UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pequena empresa e administração estratégica:
reconhecendo especificidades, restrições
e facilitadores com o mapa organizacional

Edmundo Escrivão Filho

São Carlos, agosto de 2006

Edmundo Escrivão Filho

Pequena empresa e administração estratégica:

reconhecendo especificidades, restrições
e facilitadores com o mapa organizacional

Tese apresentada à Escola de Engenharia de
São Carlos, como parte dos requisitos para
o Concurso Público de Livre-Docência

São Carlos, agosto de 2006

DEDICATÓRIA

Meu coração não sabe,
Estúpido, ridículo e frágil é meu coração,
Só agora descubro
Como é triste ignorar certas coisas.
(Na solidão de indivíduo
desaprendi a linguagem
com que homens se comunicam.)

Outrora escutei os anjos,
As sonatas, os poemas, as confissões patéticas.
Nunca escutei voz de gente.
Em verdade sou muito pobre.

Mundo grande
Carlos Drummond de Andrade

**Para
Silvana,
Tatiana,
Giovana
Neto.**

AGRADECIMENTOS

Equipe de digitação, de elaboração de figuras, de busca na Internet, de apoio moral e de servir aquele café especial, especialmente a gerente da equipe, Silvana, e seus dedicados componentes: Tatiana, Giovana e Neto, os quais colaboraram sem ameaças de corte de mesada;

Colegas do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP, especialmente Prof. Aquiles e Prof. Fábio, que assumiram alguns compromissos em meu lugar;

Dedicados funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, Luiz Fernando, José Luiz, Silvana, Sueli e Fábio;

Luiz Fernando Ferreira, do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP, que sabe tudo sobre informática;

Prof. Deusdedit F. Menezes, professor aposentado e educador em atividade, - mestre no sentido pleno da palavra - pela revisão gramatical;

Profa. Angela Cristina Pregnolato Giampetro do Centro Cultural da USP São Carlos pelo abstract;

Universidade de São Paulo - USP - que me propiciou estes 26 anos de divertida brincadeira em sala de aula;

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP - que tem depositado confiança na tarefa de formação de pesquisadores.

RESUMO

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2006. (Tese de Livre-Docência apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção).

O objetivo do trabalho é apresentar um mapa como representação das especificidades organizacionais da pequena empresa que permita compreender a atuação de fatores restritivos e facilitadores da administração estratégica. O trabalho aborda o tema da administração estratégica por meio do debate entre as escolas prescritivas e descritivas. As raízes mais profundas do debate são expostas pelos quadros de análise funcionalista e construtivista em Teoria das Organizações. Há uma dificuldade, independentemente da escola estratégica, em lidar com o *design* da pesquisa empírica, pois os parâmetros são ainda controversos apesar da crescente sofisticação estatística. A pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Os estudos de ciclo de vida das organizações têm ajudado a expor essas diferenças. A proposição de mapa é baseada em projetos organizacionais de congruência, onde os elementos devem se ajustar para alcançar eficácia organizacional. Na situação da pequena empresa, os elementos relevantes de projeto são: o dirigente (em especial seu papel de estrategista), a organização (em especial as atividades da estrutura) e o contexto. Como resultado da pesquisa, o mapa organizacional é apresentado como um instrumento capaz de expor alguns erros da administração estratégica na pequena empresa, indicando incongruências entre elementos.

Palavras-chave: pequena empresa, administração estratégica, mapa organizacional.

ABSTRACT

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Small business and strategic management: recognizing specificities, restrictions and facilitators with the organizational map. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2006. (Tese de Livre-Docência apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção).

The aim of this thesis is to present a map as a representation of the organizational specificities of a small business to understand the influence of restrictive and facilitating factors of strategic management. It deals with strategic management by means of debates between prescriptive and descriptive schools. The deepest roots of such debates are presented by pictures of both functionalist and constructivist analyses in Organizational Theory. Independently of the strategic school, there exists difficulty in dealing with the design of the empirical research, as the parameters are still controversial, despite the increasing statistical sophistication. A small business has organizational characteristics different from a large business. The studies of the life cycle of organizations have helped present such differences. The proposition of map is based on organizational projects of congruence, where the elements must be fitted to reach organizational efficacy. In a small business, the relevant project elements are the manager (specially his/her role as a strategist), the organization (specially the activities of the structure) and the context. As a result of the research, the organizational map is presented as an instrument able to expose some mistakes of the strategic management in the small business, indicating incongruence among the elements.

Key-words: small business, strategic management, organizational map

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama do conceito de estratégia de Andrews (ou do Grupo de Harvard).....	30
Figura 2 – Modelo do processo de formulação da estratégia de Andrews, desenhado por Hofer e Schendel.....	31
Figura 3 – Modelo básico da escola do <i>design</i>	32
Figura 4 – Processo de administração estratégica.....	33
Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	39
Figura 6 – Elementos da estrutura industrial.....	41
Figura 7 – Os quatro paradigmas para análise da teoria social.....	45
Figura 8 – Uma representação do domínio do funcionalismo na pesquisa e teoria organizacional	46
Figura 9 – Modelo de formulação de estratégia de Ansoff.....	50
Figura 10 – Variáveis de tecnologia.....	52
Figura 11 – Tipos de problema de decisão.....	53
Figura 12 – Características do problema de processos de coordenação.....	55
Figura 13 – Decisões no processo de formulação de estratégias.....	56
Figura 14 – Modelo convencional de planejamento	58
Figura 15 – Quatro fases do planejamento.....	62
Figura 16 – Quatro fases na evolução do planejamento estratégico formal.....	63
Figura 17 – Fases na evolução da tomada de decisões estratégicas	65
Figura 18 – Perspectivas genéricas sobre estratégia	71
Figura 19 – As quatro formas de pensar a estratégia	74
Figura 20 – O “novo” em teoria sobre estratégia.....	75
Figura 21 - Os tipos básicos de estratégias.....	83
Figura 22 - Definições de estratégia	85
Figura 23 - Modelo básico de combinar intenção e emergência na formação de estratégia	87
Figura 24 - Tamanho médio das empresas industriais.....	90
Figura 25 - Aspecto de pêndulo do modelo de Greiner.....	109
Figura 26 - Estágios do ciclo de vida das empresas.....	110
Figura 27 - Características das pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento	120
Figura 28 – As escolas do pensamento estratégico.....	151
Figura 29 – A caracterização de liderança, organização e ambiente.....	152

Figura 30 – O sistema liderança, organização e ambiente.....	153
Figura 31 – O modelo prescritivo.....	154
Figura 32 – O modelo empreendedor.....	155
Figura 33 – O modelo do aprendizado	155
Figura 34 – O modelo empreendedor com a organização alterada pelo aprendizado	157
Figura 35 – Grupo e organização social	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas	23
Quadro 2 – Início do pensamento estratégico em negócios	27
Quadro 3 – A dimensão objetivista-subjetivista.....	44
Quadro 4 - A dimensão regulação – mudança radical.....	45
Quadro 5 - Dimensões das dez escolas.....	70
Quadro 6 – As quatro perspectivas sobre estratégia.....	73
Quadro 7 – Aspectos qualitativos característicos das pequenas empresas.....	103
Quadro 7 – Características das fases do ciclo do crescimento das organizações.....	106
Quadro 8 - Características principais dos estágios	113
Quadro 9 - Modelo de desenvolvimento organizacional.....	119
Quadro 10 – Características administrativas das empresas nos primeiros estágios do ciclo de desenvolvimento	122
Quadro 11 - Os estágios do tamanho de uma empresa.....	126
Quadro 12 - Características do grupo primário e do grupo secundário.....	130
Quadro 13 - A constituição das configurações estruturais	138
Quadro 14 - Comparação do gerenciamento de empreendedores e operadores criados por Fillion e o POCC de Fayol	145
Quadro 15 – Complementaridade das pequenas com relação às grandes empresas	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de porte de empresa do BNDES	95
Tabela 2 – Enquadramento da microempresa	96
Tabela 3 – Enquadramento da empresa de pequeno porte	97
Tabela 4 - Empresas, pessoal ocupado, salários, segundo classificação de faixas de pessoal ocupado total - Brasil – 2003	99
Tabela 5 - Número de empresas formais no Brasil, por porte e setor de atividade – 2003 ...	100
Tabela 6 – Classificação do porte de empresa segundo o Sebrae	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG – Boston Consulting Group
BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDO – Ciclo de Desenvolvimento das Organizações
CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
COPPEAD – Instituto de Administração da UFRJ
DF – Distrito Federal
EESC – Escola de Engenharia de São Carlos
EPP – Empresa de Pequeno Porte
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FIPEME – Financiamento para a Pequena e Média Empresa
GE – General Electric
GEOPE – Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
GM – General Motors
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM – International Business Machine
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
ME – Microempresa
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PIB – Produto Interno Bruto
PIMS – Profit Impact of Market Strategies
PME – Pequena e Média Empresa
PNB – Produto Nacional Bruto
POC3 – Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle
POCC – Planejar, Organizar, Comandar e Controlar
POSDCORB – Planning, Organizing, Staffing, Directing, CO-ordinating, Reporting, Budgeting
RAIS – Relação Anual de Informação Social
s.d. – sem data
SBA – Small Business Administration
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
SP – São Paulo
SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TVA – Tennessee Valley Authority
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. Introdução.....	13
2. A Teoria sobre Estratégia em Teoria das Organizações.....	17
2.1. O Surgimento da Moderna Teoria da Administração.....	17
2.2. Da Teoria da Administração à Teoria das Organizações	19
2.3. O Início da Teorização sobre Estratégia em Negócios.....	24
2.4. Modelos Estratégicos Prescritivos.....	28
2.4.1. Modelo Estratégico do <i>Design</i>	28
2.4.2. Modelo Estratégico do Planejamento	34
2.4.3. Modelo Estratégico do Posicionamento	38
3. A Contestação ao Funcionalismo e à Teoria Prescritiva sobre Estratégia	42
3.1. Os Ataques “Radicais” à Teoria Funcionalista das Organizações	42
3.2. As Críticas “Dissidentes” à Teoria Prescritiva sobre Estratégia	47
3.3. Classificações das Teorias sobre Estratégia	61
3.3.1. A Proposição de Gluck.....	61
3.3.2. A Proposição de Mintzberg	66
3.3.3. A Proposição de Whittington	71
4. Respostas do Funcionalismo e da Teoria Prescritiva sobre Estratégia.....	76
4.1. Críticas ao Modelo Estratégico Descritivo	76
4.2. Sofisticação da Pesquisa Empírica do Modelo Estratégico Prescritivo	79
4.3. A Estratégia é Cinza, nem Branca e nem Preta	81
5. O Paradigma da “Pequena Grande Empresa”.....	88
5.1. Reemergência da Pequena Empresa	89
5.2. Classificação das Empresas	92
5.2.1. A questão histórica	92
5.2.2. A classificação quantitativa das empresas.....	95
5.2.3. A classificação qualitativa das empresas.....	98
5.3. Ciclo de Desenvolvimento das Organizações (CDO)	102
5.3.1. O Modelo de Greiner	105

