pensar na estratégia como algo socialmente construído a partir das interações que ocorrem. Para os autores, as organizações e muitas atividades e processos por elas criados são exemplos de construção social da realidade, ou seja, é a interação humana que gera a capacidade de significado da linguagem. Assim, a perspectiva construcionista social propõe que como um constructo, “a realidade é sempre uma realidade interpretada, percebida e negociada” (BURGI; JACOBS; ROSS, 2005, p.81).

2.3 A Pequena Empresa: Especificidades Para Compreender Os Desafios De Administrar

Leone (1999), em trabalho sobre o universo das pequenas e médias empresas, ressalta alguns problemas específicos das pequenas e médias empresas, agrupando as suas especificidades em três grupos:

a) Especificidades Organizacionais

Para Leone (1999), as pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, essas empresas não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada. Tal estrutura não é desejada por elas em virtude da complexidade e do custo da mesma; por isso, adotam estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados.

Essas empresas têm, igualmente, menor controle sobre seu ambiente externo e, em conseqüência, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis (LEONE, 1999).

A influência da incerteza percebida nos aspectos internos sobre as estruturas organizacionais afeta o comportamento estratégico das pequenas e médias empresas. O ambiente social e econômico pulsa o pequeno e o médio dirigente a adotarem uma forma de administração monolítica, porque a delegação de autoridade e a racionalidade das formas de controle podem ocasionar grandes perdas. Para o dirigente, é preferível agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela Ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada (VAN LOYE apud LEONE, 1999).

Leone (1999) ressalta que as pequenas e médias empresas também são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e complexidade da atividade. Para planejar de maneira eficaz segundo a autora, os dirigentes devem estimar as forças e fraquezas da empresa, bem como os objetivos organizacionais e pessoais. Fraca especialização é notada tanto na direção quanto no quadro de empregados e na tecnologia.

Nas pequenas e médias empresas, segundo Leone (1999), a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção. Essas empresas operam uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de uma lógica de antecipação e de controle correspondente mais ao comportamento das grandes empresas. Isso se concretiza pela ausência de atividades de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não-declarada de sua empresa.

Nessas empresas, o proprietário-dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer as necessidades e os gostos dos mesmos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. Em virtude dessa especificidade, o sistema de informações externo é simples (LEONE, 1999). Conclui-se que a partir dessas características organizacionais, pode-se considerar que as pequenas e médias empresas adotam, de maneira quase inconsciente, a maioria dos princípios de excelência.

b) Especificidades Decisionais

A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo (LEONE, 1999). O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e nem de habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Os processos de decisão são, antes de tudo, individualistas e realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis por pequenas e médias empresas.

Leone (1999) explica que o sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisões e a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio. O trabalho faz parte de sua vida e sua empresa pode se considerada como um prolongamento de si mesmo. Alguns aspectos, como a recusa do dirigente em delegar a tomada de decisão, têm repercussões inéditas e importantes sobre as pequenas e médias empresas.

O poder de direção é localizado e centralizado. Os circuitos de decisão são curtos, o que pode explicar tanto os grandes sucessos registrados por algumas empresas quanto os prejuízos estratégicos de outras quando da adoção de uma estratégia errada ou da competência inadaptada dos dirigentes. Os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis (LEONE, 1999).

Para Leone (1999), o conjunto das decisões tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como produto não só da sua racionalidade econômica, mas também da sua racionalidade política e da sua racionalidade familiar.

c) Especificidades Individuais

Segundo Leone (1999), as pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-dirigente. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégica, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho. Os objetivos dos proprietários-dirigentes traduzem suas aspirações pessoais, e se tais aspirações não forem satisfeitas, pode-se dizer que a empresa não é eficaz. No interior das pequenas e médias empresas existem poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário. Essas empresas conduzem suas operações e vivem essa confusão natural entre empresa e dirigente. São caracterizadas por grande identidade entre a empresa e o empresário.

Para Leone (1999), as pequenas e médias empresas vêem a evidência de sua existência, o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetada pelo percurso pessoal de seu dirigente. Em alguns casos, não se está longe de uma quase identidade entre a família e a empresa; tudo que afeta uma, também afeta a outra.