5.3.2. O Modelo de Adizes	110
5.3.3. Estudos Empíricos	115
5.4. Características Típicas das Empresas nas Fases Iniciais do CDO.....	117
6. Especificidades Organizacionais da Pequena Empresa.....	125
6.1. As especificidades da pequena empresa	127
6.2. A diferenciação entre grupo social e organização social.....	130
6.3. A estrutura organizacional da pequena empresa	135
6.4. As funções do dirigente da pequena empresa.....	139
6.5. O contexto das pequenas empresas	145
7. A Título de Conclusão.....	149
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	160

1. Introdução

Como diz o provérbio chinês - para dar cem passos é preciso dar o primeiro -, e o primeiro foi a insatisfação com as pesquisas empíricas sobre estratégia em pequenas empresas. Há, ainda, na academia um estigma de que o dirigente da pequena empresa não planeja. As investigações sobre planejamento estratégico na década de 70 firmaram o estigma, a marca, a chaga, ao classificar os dirigentes entre planejadores e não-planejadores.

É inacreditável que muitos pesquisadores não refletem sobre os resultados obtidos de suas pesquisas. Como é possível medir a estrutura de uma pessoa com uma balança? Ou como obter o peso de alguém com uma fita métrica? Por que os pesquisadores não viram algo de errado com o instrumento de investigação, com sua teoria, com seu quadro de análise, em vez de desqualificarem o objeto de pesquisa - a pequena empresa?

Instrumento e objeto de pesquisa, respectivamente, administração estratégica e pequena empresa, ambos são discutidos neste trabalho. Dado que administração estratégica é associada ao modelo prescritivo e a fim de acolher outras proposições, o tema aqui será referido como “teoria sobre estratégia”; um “guarda-chuva” para abrigar “gregos e troianos”, todos aqueles que lidam com estratégia - seja lá o que ela significa.

A teoria sobre estratégia foi dominada pela corrente racionalista que vê no processo estratégico, no método de fazer a estratégia, a essência do sucesso. O racionalismo em Administração sempre viu a boa qualidade do processo como consequência da sua formalização; a sofisticação, nesse caso, significou mais formalização. Daí o fato de não encontrar processo estratégico na pequena empresa, pois a (boa) formalização da estratégia significava ter um processo muito formalizado. Dado que as relações são informais na pequena empresa, inclusive o estabelecimento da estratégia, então não havia processo estratégico e nem planejadores na pequena empresa.

A corrente contrária ao racionalismo em estratégia identificou nos processos emergentes a compreensão da criação de estratégia. Mintzberg é, provavelmente, o maior nome nessa oposição ao planejamento. Não se deve pensar que ele esteja preocupado com a situação da pequena empresa; ele pegou “carona” em pensadores funcionalistas em Teoria das Organizações desde Barnard, Simon, March, Lindbloom,

que discordavam da eficácia da autoridade, dos planos, do controle ostensivo para conformar as pessoas aos propósitos organizacionais. O racionalismo em Administração, enquanto estruturalismo empobrecido, dada sua ênfase no arcabouço estrutural e desprezo pelas relações sociais, foi severamente criticado por esses autores.

Mintzberg filia-se à corrente da racionalidade limitada de Simon em que a crença na legitimidade dos dirigentes é mais importante do que a autoridade; o instilar valores ou a doutrinação superam a eficácia do único método de executar a tarefa; os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais do gerente explicam melhor a função do administrador em lugar do planejar e controlar. A estratégia emerge de ações de gerentes intermediários ou das forças do ambiente, e as pessoas aprendem o que é mais importante. A pergunta é para quem?

Os autores pós-positivistas reivindicam um novo estatuto do trabalho nas organizações, com novas categorias e estruturas conceituais. Para eles, planejar ou aprender, deliberar ou emergir são formas de dominação. Porém, suas críticas têm pouca receptividade no meio acadêmico e empresarial. Enquanto gritam, a estratégia se transforma em um planejamento emerso ou em uma emersão planejada.

Os pós-positivistas não conhecem a pequena empresa, e a corrente crítica do racionalismo e do planejamento a utiliza para exemplificar processos empreendedores, flexíveis, não esclerosados nas grandes - serão assim os estudos de Greiner e mais acentuadamente os de Adizes? Afinal, para eles a pequena empresa é uma grande, mas ainda não cresceu. Serve para alertar (vender?) os executivos de corporações que nas empresas estão burocratizadas, rígidas, em decadência.

A pequena empresa, o que é? Como disse Dandridge, pode-se aprender mais com as relações de uma família para entender o funcionamento de uma pequena empresa do que com as teorias das grandes empresas. Estudar e confrontar características de grupo social e organização social pode ser útil para entender o planejamento, a estrutura e tomada de decisão em sistemas que não são grandes e burocratizadas.

As dificuldades de funcionamento da administração estratégica nas grandes empresas (e o que falar nas pequenas empresas?) podem ser mais bem compreendidas considerando-se a configuração, a congruência e o mapa organizacional. O ensino dos profissionais que lidam ou lidarão com a estratégia, fundamentado em uma reflexão ampla sobre as restrições influentes e sobre os fatores facilitadores, é ainda, nos dias de

hoje de rápidas mudanças, fundamental para a eficácia do processo. A distribuição de caixa de ferramentas é a garantia ilusória de um domínio momentâneo.

A proposição aqui neste trabalho está fundamentada em uma ampla revisão bibliográfica, não na perspectiva tradicional de “varrer” todas as fontes diferenciais do tema ou mais precisamente fazer a revisão da literatura de um subtema capaz de ser esgotado. No mesmo sentido que Mintzberg, Ahestrand e Lampel fazem, na inspirada obra “Safári de estratégia”, uma revisão do campo e não da literatura sobre estratégia; uma revisão para cobrir diferentes ângulos, orientações e tendências porque foram a chave para uma exposição desejada, uma construção teórica pretendida. Da mesma forma que eles, pedem-se desculpas aos muitos autores cujas obras inspiradoras infelizmente não foram incluídas nesta argumentação, mas a riqueza dos autores pinçados na literatura valeu a pena.

Conceitualmente, o trabalho tem uma primeira parte - capítulos 2, 3 e 4 - com o propósito de fundamentar o trabalho com a teoria e a pesquisa empírica em estratégia. Na primeira etapa (capítulo 2), é examinado o início da Teoria sobre Estratégia em negócios, buscando as ligações fundamentais desta Teoria com a Teoria das Organizações. Para que este intento seja possível, a Teoria das Organizações é investigada a partir de sua evolução da Teoria Administrativa. Esta última não é caracterizada desde os primórdios da humanidade, mas de uma fase bem determinada: a chamada fase moderna, em que seus pioneiros fazem uma ruptura com a prática e a teoria administrativa do passado.

A próxima etapa (capítulo 3) trata da “insatisfação” de autores da Teoria das Organizações com o “reinado” da corrente de pensamento que poderia ser denominada de funcionalista e de perspectiva “administrativista”. Este ataque à Teoria das Organizações equivale a um ataque aos fundamentos da Teoria sobre Estratégia. A corrente de pensamento atacante, por sua vez, poderia ser igualmente rotulada de interpretativista/humanista e de perspectiva “crítica”. A intensidade de ataque desta corrente é proporcional à sua taxa de rejeição no mundo acadêmico e de negócios. No entanto, na onda do ataque, uma corrente “administrativista” dissidente ganha espaço ao abordar a estratégia: é o surgimento do Pensamento Estratégico, que traz em seu bojo diversas “Escolas de pensamento sobre estratégia” segundo a classificação de Mintzberg.

A última etapa (capítulo 4) relata a resposta da corrente sobre estratégia de fundamentação funcionalista ao ataque da “Teoria das Organizações Crítica” e do

“Pensamento Estratégico”. Sua resposta foi uma inovação teórica, especialmente com Porter, e uma série de pesquisas empíricas, quantitativamente fundamentadas e de grau crescente de sofisticação metodológica.

Uma síntese final revela que a “Abordagem Prescritiva” não alcançou convencimento com sua estatística sofisticada, que a “Teoria Crítica” não obteve o espaço desejado na mídia de negócios e que o “Pensamento Estratégico” subiu ao pódio sem levar a taça, por ser incapaz de desbancar a teoria estabelecida sobre estratégia.

Uma segunda parte conceitual do trabalho - capítulo 5 e 6 - trata, de uma forma geral, de como pensar as empresas encontrando um espaço para as pequenas. Embora se imaginasse o desaparecimento da pequena empresa no transcorrer do século XX, o final do século assistiu à sua revalorização. Uma dificuldade é definir o que é pequena empresa; como criar critérios para classificar as empresas e reconhecer as pequenas. Métodos quantitativos têm sido amplamente utilizados, mas com resultados insatisfatórios. Métodos qualitativos buscam uma melhor descrição da natureza do fenômeno, mas a heterogeneidade não favorece. O certo é a falta de acordo para definir a pequena empresa. Estudos longitudinais na pesquisa empírica têm produzido resultados a favor da diferenciação administrativa e organizacional das empresas associadas a estágios de desenvolvimento. Isso significa que uma empresa nascente (pequena) não deve ter os problemas administrativos, e conseqüentemente aplicar as soluções, de uma grande empresa. Os estudos sobre ciclo de vida ou de desenvolvimento das organizações podem constituir-se em uma fonte para identificar a natureza administrativa e organizacional da “pequenez”.

A pequena empresa necessita ter as características de sua organização desvendada e sistematizada pela pesquisa empírica. Até hoje, suas características têm sido descritas como provérbios, ora positivamente, ora negativamente. O contexto de atuação das características precisa ser mais bem compreendido. Estudos organizacionais como o de Waterman (1982), Galbraith (1982) e Nadler e Tushman (1994) descrevem os elementos de uma organização formal e a importância desses elementos reconhecidos pelos estudos administrativos. A pequena empresa não tem uma estrutura formal, longe disso; parece estar mais próxima de um grupo social ou de uma organização social. Seus principais elementos, em estado de “decantar” no GEOPE, são o dirigente (estrategista), a organização (com fundamento básico para a estrutura) e o contexto. Esse quadro é apresentado no capítulo 6.

2. A Teoria sobre Estratégia em Teoria das Organizações

O volume de estudos acadêmicos, de publicações de negócios, do interesse de executivos e da atuação de consultorias em Administração Estratégica não permite subestimar sua relevância. Conforme Clegg et al. (2004, p.22), “A atual importância da estratégia para as organizações e os gestores não pode ser considerada um exagero”.

Tradicionalmente, os estudos de pós-graduação em Administração (entre outros, FEA-USP, FGV-SP e COPPEAD-UFRJ) eram organizados em quatro áreas funcionais (finanças, marketing, produção e recursos humanos) e em uma quinta área denominada de Administração Geral (equivalente ao *management* americano ou, mais recentemente, denominada de Estudos Organizacionais ou Teoria das Organizações ou Análise Organizacional). Os currículos de graduação também eram estruturados da mesma maneira. Muitos livros tinham este formato (por exemplo, KWASNICKA, 1995).

A área denominada de Teoria das Organizações era formada por estudos sobre planejamento, estrutura organizacional, tecnologia, lideranças entre outros, incluindo a estratégia. Bertero (1982, p.481) registra que “estratégia empresarial designa uma área que é inegavelmente a de administração geral”. Portanto, no desenvolvimento histórico da Administração, o estudo da estratégia era uma subárea da Teoria das Organizações.

Recentemente, o estudo da estratégia teve um aumento significativo em volume e importância, ganhando um reconhecimento de área dentro da Administração ao lado das áreas funcionais. De acordo com Bertero et al (2003, p.59), “a Estratégia, enquanto área, adquiriu autonomia no campo da administração, passando a ter um espaço próprio em reuniões, encontros e publicações acadêmicas. Isso correspondeu a uma tendência internacional”, não só no Brasil.

A importância da estratégia é inegável nos dias de hoje; desta forma, as próximas quatro seções deste capítulo farão um relato de como esse tema despontou nos estudos sobre Administração.

2.1. O Surgimento da Moderna Teoria da Administração

As obras de Taylor (1979) e Fayol (1975) inauguraram a moderna administração e os escritos são claros no esforço de fazer uma ruptura com o passado; “a mudança da

administração empírica para a administração científica envolve, entretanto, não somente estudo da velocidade adequada para realizar o trabalho e remodelação de instrumentos e métodos da fábrica, mas também completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões” (TAYLOR, 1979, p.95). E Wren (1994, p.131) completa explicando como esta proposta simples teve tanta repercussão: “Taylor forneceu uma voz, um espírito que capturou a imaginação do público, dos líderes empresariais e acadêmicos”.

Evidentemente não se pode conceber a inovação organizacional como uma ação isolada de homens privilegiados intelectualmente, num momento mágico de visualização de um novo sistema administrativo. Os Estados Unidos, no final do século XIX, estavam contextualmente preparados para seu desenvolvimento industrial: “dispunham de matérias-primas em maior quantidade e variedade que as disponíveis em outra nação; invenções e técnicas novas de conversão de matéria-prima em produtos manufaturados, sistema de transporte hidroviário e ferroviário adequado às exigências de uma economia em expansão; um mercado doméstico que crescia rapidamente com o aumento da população e o crescimento dos mercados externos; uma oferta de mão-de-obra constantemente renovada através da imigração; ausência de barreiras alfandegárias entre os Estados ou regiões; protecionismo em relação à competição estrangeira; subsídios governamentais diretos e indiretos” (NEVINS e COMMAGER, 1986, p.288). E, ainda, poder-se-ia acrescentar a “transformação da estrutura da empresa capitalista, com a concentração de capital, o aumento da escala, que levou à distinção entre “empresa” e “grande empresa”” (HOBBSAWM, 1988, p.82). Chandler (1998, p.66) também registra “que a maior inovação na economia norte-americana entre a década de 1880 e a virada do século foi a criação da grande empresa na indústria”.

Se Taylor fez a ruptura com os métodos artesanais de fabricação, introduzindo novos métodos gerenciais na fábrica, Fayol inovou sobre a direção geral da empresa. “Outro grande mérito de Fayol deriva de seu pioneirismo na concepção e propagação da idéia de planejamento global e a longo prazo. Com efeito, Fayol é o grande e límpido precursor do planejamento moderno” (SILVA, 1974, p.77).

Esta intervenção no trabalho humano e em suas relações sociais, transferindo a esfera de decisão para o ápice de uma hierarquia e submetendo os participantes a regras racionalizadas e fundamentadas em aspectos legais abstratos, estava criando uma nova organização. Segundo Weber (1991, p.146), o grande estudioso da burocracia, “a necessidade de uma administração contínua, rigorosa, intensa e calculável, criada

historicamente pelo capitalismo, condiciona esse destino da burocracia como núcleo de toda administração de massas”, onde a grande empresa é o caso exemplar.

A aplicação do taylorismo e do fayolismo às empresas trouxe conseqüências inesperadas aos administradores. Calculadamente desejavam racionalizar os métodos de trabalho dos operários (Taylor) e dos administradores (Fayol). No entanto, “o fracasso no alcance da eficiência através dos estudos de engenharia e de administração científica levou, finalmente, os administradores a consultar uma universidade, que havia recentemente contratado Elton Mayo, considerado o fundador do movimento das relações humanas” (HAMPTON, 1992, p.17).

“A teoria de Relações Humanas nasceu de uma reação à abordagem formal clássica. Focalizou, na organização, elementos de pouca ou nenhuma importância para a escola clássica” (ETZIONI, 1980, p.54). Em oposição às idéias clássicas, essa Teoria renovou o vocabulário administrativo, substituindo chefia, cargo, diretriz, recompensa financeira por liderança, grupo, comunicação e recompensa psicossocial.

A fase inicial, que compreende a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, tem ainda uma perspectiva de Teoria Administrativa. “As teorias micro industriais de Taylor e Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema” (TRAGTENBERG, 1980a, p.70 e 78). A contribuição de Elton Mayo (Relações Humanas) tem idêntica perspectiva na construção dos conceitos.

Mas esta visão microorientada será superada pelo Estruturalismo na Administração.

2.2. Da Teoria da Administração à Teoria das Organizações

Dentro da evolução aqui construída, após as idéias clássicas e das Relações Humanas, historicamente surge a aplicação do conceito do estruturalismo à Administração. De acordo com Etzioni (1980, p.67-8), “com muitas origens e apenas um adversário, a teoria Estruturalista é uma síntese da escola Clássica (ou formal) e da teoria de Relações Humanas (ou informal), inspirando-se também no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx. Compreendem-se melhor seus fundamentos através do exame da crítica que apresentou à teoria de Relações Humanas. Ao analisar a visão de “harmonia” dos autores desta escola, os Estruturalistas reconheceram,

inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis” entre racionalismo e felicidade, exatamente o título de um dos capítulos do livro de Etzioni.

Só com a influência do estruturalismo na Administração que se tem a transposição da questão gerencial de uma análise microorientada (Taylor, Fayol e Mayo) para uma visão organizacional. “A passagem da teoria da administração à sociologia da organização se dá com Weber, especialmente com seus estudos a respeito da burocracia” (TRAGTENBERG, 1980a, p.137). Etzioni (1980, p.81) reconhece “Max Weber, o mais influente dos fundadores do estruturalismo”. Não só ele, mas um grande número de autores estruturalistas reconhecem o papel central de Weber na análise da burocracia, conforme listado um a um por Tragtenberg (1980a, p.136).

Weber estudou a organização de uma forma específica, a partir da dominação existente na relação entre dirigentes, funcionários e dominados. “A estrutura de uma dominação recebe seu caráter sociológico da natureza geral da relação entre o senhor e seu aparato, e entre estes dois e os dominados, e, além disso, de seus princípios específicos de “organização”, isto é, de distribuição dos poderes de mando” (WEBER, 1999, p.197).

De acordo com Weber, a dominação distingue-se do poder pela existência da crença na legitimidade da relação em que os dominados são servidos aos dominadores (dirigentes). O poder é ilegítimo porque é imposto contra a vontade dos dominados. Para Weber (1991, p.141), “há três tipos puros de dominação legítima: de caráter racional; de caráter tradicional; de caráter carismático”. Tragtenberg explica didaticamente essas três formas de dominação ou, como foi amplamente divulgada na literatura administrativa, formas de autoridade:

- 1) “A autoridade racional-legal tem como fundamento a dominação em virtude da crença na validade do estatuto legal e da competência funcional, baseada, por sua vez, em regras racionalmente criadas. Quando envolve um corpo administrativo organizado, toma a forma de estrutura burocrática”;
- 2) A autoridade tradicional é imposta por procedimentos considerados legítimos porque sempre teria existido e é aceita em nome de uma tradição reconhecida como válida;
- 3) A autoridade carismática, para que seja considerada legítima, é necessário que o apelo do líder seja considerado uma lealdade do tipo pessoal pelos seguidores” (TRAGTENBERG, 1980b, p.XXII).

Weber não aceitava uma leitura evolucionista de seus conceitos sobre a dominação, compreendida como uma leitura em que a sociedade teve uma fase de dominação carismática, posteriormente evoluída para a dominação tradicional e, por fim, para a racional-legal. As formas de dominação, entre elas a burocrática, são construções metodológicas denominadas por Weber de tipo-ideal que “designa o conjunto de conceitos que o pesquisador constrói unicamente para fins da pesquisa (p.48)[...] é uma estilização que põe em evidência os elementos característicos, distintivos ou “típicos” (p.49)[...] apresenta o seu “desenho” racional, isto é, a estrutura lógica independente das variações da realidade (p.50)[...] não precisa identificar-se com a realidade no sentido em que exprima a verdade “autêntica” desta, mas afasta-se dela para melhor dominá-la intelectual e cientificamente e a idealidade desta construção nada tem de comum com o ideal ou o dever ser no sentido ético” (p.51) (FREUND, 1987).

Em outras palavras, cada época ou região deveria ser estudada pela aplicação do tipo-ideal e, desta forma, compreendida como aquela localidade que, em determinado período, foi governada predominantemente por uma ou outra forma de dominação. Lembrando que nunca há a manifestação de apenas uma forma.