A posição que um dirigente ocupa na pequena ou média empresa é a origem principal de seu poder, bem como do reconhecimento de seu *status*. O perfil do dirigente de pequena ou média empresa é mais o de um estrategista que corre riscos do que o de um administrador-gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos. É imperativo analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente para que se compreenda o funcionamento de sua empresa. A presença de homens comprometidos e implicados pessoal e financeiramente na empresa está sempre associada à prioridade dada à função integração (LEONE, 1999).

Caminhando nessa mesma direção, Bernardes (2005) sumariza, a partir dos estudos de vários autores, as principais características que diferenciam as pequenas empresas: a) o número de empregados é pequeno; b) a gestão é personalizada e altamente centralizada; c) lida com recursos restritos; d) estrutura orgânica; e) tem relação de alta dependência com o ambiente externo. Devido a essa caracterização, segundo a autora, a abordagem construcionista tem grande contribuição para os estudos sobre a formação da estratégia em pequenas empresas, visto que a interação entre os atores é maior, o que permite a produção e reprodução das ações no cotidiano da empresa. Nesse sentido, a estratégia é uma prática social, ou seja, a estratégia, antes que um plano, emerge das interações entre as pessoas.

3 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada, nesse estudo, é o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2002), busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que esses deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

Este estudo foi realizado em um instituto de beleza de pequeno porte. Na coleta de dados foram utilizados entrevistas não estruturadas com a proprietária e os clientes, a análise de documentos da empresa e o diário de campo elaborado a partir da observação feita em visitas à empresa.

A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social, segundo Lakatos e Marconi (2005). Nesse trabalho, foi utilizada a entrevista não-estruturada, pois o entrevistador teve a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerou adequada. Foi uma forma que pode explorar mais amplamente a questão. As perguntas foram abertas e respondidas dentro de uma conversação informal na própria empresa com os clientes e com a proprietária e teve como objetivo colher as informações necessárias para análise dos dados necessários para analisar como ocorre a elaboração e formação da estratégia.

4 RESULTADOS

Essa seção tem como objetivo apresentar os dados coletados das entrevistas com a proprietária, clientes e colaboradores, documentos publicados sobre a empresa e observação realizada no local, que foram analisados e organizados, para, em seguida, expor os processos estratégicos identificados na trajetória da empresa.

4.1 Contextualizando a empresa

A empresa está instalada na região central da cidade, em local amplo, com *layout* apropriado. Além do serviço principal, que é o Dia da Noiva, a Arte e Ciência também oferece os demais serviços como cortes, escovas, tinturas, manicuras, depilação, tratamento corporal, todos feitos por colaboradores. A maquiagem, tratamento de pele facial e o *design* em sobrancelha são feitos pela proprietária, que atende todos os clientes.

A estrutura organizacional da Arte e Ciência é composta pela proprietária, que exerce funções administrativas como contratações, contas a pagar e receber, além de ser responsável por serviços como:

tratamento de pele, maquiagem e *design* em sobrancelha, o que é confirmado pelas caracterização de Leone (1999) e Bernardes (2005) sobre a pequena empresa. Os auxiliares de estética têm a função de auxiliar nos tratamentos de pele, maquiagem, atendimento interno e externo, agendamento de horários e outras funções.

Os clientes se deslocam de qualquer bairro de Uberlândia e alguns das cidades da região para serem atendidos pela proprietária. A Arte e Ciência tem vários competidores. Em virtude de as pessoas procurarem se cuidar cada vez mais, a concorrência tornou-se mais acirrada, e, muitas vezes, desleal. A procura dos serviços da empresa sofre conseqüências, quando fatores externos como a conjuntura econômica, as tendências políticas, sociais, culturais e legais, estão sofrendo constantes mudanças, afetando também a sociedade e todas as demais empresas.

Os fatores ambientais alteram a procura de serviços oferecidos, no verão, por exemplo, há uma procura maior pela nutricionista, hidratações capilares, manicuras, entre outros, no inverno os clientes optam por hidratações corporais e faciais, clareamento de manchas, além dos serviços oferecidos diariamente.

A empresa se empenha em acompanhar as novas tecnologias do mercado; mas, devido à falta de recursos financeiros, nem sempre consegue. Como na maioria das empresas de pequeno e médio porte, a empresa pesquisada não dispõe de um capital de giro, mas tem acesso a financiamento.