Em seu excepcional livro escrito após a 2ª Guerra Mundial, Mills (1979, p.97-8) registra que “a burocratização nos Estados Unidos não é total; sua difusão é parcial e segmentária, e o indivíduo é atingido por diversas estruturas ao mesmo tempo. Mas, em conjunto, a integração frouxa da sociedade liberal está sendo substituída pela integração mais dirigida de uma sociedade semelhante a uma empresa privada”. Nesta situação de rápido crescimento das empresas estadunidenses, de sua burocratização e do próprio Estado, a teoria de Weber sobre burocracia é utilizada para explicar o gerenciamento das empresas.

Evidentemente, os autores estruturalistas da Administração usaram da teoria de Weber o que lhes interessavam, omitindo o conjunto completo de seus conceitos. Aqui se tem uma cisão entre autores estruturalistas que usaram parcialmente os conceitos de burocracia de Weber, “administrativamente” orientados e denominados de funcionalistas; e um grupo orientado pela “crítica política” da burocracia e denominado de weberianos. Sobre este acontecimento, Burrell (1998, p.440) registra que “na discussão parsoniana (Talcott Parsons) do trabalho de Max Weber, sua filosofia original e suas tensões políticas são quase totalmente ignoradas. A importância do weberianismo de esquerda era ignorada”.

A discussão sobre dominação burocrática tornou-se um conceito de autoridade administrativa, sem política. Muitos autores, inclusive no Brasil, apresentam Weber de forma primária e vulgar como propositores de uma teoria administrativa burocrática, quando, na verdade, ele foi um grande crítico da burocracia. Nesse sentido, Tragtenberg (1980a) escreveu: “o que é real é que Weber estudou a burocracia porque via na sua expansão no sistema social o maior perigo ao homem. Estudou-a para criar os mecanismos de defesa ante a burocracia (p.139)[...] Weber desmistifica a tese segundo a qual é possível vida digna sem os Direitos do Homem (p.144)[...] No nível da Teoria da Organização, contrariamente [aos autores estruturalistas-funcionalistas] propomos que Weber, longe de ser um ideólogo da burocracia, é seu grande crítico” (p.208).

Desta forma, o estruturalismo estava introduzido no estudo da administração por meio de uma leitura empobrecida e despolitizada dos estudos sobre burocracia de Weber. Os estudos microorientados davam lugar e se integravam aos estudos organizacionais.

No entanto, estes conceitos sociológicos do estruturalismo eram pouco atrativos aos executivos e paulatinamente há uma migração para os conceitos de sistemas abertos. Esta mudança é mais de aparência que de conteúdo, pois o conceito de *gestalt* é mantido, e apenas a linguagem é mudada de teoria estruturalista para teoria dos sistemas abertos em Administração. Nas palavras de Reed (1998, p.71), “o funcionalismo estrutural e sua progênie, a teoria de sistemas, forneceram um foco “interno” no projeto organizacional, com uma preocupação “externa” voltada para a incerteza ambiental. Também fizeram uma “despolitização” eficaz dos processos de tomada de decisão na adequação organização – ambiente”. O autor refere-se, ainda, a esta contribuição estruturalista – sistêmica como a ortodoxia que dominou a análise organizacional entre os anos 40 e 60 do século XX. Embora críticas surgissem, esta ortodoxia mantinha sua capacidade de renovação.

Um quarto movimento de idéias, conforme quadro 1, pode ser sugerido nesta linha de desenvolvimento do pensamento administrativo (ESCRIVÃO FILHO, 1995; ABREU, 1982; WAHRLICH, 1986; CERTO, 2003; DAFT, 2005). Trata-se das idéias sobre contingência, que respondem às críticas de que o estruturalismo-sistemas era abstrato, passando, então, a enfatizar as pesquisas empíricas.

Neste registro sobre o surgimento e desenvolvimento do moderno pensamento administrativo, no período entre 1900 e 1980, foram caracterizados os movimentos Clássicos, Relações Humanas, Estruturalismo-Sistemas e Contingência. A palavra

“moderno” refere-se à ruptura dos clássicos com os antigos manufatureiros com resquícios artesanais. E, especialmente, ao crescente predomínio da burocracia nas empresas e no Estado (notadamente para a sociedade estadunidense). Esta breve caracterização esclarece o contexto intelectual administrativo para refletir sobre a estratégia em negócios.

Quadro 1 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas

Fonte: Escrivão Filho, 1995

DISCIPLINAS MOVIMENTOS	ENGENHARIA	PSICOLOGIA		PSICOLOGIA SOCIAL	SOCIOLOGIA	ADMINISTRAÇÃO
1900 MOVIMENTO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO	GERÊNCIA CIENTÍFICA TAYLOR GANTT GILBRETH	PSICOLOGIA INDUSTRIAL MUNSTERBERG TEAD MYERS VITELES				GERÊNCIA ADMINISTRATIVA FAYOL GULICK URWICK MOONEY DAVIS
1940 MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS	"PRODUCTION MANAGEMENT" KIMBALL FILIPETTI	RELAÇÕES HUMANAS MAYO LEWIN ROETHLISBERGER HOMANS J.C.A. BROWN ZALEZNIK		SISTEMA COOPERATIVO BARNARD	SISTEMA SOCIAL PARSONS MERTON	PROCESSUAL NEWMAN KOONTZ & O'DONNEL DALE TERRY DRUCKER ODIORNE
1955 MOVIMENTO DO ESTRUTURALISMO/ SISTEMAS	"OPERATIONS AND MANAGEMENT" BUFFA SKINNER HAYES WHEELWRIGHT	SÓCIO-TÉCNICO TRIST. BRAMFORD RICE MILLER EMERY	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL MASLOW MCGREGOR LIKERT HERZBERG ARGYRIS BENNIS	RACIONALIDADE LIMITADA SIMON MARCH CYERT	INSTITUCIONAL SELZNICK GOULDNER BLAU ETZIONI W.R. SCOTT	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CHANDLER ANSOFF ANDREWS
1970 MOVIMENTO DAS CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS	TECNOLOGIA WOODWARD THOMPSON LAWRENCE & LORSCH PERROW	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DAVIS CHERMS	CULTURA SCHEIN KOTTER	PAPÉIS GERENCIAIS MINTZBERG PETTIGREW	ESTRUTURALISTAS EMPÍRICOS HALL PUGH HAGE AIKEN	COMPETITIVIDADE MILES & SNOW PORTER

TEMAS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES	TECNOLOGIA	COMPORTAMENTO	DECISÃO	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA
---	------------	---------------	---------	-----------	------------

2.3. O Início da Teorização sobre Estratégia em Negócios

Embora as publicações empresariais façam constantes referências aos autores de estratégia militar como Sun Tzu e von Clausewitz, entre outros, como os primeiros escritos sobre estratégia, aqui será tratado o seu início nos negócios. Mintzberg et al. (2000, p.75-6) dizem que máximas¹ militares sobre estratégia têm “uma linguagem ao mesmo tempo óbvia e obscura, onde: 1) máximas óbvias podem não ter significado; 2) algumas máximas óbvias são contraditas por outras máximas óbvias; 3) e todas elas devem ser objeto de cuidado”.

Schendel e Hofer (1979) propõem um entendimento da formação do campo de estudo sobre estratégia por meio de três diferentes paradigmas de concepção dela e, também, concomitantemente da evolução cronológica da prática e da teoria. Da data em que escrevem o texto (final da década de 70), os autores argumentam que a administração estratégica teria surgido muito recentemente (por volta de 1975). A razão do não-reconhecimento anterior estaria na forma de criação do negócio por meio de uma idéia-chave (estratégia) pelo empreendedor. A estratégia estaria “trancada” na cabeça do empreendedor e demandaria menor mudança do que as operações do dia-a-dia. Desta forma, estas últimas tomariam o tempo e a atenção do empreendedor ocultando a importância da estratégia. Aparentemente, a integração das operações (ou áreas funcionais) a partir das próprias operações definiria a questão empresarial principal, o que é errado. A estratégia, ao abordar a equação oportunidades/recursos e ao direcionar os esforços da empresa, é que deveria ditar a integração funcional e a questão empresarial principal. A falta deste reconhecimento estabelece as concepções estratégicas que antecederam a administração estratégica. Assim, são propostos três paradigmas:

- 1) Paradigma pré-estratégico: formulação de política [de negócios] – Concepção dominante até o início da década de 60 que estava alicerçada no ensino da disciplina e no campo de estudo denominado “Política de Negócios”. Correspondia a uma

¹ Máxima, segundo Ferreira (1975, p.901), “princípio básico e indiscutível de ciência ou arte”

realidade empresarial de oferecimento de um produto, ou poucos produtos, em uma área geográfica restrita e a clientes relativamente homogêneos em seus desejos de consumo. Na maior parte das circunstâncias, a formulação de política foi suficiente para integrar ou coordenar as áreas funcionais, de modo a atender tal demanda;

- 2) Paradigma da estratégia inicial [ou do planejamento estratégico] – Com o crescente tamanho e complexidade das organizações e, também, com a crescente mudança do ambiente das organizações nas décadas de 50 e 60, a formulação de políticas mostrou-se inadequada. Uma diversificação de produtos, de mercados, de regiões, de clientes exigiu uma integração e coordenação dos recursos e capacidades internas de forma mais sofisticada. Os trabalhos de Chandler (1986) de 1962, de Andrews (Learned et al., 1965) de 1965 e de Ansoff (1977) de 1965 modificaram os estudos do campo sobre estratégia. Como observaram Schendel e Hofer (1979, p.9), “Chandler de fato falou mais sobre o processo de formulação da estratégia do que sobre o conteúdo da estratégia em si [...] ao mesmo tempo em que Chandler e dois outros autores estavam trabalhando em assunto similar. Ambos [Ansoff e Andrews] eram mais relacionados à educação e prática gerencial que Chandler, um historiador dos negócios”. Conseqüentemente, este período foi um avanço em relação ao anterior quanto a pensar a formulação da estratégia, mas ainda deixou os profissionais de administração – os estrategistas - sem uma boa resposta para a implementação e a administração da estratégia;
- 3) Paradigma da Administração Estratégica – A partir do final da década de 70, quando houve uma grande preocupação em definir a “Administração Estratégica”, Schendel e Hofer (1979, p.14) o fizeram da seguinte maneira: “há seis principais tarefas que compreendem o processo de administração estratégica: (1) formulação de meta; (2) análise do ambiente; (3) formulação da estratégia; (4) avaliação da estratégia; (5) implementação da estratégia; e (6) controle estratégico”. Os autores enfatizaram que a responsabilidade pelo processo de administração estratégica é de todos os administradores, mais do que subdividida por níveis e funções. “A evolução do paradigma da administração estratégica a partir do campo da política e planejamento de negócios está baseada no conceito de estratégia e de um processo para administrar a estratégia” (SCHENDEL e HOFER, 1979, p.23).