A proprietária fez cursos de estética, *design* em sobrancelha e maquiagem, mas não fez nenhum curso de gestão. As decisões administrativas são tomadas de acordo com sua própria intuição e a experiência

Aos clientes foi solicitado que indicassem motivos que os levam a procurar a empresa. Os principais motivos estão sintetizados a seguir:

“É um ambiente familiar e aconchegante e um atendimento de excelente qualidade”.

“a qualidade do atendimento, espaço e ambiente agradável e familiar”.

“pela reputação da empresa, pois preciso estar impecável em um momento especial de sua vida”

“é um ambiente familiar, acolhedor, atendimentos e serviços de excelente qualidade”

“a empresa tem uma boa localização, possui um ótimo atendimento e serviços de qualidade”.

“o serviço de *design* em sobrancelha é o melhor que conheço”

“o local estratégico, mas caso haja mudança, me desloco da mesma forma, pois considero um ambiente familiar e agradável,”

“bom atendimento e serviço de qualidade”.

“desconheço uma maquiagem tão perfeita quanto à da proprietária”

“a proprietária muito carismática, divertida e uma profissional competente”.

4.1.2 Resumo dos processos estratégicos da empresa

Conforme os dados coletados identificam-se três períodos estratégicos da empresa.

1º. Período- de 1986 a 1992

Evento: de consultora de beleza a proprietária

Estratégias: criação da imagem, diferenciação

O primeiro período da empresa começa com a idéia de criação da empresa, a Arte e Ciência, cuja história se confunde um pouco com a da proprietária, uma jovem mulher batalhadora, que logo sentiu na pele a necessidade de procurar oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

A paixão por cuidados com a beleza, principalmente por pele, começou a existir quando, em 1977, foi convidada para ser consultora de beleza ALGEMARIN. Logo em seguida, pelo bom trabalho executado, se tornou uma monitora de beleza na cidade de Uberlândia, e, posteriormente, promotora de vendas, atendendo todos os clientes do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Em Curitiba, ao visitar a fabricante de cosméticos da empresa na qual trabalhava, houve o “encanto” pela área de Estética, quando conheceu a fabricação de produtos, a finalidade de cada um e sua composição. O objetivo da visita foi entender mais sobre os cuidados com a pele e transmitir ao cliente um maior conhecimento, visando o aumento das vendas e a satisfação do cliente.

Decidiu-se tornar esteticista; buscou cursos e profissionalizou-se. Começou com atendimentos domiciliares, e, além do trabalho com a pele, as clientes pediam para maquiá-las também. Para atender as necessidades dos clientes, montou uma sala de atendimento em um conjunto empresarial, distribuindo, também, os cosméticos.

Logo ficou reconhecida pela qualidade dos seus serviços, o atendimento e o ambiente agradável que conseguira criar. A resposta aos apelos dos seus clientes sobre ampliar os serviços prestados levou à construção de uma estratégia (BURGI, JACOBS e ROSS, 2005) a partir das interações com clientes e outros atores, iniciando, assim, o seu segundo período estratégico.

2º. Período- de 1992 a 2000

Evento: produzindo beleza e cuidados pessoais

Estratégia: criação de um novo conceito na cidade de clínica de estética

Com a crescente procura pelos seus serviços, com uma visão empreendedora e apaixonada pelo que faz, resolveu adotar um novo conceito de clínica de estética, ainda não existente na cidade e região. Nas palavras da entrevistada, “foi um começo muito difícil, de trabalho árduo e muita dedicação”.

A empresa muda de endereço para uma região mais central da cidade. O conceito de um modelo de clínica de estética surgiu da visão da fundadora, pois a mesma compreendeu a importância de ter vários profissionais do ramo em um mesmo local, de modo a facilitar a vida do cliente.

A clientela da Arte e Ciência é constituída de clientes que valorizam qualidade, preço e segurança quanto aos serviços. Nos dias atuais, as pessoas estão comprometidas a cuidar tanto da saúde quanto da aparência. A empresa possui uma posição respeitada e garantida no mercado de beleza, pois procura atender todos esses requisitos e exigências dos clientes. Logo, a idéia de contratar, além dos profissionais que comumente estão presentes em clínicas de estéticas, uma nutricionista e fisioterapeuta, pois compreende que uma alimentação equilibrada e cuidados com a ergonomia fazem são os mais fortes aliados dos tratamentos de beleza e cuidados pessoais.

As características evidenciadas por Leone (1999) e Bernardes (2005) são também evidenciadas no estudo de caso. A proprietária é uma “estrategista que corre o risco” e não uma gerente; a empresa é um

prolongamento de si mesma; a estrutura é orgânica e as decisões centralizadas na sua pessoa, que, por sua vez, confunde-se com a empresa.

Essas características promovem uma maior interação entre os diversos atores que participam do processo estratégico da empresa. Os clientes, ao interagirem informalmente com a proprietária, durante a prestação de serviços, fornecem informações estratégicas que são interpretadas e, dessas, emergem estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2006)

3º. Período – de 2001 a 2006

Evento: Criando contextos

Estratégias: expansão para o segmento masculino; especialização em serviços para noivas e sua família, diferenciação, desenvolvimento de parcerias e alianças com outras empresas do segmento de noivas.

O ramo de estética, em razão das mudanças sociais que levaram a sociedade a adotar um alto padrão de beleza e cuidados pessoais, torna-se, cada vez mais competitivo, ao que a Arte e Ciência responde com iniciativas em acompanhar as tendências do ramo. Indo ao encontro do que Smircich e Stubbart (1985) desenvolveram sobre o ambiente construído, não se trata de uma simples adaptação ao ambiente, mas sim, da criação de contextos, de testar e experimentar.

A proprietária desenvolveu laços com fornecedores, os quais estão todos localizados na cidade de Uberlândia. Para divulgar a empresa, começou a participar de programas da TV local, de comerciais e reportagens em revistas e, do maior evento do ramo na cidade, o FASHION NOIVAS, em todas as edições. A partir desse evento, no qual estabeleceu contato com empresas especializadas, percebeu uma nova oportunidade: a especialização em produção de noivas. Assim, criou o Dia da Noiva, um serviço prestado não só para a noiva, mas para toda a sua família.

Na produção das noivas, queria deixá-las prontas para o momento de chegar à igreja. Percebeu, então, a importância de possuir convênios com ateliês de vestidos de noivas, tornando-se, assim, a pioneira na cidade de Uberlândia em ter esse tipo de convênio.

A demanda pelos serviços da empresa, devido ao nome da proprietária, pelo seu destaque como *design* em sobancelha e especialização na produção de noivas, levou a proprietária a se especializar no ramo, desenvolvendo um diferencial na prestação desse serviço.

No cenário promissor da beleza, do qual só participavam as mulheres, a proprietária preparou sua estrutura, tanto física como de pessoal, para atendê-los, deixando-os à vontade e desenvolvendo tratamento adequado para o tipo de pele masculina.

4.2 Análise e discussão

Os três períodos estratégicos identificados no estudo de caso e as estratégias evidenciadas exemplificam o conceito de estratégia como prática social (BERNARDES, 2005), ou seja, as estratégias surgiram de interações com diferentes atores que participam do processo estratégico. No caso em estudo, as estratégias não surgiram de um plano previamente elaborado pela empreendedora, ou por um consultor, ou por um estrategista; mas sim, contaram com a participação de atores internos e externos à empresa.

A força da empreendedora é fundamental para a sobrevivência da empresa em um mercado competitivo como o de beleza e cuidados pessoais. Retomando os estudos de Leone (1999) e Bernardes (2005), as pequenas empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, o empreendedor. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégica, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho.

As observações de Leone (1999) sobre o interior das pequenas e médias empresas, em que existem poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente o proprietário, foi evidenciado na empresa pesquisada. Essas empresas conduzem suas operações e vive essa confusão natural entre empresa e dirigente. São caracterizadas por grande identidade entre a empresa e o empresário, o que foi constatado na empresa pesquisada.

Em relação à estrutura organizacional, é simples e centralizada, confirmando os dizeres de Leone (1999). Outros aspectos evidenciados na revisão da literatura, tais como “a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados da empresa, o que facilita o desenvolvimento de informalidade muito importante; a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade.” Esse tipo de estrutura se aproxima do que Smircich e Stubbart (1985) ressaltam sobre a tarefa do estrategista na abordagem construcionista; ela é imaginativa, criativa e não rotineira e padronizada.

As estratégias emergentes, conforme Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2006) e Mintzberg et al (2006) anunciam, surgem de um processo contínuo de aprendizagem. Essa idéia está associada às características da pequena empresa evidenciadas na literatura pesquisada e, também, na empresa pesquisada “essa aproximação ajuda a formação e a evolução de forte cultura organizacional na empresa, à medida que cada um possa progredir com esse crescimento (possibilidade de carreira e de aumento de salário)”.