Bertero (1982, p.483), comentando esta proposição de administração estratégica dos autores, diz o seguinte: “não se pode atribuir grande originalidade ao paradigma da

administração estratégica, a não ser ao seu caráter sincrético². Mas não se pode também considerá-lo apenas pelo seu sincretismo. O esforço realizado por Schendel e Hofer constitui até o momento [início da década de 80] o melhor trabalho de análise crítica do desenvolvimento dessa área”.

Em seu capítulo “As origens da Estratégia”, Ghemawat (2000) refere-se ao ano de 1912 em que a *Harvard Business School* introduziu uma disciplina de “Política de Negócios” para integrar o conhecimento das áreas funcionais (contabilidade, finanças etc.). O autor registra que professores da referida disciplina, como Smith, Christensen e Andrews, estavam na década de 50 incentivando seus alunos a refletir sobre a estratégia e o ambiente competitivo.

Mintzberg também faz um arrazoado sobre o desenvolvimento da estratégia acadêmica nessa época, as décadas de 50 e 60. Em seu artigo sobre a escola do design (MINTZBERG, 1990a), há um maior detalhamento do que nas fontes bibliográficas (MINTZBERG, 1990b) e (MINTZBERG et al., 2000). Mintzberg registra o ano de 1951 para o livro “*Administrative Action*” de Willian Newman como marco do pioneirismo e ao seu autor o verdadeiro título de pai da estratégia de negócios na academia (MINTZBERG, 1990a).

Nesse desenvolvimento, a contribuição à teorização sobre estratégia denominada de “escola do *design*” por Mintzberg et al. (2000), teve nas obras de Philip Selznick, “*Leadership in Administration*” de 1957, e de Alfred D. Chandler, “*Strategy and Structure*” de 1962, seus pilares fundamentais. Essas duas obras, clássicas em Teoria das Organizações, são, respectivamente, sociológica e histórica. Mas a obra marcante no surgimento desta escola é “*Business Policy*” do Grupo de Harvard, que tem como autores Learned, Christensen, Andrews e Guth de 1965 (MINTZBERG, 1990a).

A outra contribuição ao estudo da estratégia denominada de “escola do planejamento” (MINTZBERG et al., 2000) teve sua obra lançada no mesmo ano de 1965, “*Corporate Strategy*”, de Ansoff. Mintzberg (1990a) reconhece a semelhança de muitos conceitos e os números paralelos entre o grupo de Harvard e a obra de Ansoff, mas atribui a este o espírito da escola de planejamento. Porter (1982)³ apud Ghemawat (2000, p.20) diz que “Ansoff e outros também se esforçaram para traduzir a lógica

² Sincretismo – (1) Filosofia – reunião artificial de idéias de origens disparatas; (2) Filosofia – visão de conjunto confusa, de uma totalidade complexa; (3) amálgama de doutrinas ou concepções heterogêneas (FERREIRA, 1975, p.1304).

³ PORTER, M. E. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning. In: NAYLOR, T. H. (ed.) Corporate strategy. New York: North-Holland, 1982.

embutida na estrutura SWOT [central à escola do design] em complexos fluxogramas de perguntas”.

Segundo Ghemawat (2000), os anos 60 e o início dos anos 70 testemunharam a ascensão de várias firmas de consultoria de estratégia. A *Boston Consulting Group* (BCG) entre 1965 e 1966 desenvolveu sua versão da curva de aprendizado, que chamou de “curva de experiência”. No início dos anos 70, a BCG produziu a chamada matriz de crescimento–participação, a qual representou o primeiro uso da análise de portfólio. Em 1971, surgiu a matriz GE/McKinsey de nove blocos, que tratava da atratividade da indústria e a posição competitiva, e na mesma época apareceu outra abordagem de portfólio, o PIMS.

Mintzberg et al. (2000) registram que a estratégia não era foco de atenção das consultorias até os anos 60 quando a BCG lançou suas duas técnicas comentadas acima. Essas contribuições, ironizadas por esses autores pela sua simplificação, sendo as consultorias chamadas de “butiques de estratégias”, referem-se ao que os autores chamam de escola do posicionamento. Uma síntese do início do pensamento estratégico em negócios pode ser visualizada no quadro 2.

Quadro 2 – Início do pensamento estratégico em negócios

Fonte: (Hofer e Schender, 1979; Mintzberg 1990a, 1990b; Mintzberg et al., 2000; Ghemawat, 2000)

ANO	AUTOR	OBRA	ESCOLA
1951	NEWMAN	Administrative Action	Planejamento
1957	SELZNICK	Leadership in Administration	Design
1962	CHANDLER	Strategy and Structure	Design
1965	LEARNED et al	Business Policy	Design
1965	ANSOFF	Corporate Strategy	Planejamento
1966	BCG	Experience Curves	Posicionamento
1969	STEINER	Top Management Planning	Planejamento
1971	BCG	Matriz crescimento – participação ⁴	Posicionamento
1971	ANDREWS	The Concept of Corporate Strategy	Design
1971	McKINSEY	Matriz atratividade de Mercado ⁴	Posicionamento

⁴ Não é um livro, mas uma ferramenta de análise do mercado

1972	PIMS	Profit Impact of Market Strategies ⁴	Posicionamento
------	------	---	----------------

Essas consultorias tiveram forte influência empresarial, de forma que “em 1979, como concluiu uma pesquisa das 500 maiores empresas industriais da revista *Fortune*, 45% dessas empresas haviam introduzido algum tipo de técnica de planejamento de portfólio” (HASPELAGH, 1982⁵ apud GHEMAWAT, 2000, p.25).

2.4. Modelos Estratégicos Prescritivos

Mintzberg (1990b) e Mintzberg et al. (2000) reconhecem um agrupamento de teóricos sobre estratégia que denominam de “prescritivos”. Nesse agrupamento, os autores identificam três “escolas de pensamento sobre estratégia”: *design*, planejamento e posicionamento.

Em Mintzberg (1990a) e Mintzberg et al. (2000), há referência ao “modelo básico” (dessas escolas de pensamentos), sem explicações adicionais, permitindo compreender que se trata de uma articulação dos conceitos centrais, ou uma tentativa de formar, analisar e criticar a estrutura conceitual dessas escolas. O mérito seria trazer à tona o que não está muito bem evidente e, claramente, criticar severamente seus propósitos.

2.4.1. Modelo Estratégico do *Design*

Mintzberg (1990a, p.173), Mintzberg et al. (2000, p.28) e Ghemawat (2000, p.18) atribuem a Selznick, influente sociólogo do movimento estruturalista–sistêmico, a introdução da noção de “competência distintiva” em seu original de 1947. Este conceito que fala não do que faz, mas do que a empresa faz reconhecidamente bem, tornou-se um conceito fundamental para esta escola.

Selznick (1971) trata da liderança, não no sentido amplamente divulgado de relações interpessoais e na perspectiva do comportamento organizacional; mas no sentido do “estadista” capaz de impregnar a organização de valores dando-lhe uma missão. A administração de sua época preocupa-se com as eficiências relacionadas aos

⁵ HASPELAGH, Philippe. Portfolio planning: uses and limits, *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, 1982. p.58-73.

níveis hierárquicos inferiores e com as decisões rotineiras; o autor está preocupado com as decisões críticas de estabelecer políticas, própria do líder (máximo). As decisões rotineiras levaram a teorização de administração a uma engenharia social, em que as atividades são minuciosamente planejadas. Selznick não é adepto do planejamento ao nível das decisões críticas, mas da criatividade para definir a missão.

Selznick (1971, p.43) diz que a “competência distintiva” para fazer certa coisa surge “quando se pergunta se a unidade organizacional está bem adaptada para realizar um programa de ação. Isso tem pouca relação com a eficiência administrativa rotineira; antes, reflete a orientação geral dos funcionários, a flexibilidade das formas organizacionais e a natureza do meio social institucional com o qual a organização está comprometida”. Parece uma alusão ao que autores posteriores viriam a interpretar como, respectivamente, estratégia, estrutura e ambiente; e mesmo, ao trabalho de Chandler (1986) de 1962, na assertiva de que a estrutura segue a estratégia.

Chandler (1986, p.13-4) define a estratégia “como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para realizar essas metas”; define a estrutura “como o projeto de organização por meio do qual a empresa é administrada e tem dois aspectos: as linhas de autoridade e comunicação entre os cargos e administradores, e o fluxo de dados e informações entre essas linhas”. Por fim, declara que “as teses deduzidas das várias proposições [apresentadas] são: que a estrutura segue a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da concatenação de várias estratégias básicas”.

Conforme Mintzberg et al. (2000, p.29), “o modelo [do *design*] dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização”, em um desenho que veio a ser conhecido como SWOT⁶.

Esta proposição também se encontra em Selznick (1971, p.57) quando afirma: “ao definir a missão da organização, os líderes precisam ter em conta: 1) o estado interno da organização – as rivalidades, inibições e competências que existem dentro dela; 2) as expectativas externas, que determinam o que deve ser buscado ou realizado se a instituição quiser sobreviver”. Assim, pode-se entender que o conceito central no modelo do design é a “análise SWOT”, também reforçado por boa parte dos livros-texto e consultores que utilizam este conceito (MINTZBERG, et al., 2000).

⁶ SWOT – *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)

Pode-se ter uma melhor compreensão dos conceitos centrais e do próprio desenho do modelo com os seguintes esclarecimentos. O texto de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), considerado um marco nesta escola de pensamento, é atribuído por Mintzberg (1990a, p.172) e Mintzberg et al. (2000, p.28) a Andrews. Neste texto de 1965, há apenas uma descrição do conceito de estratégia (p.17-32), e no próprio livro de Andrews, edição de 1971, não há um modelo do processo, mas o que ele chama de “diagrama do conceito de estratégia”, o qual pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 – Diagrama do conceito de estratégia de Andrews (ou do Grupo de Harvard)

Fonte: Andrews, 1971, p.41

Também Hofer e Schendel (1978, p.48) escreveram que “Andrews nunca construiu um diagrama de fluxo explícito de seu modelo de formulação de estratégia. O diagrama apresentado pelos autores é baseado nas várias idéias que Andrews apresenta em seu texto *“The Concept of Corporate Strategy”* de 1971”. Pode-se concordar com os autores em que o diagrama anteriormente apresentado de Andrews não seja um “diagrama de fluxo”, talvez seja mais um “diagrama estático”, propositalmente para ser relacional entre conceitos. A figura 2 é uma transformação dos conceitos de estratégia de Andrews em um diagrama de fluxo. Entende-se o anseio de Hofer e Schendel (1978)

em transformar a análise racional simples de Andrews em uma análise desestruturada de solução de problemas, onde a palavra “desestruturada” pode ser entendida como fragmentada, permitindo, desta forma, a introdução da técnica de planejamento formal da estratégia (HOFER e SCHENDEL, 1979, p.5-6 e 20). Esta não parece ser a idéia de Andrews e do Grupo de Harvard; ao contrário, a idéia é manter a análise simples, compreensível pelo estrategista.

Figura 2 – Modelo do processo de formulação da estratégia de Andrews, desenhado por Hofer e Schendel

Fonte: Hofer e Schendel, 1979, p.48

Uma versão síntese das discussões anteriores do modelo de processo, conforme intenção de Hofer e Schendel, é encontrada em Mintzberg (1990a, p.174) e Mintzberg et al (2000, p.30) e denominada de modelo básico da escola do *design*. Este modelo está visualizado na figura 3 .

Figura 3 – Modelo básico da escola do *design*

Fonte: Mintzberg (1990a, p.174; 1990b, p.112; 2004, p.44);
Mintzberg et al. (2000, p.30)

Uma versão recente é apresentada, na figura 4, por Hitt et al. (2002) em um texto que já inclui uma linguagem moderna de competitividade e vantagem competitiva; portanto, faz uma síntese entre conceitos das escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento. Mostra, também, como a escola do *design* passou por um processo de amálgama com as outras duas. Na prática é difícil identificá-la isoladamente, a não ser, conforme se insiste neste texto, pela sua simplicidade, informalidade e centralização do processo no executivo.

Figura 4 – Processo de administração estratégica

Fonte: Hitt et al. (2002, p.6)

Uma descrição desse processo de formulação da estratégia, mantendo o conceito central da escola do design na análise SWOT, foi apresentada por Andrews (1971, p.38-41):

- 1) Identificar as oportunidades e ameaças do ambiente da empresa e compor algumas estimativas de risco para alternativas discerníveis;
- 2) Avaliar as forças e fraquezas da empresa e estimar sua capacidade real de potencial de obter vantagem das necessidades percebidas de mercado ou de enfrentar os riscos calculados;
- 3) Considerar os valores e aspirações pessoais do executivo principal e seus imediatos na escolha da estratégia;
- 4) Incluir o reconhecimento de obrigações com a sociedade, isto é, o aspecto ético na escolha da estratégia;
- 5) Conciliar estas implicações (de 1 a 4) na escolha final da estratégia. A estratégia é um padrão de propósitos e políticas que define a empresa e seus negócios;
- 6) Implantar a estratégia, isto é, preocupar-se com a estrutura, processos e comportamento estratégico. Especial atenção à liderança executiva que influencia a escolha da estratégia e a implementação.

A questão nem sempre perfeitamente clarificada é “como fazer” a análise interna e externa e a escolha da estratégia. O próprio Andrews (1971) fornece longas listas de perguntas para a reflexão do líder ou longas listas de itens (na forma de *check-list*). Versões mais modernas de livro-texto não perderam este formato (vide THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2000).

2.4.2. Modelo Estratégico do Planejamento

De acordo com Mintzberg et al. (2000, p.44) e Mintzberg (2004, p.46), o livro mais influente da escola do planejamento é o “*Corporate Strategy*” de H. Igor Ansoff, publicado em 1965 (edição brasileira de 1977). As premissas dessa escola são identificadas pelos autores como idênticas, em essência, com aquelas da escola do *design*, exceto no fato de esta “manter o processo simples e informal. O planejamento é caracterizado, acima de tudo, pelos esforços de estabelecer um procedimento altamente formalizado, decomposto em uma seqüência elaborada de etapas apoiadas por técnicas, executadas quase mecanicamente” (MINTZBERG, 2004, p.46).

Ansoff (1977) se propõe a analisar as decisões da empresa, não por meio da corrente que estuda cognição, mas daqueles que estudam o comportamento da firma. Isso para dizer que não vai enfatizar a empresa na busca do lucro (p.3), mas na busca da vantagem competitiva (p.93), podendo interpretar sua posição como uma saída de uma visão de curto prazo para a de longo prazo na avaliação econômica. Rejeita, também, abordar as decisões operacionais e administrativas, para debruçar-se sobre as decisões estratégicas, onde “estratégico significa tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente” (p.4).

Mintzberg se propõe a apresentar os fundamentos do modelo de planejamento, analisando os passos para classificar e concretizar sua operacionalização. Mintzberg (2004, p.45) diz que existem centenas de modelos de planejamento estratégico, “porém a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final”.

No entanto, uma maior atenção leva aos seguintes passos (MINTZBERG, 2004, p.45-9):

- 1) O estágio de fixação de objetivos: extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização;
- 2) O estágio da auditoria externa: o autor chama de auditoria, e não de avaliação, devido à abordagem formalizada da escola de planejamento. Um elemento importante desse estágio é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras. Extensas listas de verificação foram propostas para cobrir todo e qualquer fator externo. Nos anos 80, esta escola incorporou a análise da indústria de Porter;
- 3) O estágio de auditoria interna: aqui, talvez pelo fato de a avaliação de competências distintivas ser necessariamente subjetiva, os usos de técnicas formalizadas em geral deu lugar a *check-lists*;
- 4) O estágio de avaliação da estratégia: como o processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, as tecnologias abundam, variando do simples cálculo de retorno sobre investimento até a onda de técnicas como “avaliação da estratégia competitiva”, “análise de riscos” etc, quase todas orientadas para a análise financeira;
- 5) O estágio de operacionalização da estratégia: é aqui que a maior parte dos modelos se torna detalhada. A decomposição é a palavra-chave neste estágio. A operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. O rótulo costuma ser planejamento, mas a intenção é controle.

Pode-se fazer uma proposição do modelo de planejamento a partir do livro de Ansoff (1977), num relato menos jocoso, feito por Mintzberg (2004), porém não mais detalhado que o anterior. Podem-se extrair os seguintes passos:

- 1) Escolha da filosofia básica: “há uma discussão no sentido do afastamento em relação à maximização do lucro em curto prazo. Cresce a noção de responsabilidade para com a sociedade em geral e os participantes em suas atividades, em particular. Os objetivos resultam de um equilíbrio entre as exigências conflitantes dos vários “interessados” em suas atividades: administradores, operários, acionistas, fornecedores, distribuidores” (ANSOFF, 1977, p.28-9);
- 2) Fixação dos objetivos atuais: “identificar os principais padrões a partir dos quais os objetivos podem ser medidos, bem como o mecanismo pelo qual objetivos não-econômicos e restrições geradas dentro da empresa afetam o seu objetivo econômico. A empresa tem liberdade para atribuir prioridade aos objetivos não-

econômicos. Mas, quando se trata de prioridades econômicas, a escolha é ditada por uma série de fatores que estão fora do alcance da administração” (ANSOFF, 1977, p.57 e 60);

- 3) Avaliação interna: “preocupa-se com a possibilidade de que a empresa resolva seus problemas sem necessidade de diversificação [isto é, pelo crescimento e expansão]. É composta pelas ações de: previsão corrente; cálculo do hiato entre aspirações e previsões; fixação de objetivos corrigidos. Há em seguida duas análises simultâneas: das potencialidades da empresa e do potencial da indústria [análise SWOT]. Após o que, uma nova rodada das três ações acima descritas” (ANSOFF, 1977 p.118-127);
- 4) Avaliação externa: “um exame de oportunidades situadas fora do conjunto atual de produtos e mercados da empresa. Teoricamente o processo é bastante simples, na prática essa tarefa é muito difícil. Pela aplicação de [muitos] critérios chega-se à lista de alternativas aceitáveis” É aconselhado montar uma carteira de alternativas de indústrias. Este procedimento será praticável se a escolha da estratégia puder ser programada para um computador [é essa “criatividade” que Mintzberg associa à escola de planejamento!!!]. As alternativas da carteira devem ser ponderadas [por vários critérios e numéricos; critérios de vantagem competitiva e sinergia são exemplos utilizados] (ANSOFF, 1977, p.127-136; 146-163);
- 5) Decisão estratégica e formulação da estratégia de produtos e mercados: “as oportunidades de expansão analisadas na avaliação interna agora podem ser comparadas às listas geradas pela avaliação externa. Obtém-se, afinal, a estratégia de produtos e mercados da empresa” (ANSOFF, 1977, p.149-151; 179);
- 6) Formulação das estratégias e do plano estratégico: “antes da implantação da estratégia de produtos e mercados, é preciso formular uma estratégia administrativa (diretrizes para a evolução organizacional) e uma estratégia financeira (diretrizes e meios para financiar o crescimento e a expansão). O plano estratégico será formado por estas três estratégias, mais os objetivos e o orçamento estratégico” (ANSOFF, 1977, p.179 e 186);
- 7) Implantação das estratégias: “na prática, a estrutura genérica de planejamento deverá ser adaptada à estrutura de responsabilidade e autoridade. O orçamento estratégico é a elaboração do documento que “organiza sistematicamente os esforços” exigidos pela implantação da decisão [a estrutura organizacional e o orçamento financeiro são os meios de operacionalização e de controle]” (ANSOFF, 1977, p.184-6);

- 8) *Feedback*: “o método de busca adaptativa [retorna as ações ao primeiro passo e inclui muitas interações no transcorrer de todo o processo, tornando-o muito complexo]. As características mais salientes do método são: (1) um procedimento em “cascata” para a redução e refinamento sucessivos das regras de decisão; (2) um processo de “*feedback*” entre os degraus da “cascata”; (3) um processo de redução de hiatos dentro de cada estágio; (4) a adaptação dos objetivos e da avaliação feita no momento inicial” (ANSOFF, 1977, p.24).

Toda a crítica de Mintzberg pode ser compreendida pela complexidade, formalização e anseio de quantificação do processo de gerar estratégia quando se sabe que esta é uma construção social. A escola de planejamento esforça-se em redimir-se de seus erros ao propor a administração estratégica. Ullrich (1987, p.223), por exemplo, minimiza a pretensão racionalista de reduzir todas as decisões organizacionais a uma rotina quando afirma que “uma idéia que emerge da discussão apresentada até aqui é a de que as relações dos empregados com o processo de planejamento e, como consequência, as atividades que podem contribuir para a implantação bem sucedida dos planos formais, variam conforme as características dos problemas que tipificam seus papéis na organização”.