Os funcionários da empresa não recebem treinamento. Assim que contratados, já começam a exercer a função aperfeiçoando no dia a dia. As decisões administrativas confirmam o que Leone (1999) e Bernardes (2005) apontam: ocorrem a partir da “experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo. O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e nem de habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica”. Porém, a visão do empreendedor emerge entre os membros e se transforma em uma realidade coletiva, da qual fazem parte todos os membros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006)

Retomando o referencial teórico utilizado, evidencia-se que a estratégia, como Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2006) e Burgi, Jacobs e Roos (2005) anunciam, não surge apenas do processo formal, mas surge em situação nas quais o gerente se situa entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. Nesse sentido, evidencia-se, na empresa pesquisada, que as ações empreendidas configuram-se em práticas sociais das quais emergem a estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou o processo de formação da estratégia de uma pequena empresa, tomando como ponto de referência os conceitos de estratégia emergente e a escola cognitiva da estratégia, particularmente a abordagem construcionista.

Nas pequenas empresas, o papel do empreendedor é fundamental para a sobrevivência da empresa. Dele dependem todas as decisões, ações e planos. No entanto, o empreendedor não é o único agente, visto que ele não controla todas as transações. Existem forças e eventos que escapam do seu controle.

A construção da estratégia se realiza pelas conversações e trocas entre os diversos atores que participam do cotidiano das empresas. O empreendedor, ao comunicar sua visão e construir sua rede de relações, constrói um ambiente no qual os membros se engajam em interações com o ambiente externo, desenhando, assim, a estratégia da empresa.

Espera-se que este trabalho contribua com os estudos sobre a formação da estratégia em pequenas empresas, dado o papel econômico e social que desempenham em âmbito regional e nacional. Outra contribuição é direcionada aos empreendedores, para que compreendam a estratégia como uma prática social, cuja emergência ocorre das interações entre clientes, funcionários, fornecedores e outros atores. Algumas limitações devem ser consideradas: a) a complexidade da abordagem utilizada que, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) afirmam, ainda está em evolução; b) o grande número de variáveis envolvidas; e c) por tratar-se de um estudo de caso, seus resultados não podem ser generalizados.

Por fim, sugere-se que estudos continuem a explorar este importante tema, visto que não é suficientemente explorado pelos pesquisadores, embora se constate um crescimento nesse campo. Novos esforços direcionados a estudos empíricos sobre a dinâmica das pequenas empresas podem ampliar o conhecimento e, também, podem contribuir para superar barreiras relativas aos potenciais riscos de inconsistência conceitual e teórica decorrentes da complexidade do tema.

6 REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H.E. **Organization and environments**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- BARNEY, J. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**.v.11, n.3, 1996, p.656-665.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BERNARDES, M.E.B. Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. In: 2. Encontro de Estudos de Estratégia, 2005. **Anais...** ANPAD: Rio de Janeiro, 2005.1 CD ROM.
- BURGELMAN, R. A model of the interaction of the strategic behavior, corporate context, and ... **The Academy of Management Review**. V.8, n.1, 1983, p.61-70.
- BURGI, P.T.; JACOBS, C.D.; ROOS, J. From Metaphor to Practice. In the Crafting of Strategy. **Journal of Management Inquiry**, Vol. 14, No. 1, p. 78-94, 2005.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CHANDLER JR, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the America Industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Strategic**. V.6, 1972, p.1-22.
- DUNFORD, R.; JONES, D. Narrative in strategic change. **Human Relations**. V.53, n.9, 2000, p.1207-1226.

- FARJOUN, Mosh. Towards and Organic Perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**. 23; 561-594 (2002)
- GHEMAWAT, Pankaj. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**. V.76,n.1, Spring, 2002.
- HUFFMAN, Brian. What Makes a Strategy Brilliant? **Business Horizons**. V.4, n.4, july/aug. 2001; 13:20
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Rausp – Revista da Administração**. São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr.jun, 1999.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organization: strategy, structure, and processes**. New York: McGraw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Macmillian, 1957.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**. V.10, n.4, 1985, p.724-736
- WHITTINGTON, Richard. Teorias sobre Estratégia. In: _____, **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. cap. 2
- WHIPP, Richard. Desconstrução Criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004
- YIN, R. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.