O próprio Ansoff irá reconhecer a falha do planejamento estratégico e empenhar-se em uma nova proposta. Ansoff et al. (1987, p.48-53) definem dois tipos de empresas considerando o relacionamento com o ambiente: as competitivas (ou operacionais), que procuram obter lucro do meio ambiente mediante processo de troca; e as empreendedoras (ou estratégicas), que procuram substituir os produtos e os mercados obsoletos, por novos, que oferecem maior potencial de lucro futuro. As primeiras foram fundamentais no desenvolvimento dos Estados Unidos, mas enfrentaram crises na década de 50, seja porque sua agressividade não podia vencer a exaustão de mercados tradicionais, seja porque o problema da “responsabilidade com a sociedade” havia se tornado uma preocupação importante. A atenção deslocou-se do modelo competitivo para o modelo empreendedor. “A empresa que tiver de agir conforme os dois modelos terão de resolver o problema da acomodação e reconciliação de duas “culturas” de capacidades conflitantes. Este fato dá origem a um novo e importante desafio para a administração de cúpula: a integração e a coordenação multiculturais e de multimodelo. Sugerimos que esta administração pós-industrial com novos objetivos deve chamar-se administração estratégica [... onde] o processo racional

de planejar é apenas um dos componentes de um processo sóciodinâmico muito mais complexo, que gera a mudança estratégica” (ANSOFF et al., 1987, p.88).

Em um artigo em que Ansoff (1991) responde às críticas de Mintzberg, não só reconhece a natureza socioeconômica da empresa, e conseqüentemente da questão estratégica, como acusa aquele autor de não ter tratado da evolução da chamada escola de planejamento. Ansoff (1991, p.452-3) registra que “a importância do progresso da Escola da Administração Estratégica entre 1965 e 1990 permite estabelecer os seguintes referenciais: [seguem 12 pontos]”. Neste mesmo texto, o autor caracteriza três modelos de aprendizado: o existencial, o racional e o estratégico. Mintzberg é classificado no primeiro com uma perspectiva de “acerto-e-erro” na formulação da estratégia; o segundo está associado ao planejamento estratégico; e o terceiro refere-se à Administração Estratégica superando a “cascata” de planos por uma cadeia de cognição-julgamento, num maior reconhecimento das pessoas em face às críticas de resistência ao planejamento estratégico.

2.4.3. Modelo Estratégico do Posicionamento

Mintzberg (1990b) e Mintzberg et al. (2000) referem-se a três ondas da escola de posicionamento: a primeira, composta por escritos militares, em que Sun Tzu e von Clausewitz são os mais referenciados, sendo constituída principalmente de máximas; a segunda refere-se aos “imperativos das consultorias” dos anos 60 e 70, desenvolvendo especialmente técnicas de portfólio; a última ganhou importância com o livro “*Competitive Strategy*” de Porter publicado em 1980 (edição brasileira de 1986), em que o autor utilizou a área econômica denominada “organização industrial” (estudo dos setores industriais) para tratar da estratégia de negócios da empresa. Segundo Ghemawat e Collis (2000, p.36), “grande parte do sucesso do livro de Porter deve-se à sua estrutura de cinco forças. Esta estrutura procurava relacionar a lucratividade média dos participantes num dado setor a cinco forças competitivas”. Mintzberg et al. (2000) fazem um trocadilho ao afirmar que a contribuição de Porter acrescentou conteúdo às escolas do *design* e de planejamento. Conteúdo aqui significa especificação das estratégias a serem adotadas pelas empresas.

Mintzberg et al. (2000, p.81) afirmam que a proposta de Porter é que “a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura de mercados nos quais as empresas operam [...] Em essência, Porter tomou a abordagem básica da escola do

design [de concepção da estratégia de forma deliberada] e aplicou-a ao ambiente externo da empresa [...] embora os procedimentos que promoveu estivessem muito mais no espírito da escola de planejamento” de analisar, por meio de dados numéricos, com técnicas estatísticas, e no critério de bom como sinônimo de sofisticação formal.

A escola do posicionamento estabelece que a indústria escolhida pela empresa para atuar tem forte influência em seu desempenho econômico, e o modelo das cinco forças de Porter é um dos mais usados no meio empresarial. O pressuposto do modelo é que “o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na figura 5. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria” (PORTER, 1986, p.22).

Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter, 1986, p.23

O propósito da estratégia competitiva é estabelecer uma posição lucrativa na indústria lidando com as forças da concorrência, que segundo o modelo de Porter, incluem, além dos concorrentes, os entrantes, substitutos, fornecedores e clientes. Uma descrição dessas forças é apresentada por Porter (1986 p.25-44):

- A. “Ameaça de entrada – novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade;
- B. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existente – assume a forma corriqueira por posição – com o uso de táticas como concorrências de preços, batalhas de publicidades etc. Os movimentos competitivos de ação e reação, especialmente os de preços, podem piorar a situação de toda a indústria do ponto de vista da rentabilidade;
- C. Pressão dos produtos substitutos – os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro;
- D. Poder de negociação dos compradores – os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria;
- E. Poder de negociação dos fornecedores – os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, sugando os ganhos de uma indústria que é incapaz de repassar os aumentos de seus custos aos seus preços”.

Essa é uma descrição simplificada da dinâmica de uma indústria por meio das cinco forças influentes na rentabilidade, mas os elementos estruturais determinantes dessas forças podem ser especificados como ilustrado na figura 6.

Embora a contribuição de Porter tenha sido uma forte contribuição à escola do posicionamento, “ele realizou algumas generalizações sobre a estrutura industrial que forçaram a ir além da evidência científica, para o domínio do bom senso. Uma pesquisa empírica revelou que somente alguns dos elementos da estrutura industrial por ele apresentado obtiveram forte apoio empírico” (GHEMAWAT e COLLIS, 2000, p.38).

Seu modelo continua em desenvolvimento. Em 1985, publicou “*Competitive Advantage*” (edição brasileira de 1989) onde propôs a análise de custo e diferenciação por meio da cadeia de valor. “Nos anos 90, o consenso geral, mas não universal, entre estrategistas, não enfatiza estratégias genéricas (de Porter ou qualquer outro). Em vez disso, ele adota a idéia de que a posição competitiva precisa levar em conta custo e

diferenciação, e reconhece a tensão entre ambos. Por essa visão, o posicionamento é um esforço para associar o máximo possível custo e diferenciação” (GHEMAWAT e RIVKIN, 2000, p.66).

Figura 6 – Elementos da estrutura industrial

Fonte: Porter, 1989, p.5

3. A Contestação ao Funcionalismo e à Teoria Prescritiva sobre Estratégia

Esse início da Teoria sobre Estratégia nas décadas de 50 e 60 repousava sobre fundamentos da recém-inaugurada Teoria Estruturalista–Sistêmica em Teoria das Organizações. A predominância do Estruturalismo–Sistêmico nos estudos administrativos foi, no transcorrer dos anos 60 e 70, infiltrado de críticas ao seu conservadorismo em defesa do *status quo* e de sua epistemologia objetivista.

Estes ataques “radicais” de grupos marxistas, humanistas (Sartre, anarquismo) e interpretativistas levarão a um desenho mais pluralista da produção do conhecimento sobre Administração. E, ao contrário do que os atacantes imaginaram, o “cachorro não estava morto”, mostrando uma capacidade do funcionalismo em se renovar até mesmo com questões lançadas pelos radicais.

Podem-se olhar as críticas do pensamento estratégico como uma dessas renovações (talvez seu principal autor Henry Mintzberg não aprove esta colocação), mas claramente é de grande aceitação no meio empresarial e muito celebrada no meio acadêmico, dando, portanto, sinais de ser uma renovação do paradigma funcionalista com questões importantes colocadas pelos seus adversários, como o aprendizado e a participação dos “de baixo” na criação de estratégia.

3.1. Os Ataques “Radicais” à Teoria Funcionalista das Organizações

As contribuições de Durkheim, Weber e Marx para a reflexão dos problemas das suas sociedades deram a elas um caráter de “teoria social”, por causa da sua perspectiva geral e macroorientada. O que veio a ser chamado de Administração, enquanto uma área de conhecimento autônoma, com os trabalhos pioneiros de Taylor, Fayol e Mayo, tem um caráter de “microorientada”, dada sua perspectiva específica na eficiência do trabalho. Em um provocante artigo, Tragtenberg (1971) afirma que “o aumento da dimensão da empresa no período da segunda Revolução Industrial, além de ocasionar uma mutação, onde as teorias sociais de caráter totalizador e global (Saint-Simon, Fourier e Marx) cedem lugar às teorias microindustriais de alcance médio (Taylor, Fayol), implica no plano da empresa em uma separação entre direção e execução (p.15)

[...] Os modelos administrativos Taylor–Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho (Durkheim), onde o parcelamento de tarefas é a mola do sistema” (p.17).

O racionalismo teve grande influência no surgimento da Teoria Administrativa e, apesar das críticas recebidas no desenvolver do século XX, permaneceu ao menos em “espírito” nas teorias contemporâneas. “A despeito do fato de estar presente nos primórdios do desenvolvimento da teoria organizacional, o modelo racional nunca teve domínio ideológico e intelectual completo. Sempre foi contestado por linhas alternativas. Os contestadores freqüentemente compartilhavam o projeto político e ideológico do modelo racional” (REED, 1998, p.69).

Esses contestadores foram, em princípio, os autores da escola de Relações Humanas e, em seguida, os autores do Estruturalismo–Sistêmico. Esta última concepção foi a dominante nas décadas 40 a 60 (ou até 70 com a Teoria da Contingência) e dissimula “conflitos de valor sobre fins e meios em questões técnicas que podem ser “resolvidas” por meio de um projeto eficaz de sistema e de administração” (REED, 1998, p.71); em outras palavras, oculta a questão política.

Toda essa tradição é criticada politicamente (por desenvolver e manter a dominação nas organizações) e epistemologicamente (por abordar a realidade de forma objetiva e querer modá-la à sua vontade); assim, “à medida que os anos 60 avançam modelos alternativos de interpretação já começam a emergir para questionar o funcionalismo, baseados em tradições intelectuais e históricas muito diferentes” (REED, 1998, p.72).

Como foi dito anteriormente neste texto, o trabalho de Weber sobre burocracia foi mutilado, apoderado e divulgado pelo parsonismo funcionalista da sociologia estadunidense e teve enorme influência na Teoria das Organizações e nas discussões sobre Administração. “Tão logo o Weber politicamente de esquerda e intelectualmente idealista foi ressuscitado, o projeto da teoria organizacional transformou-se em luta. A teoria organizacional, daquele dia em diante, foi um “terreno contestado” em seus aspectos políticos, epistemológico e metodológico” (BURRELL, 1998, p.440).

A partir desse momento, há uma teoria ortodoxa e administrativamente orientada ao lado de uma (melhor seria dizer, várias) teoria heterodoxa e criticamente orientada. Ao final dos anos 70, um livro teve forte impacto na literatura da área: “*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*” de Burrell e Morgan de 1979. De acordo com Burrell (1998, p.448), o referido “livro argumenta que o estado normal da ciência organizacional é pluralístico”.

Burrell e Morgan (1979) constroem quatro paradigmas para a Teoria das Organizações, cada um fundamentado em um contexto sociológico. Os quatro paradigmas são construídos a partir de duas dimensões: uma sobre a natureza da ciência social, e a outra sobre a natureza da sociedade. A dimensão “natureza da ciência social” pode ser compreendida pelo quadro 3.

Quadro 3 – A dimensão objetivista-subjetivista

Fonte: Burrell e Morgan, 1979, p.1-8

A dimensão “natureza da sociedade” pode ser compreendida pelo quadro 4, lembrando que essas dimensões refletem uma construção de Dahrendorf, no entanto alteradas por Burrell e Morgan (1979, p. 29).

Quadro 4 - A dimensão regulação – mudança radical.

(Fonte: Burrell e Morgan, 1979, p.18)

SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO	SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL
Status quo	Mudança radical
Ordem social	Conflito estrutural
Consenso	Modos de dominação
Integração e coesão social	Contradição
Solidariedade	Emancipação
Satisfação de necessidades	Privação
Realidade	Potencialidade

Desta forma, a combinação da dimensão “natureza da ciência social” dada pelas abordagens objetivismo–subjativismo com a dimensão “natureza da sociedade” dada pelas abordagens ordem–mudança radical produz quatro paradigmas, conforme figura 7.

Figura 7 – Os quatro paradigmas para análise da teoria social

Fonte: Burrell e Morgan, 1979, p.22

Burrell e Morgan (1979, p.23-5) observam que “a definição [de paradigma] não implica em completa unidade de pensamento [...] há muito debate entre os teóricos [de um mesmo paradigma] que adotam pontos de vista diferentes. O paradigma, contudo, tem uma unidade subjacente em relação aos seus pressupostos básicos, os quais separam um grupo de teóricos localizados em um paradigma de outro grupo em outro paradigma”.

Em passagem anterior, Burrell (1998) disse que o propósito era mostrar o pluralismo na compreensão e produção do conhecimento sobre teoria das organizações. Na verdade, refletia uma forte contestação do domínio e predomínio da teoria funcionalista das organizações e sinalizava o “ataque” à ortodoxia neste campo.

Em um artigo de reconhecimento da realidade pluriparadigmática da Teoria das Organizações, Gioia e Pitre (1990, p.586) registram uma nova “versão dos paradigmas de Burrell e Morgan que descreve a dominação relativa do funcionalismo no estudo organizacional”, conforme figura 8.

Figura 8 – Uma representação do domínio do funcionalismo na pesquisa e teoria organizacional

Fonte Gioia e Pitre, 1990, p.586

Portanto, essa visão uniparadigmática existente até o pós-guerra ocultava um “descontentamento” invisível sobre a Teoria das Organizações. “O que tivemos nos anos 60 foi meramente um período de oposição silenciosa antes que o volume do murmúrio aumentasse [...] era a realidade da fragmentação, ficando mais clara quando ficou brilhantemente óbvio que um grupo particular de teóricos da contingência [leia-se, do funcionalismo] tinha, até este ponto, calado as outras vozes do outro lado da estrutura” (BURRELL, 1998, p.444), do edifício da Teoria das Organizações.

Não se pode ser ingênuo e achar que grupos de teóricos lutam entre si em busca da “verdade”, pois “a criação de uma teoria é uma prática intelectual situada em dado contexto histórico e que está voltada para a construção e mobilização de recursos ideais, materiais e institucionais para legitimar certos conhecimentos e os projetos políticos que deles derivam” (REED, 1998, p.64). Qualquer semelhança com o ambiente acadêmico, institucional e político no Brasil não é mera semelhança.

Quem já participou de grupos de pesquisa “radicais”, movidos por “certos trabalhos em administração [que] parecem agregar à área algumas tendências mais humanistas” (AKTOUF 2004, p.217), sabe que as palavras escondem segundas intenções (muitas vezes, terceiras e quartas). Talvez, por isso, que Chanlat (1992, p.19), ao convidar pessoas a participarem do “*Groupe Humanisme et Gestion*” observa que ser membro significa aceitar as contribuições dos outros e “viver em concordância com os valores que o grupo busca promover”.

3.2. As Críticas “Dissidentes” à Teoria Prescritiva sobre Estratégia

Nesta seção serão consideradas aquelas críticas originárias do interior do próprio paradigma funcionalista à visão mais prescritiva da Teoria sobre Estratégia, como anteriormente apresentada. Crê-se que se possa denominar desta forma estas críticas, pois para Gioia e Pitre (1990, p.590) a “teoria funcionalista carrega usualmente uma orientação implícita de uma perspectiva administrativa e manutenção do *status quo* organizacional”. Os autores aqui tratados, críticos e criticados, são reconhecidamente de uma perspectiva administrativa.

Em se tratando da escola do *design*, parece haver hoje em dia uma certa confusão ou mesmo uma certa junção entre conceitos originários desta escola com conceitos da escola do planejamento. Um refinamento desta diferença é a afirmação de

Andrews (1971, p.44) de que os oponentes ao planejamento acusam este procedimento de “tomar tempo e algumas vezes do planejamento formal tornar-se elaborado e frustrante. Estas acusações não são limitações reais, contudo, [um senão ao planejamento] a estratégia não requer maior conhecimento do futuro ou mais tempo do que temos”; e completa que “a habilidade requerida no uso de uma idéia pode de fato ser uma limitação em sua utilidade” (p.45). Ainda, Andrews (1971, p.36) diz que “raramente as empresas formulam e explicitam uma estratégia tão claramente quanto nos exemplos dados. Mas toda empresa tem uma estratégia, mesmo que imperfeita e implícita quanto possa ser”.

O que parece mais essencial desta escola é reconhecer seu esforço na “busca de atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG, 2000, p.28). Ou, ainda, “entre as idéias básicas da escola do *design*, a mais essencial é a da congruência, ou adaptação, entre fatores externos e organizacionais” (MINTZBERG, 2004, p.43). Segundo Andrews (1971, p.37), ao ter expressado o processo de formular a estratégia, houve “o reconhecimento do que a empresa deve fazer em termos de oportunidade ambiental, a decisão do que pode fazer em termos das capacidades e forças, e a ação de trazer essas duas considerações juntas em equilíbrio ótimo”. Conceito já presente em Selznick (1971, p.53) ao dizer que “a liderança reconcilia rivalidades internas e pressões do ambiente”. É preciso dizer que a atribuição política do líder em Selznick e a denominação de “estratégia econômica” usada por Andrews como produto da análise *SWOT*, dado que os valores da direção e influência ética da sociedade ainda não foram incorporados, distinguem-nos das análises reducionistas e economicistas da atualidade.

Enfim, esta reflexão sobre o modelo do *design* deve ainda registrar as críticas de Mintzberg (1990a, 2004) e Mintzberg et al. (2000) sobre as premissas do modelo. Aqui são debatidas quatro das sete registradas pelos autores.

- 1) A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente;
- 2) A responsabilidade por esse controle e por essa consciência deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista;
- 3) O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informalmente;
- 4) O processo de design está completo quando as estratégias surgem plenamente formuladas como perspectiva, isto é, como a grande concepção e escolha suprema.

Mintzberg (1990a) associa a premissa vinculada ao “grande” estrategista aos escritos de Selznick. A crítica é a concentração no ápice da hierarquia com a exclusão dos membros da organização. Sendo corretas as premissas propostas, há uma coerência do modelo em manter a formação simples e informal (premissa 3), de centralizar a responsabilidade pela intencionalidade do processo no executivo principal (premissa 2) e de a formação de estratégia ser um processo deliberado de pensamento consciente (premissa 1). Ao separar concepção da ação, ao creditar toda criação ao grande estrategista pela exclusão de todos os demais da organização, esta escola enfatiza a escolha suprema, tornando a criação da estratégia um ato isolado, deliberado em que a estratégia surge pronta após esta “concepção manignífica” para ser implantada. Ainda que o modelo enfatize a formação como um processo deliberado (da intencionalidade consciente), da possibilidade racional (de separar concepção de execução), diferencia-se do modelo do planejamento exatamente em manter o processo simples (sem formalização), na cabeça do estrategista (sem equipe de planejamento) e criativo (sem método racional).

Uma revisão da literatura sobre planejamento em Administração mostrará defensores ortodoxos do conceito, ainda que alguns de seus partidários tenham mostrado em pesquisas empíricas a não-constatação plena de sua aplicação, ou mesmo questionado seus resultados. Desta forma, “para muitos desses autores, o planejamento tornou-se não apenas uma abordagem à formação de estratégia, mas uma virtual religião” (MINTZBERG et al., 2000, p.44). Talvez para seus detratores possa-se dizer que a crítica não é um esporte, mas uma seita em formação.

A análise do modelo inicial de Ansoff por Mintzberg (2004) é relativamente rápida, menos de três páginas, e concentra-se no que considera os dois principais conceitos: disparidade e sinergia. A compreensão da análise nesta direção parece superficial em explicar e criticar a essência do modelo, ao menos do processo de formalização realizado em outra parte do livro, que é extensa, mas não especificamente dirigida a Ansoff. Aqui será tomado um outro caminho.

No prefácio do livro, Ansoff (1977, p.XVIII) estabelece que o objetivo do livro “é sintetizar e unificar pontos de vista parciais existentes num enfoque analítico global à resolução do problema estratégico total da empresa [...] este livro oferece um método prático para a tomada de decisões estratégicas numa empresa”. A figura 9 exhibe a “simplicidade e praticidade” do modelo de Ansoff; daí ser compreensível que a grande

Figura 9 – Modelo de formulação de estratégia de Ansoff

Fonte: Ansoff, 1977, p.169-170

maioria das pesquisas empíricas não constatarem a existência do planejamento formal “prático” na prática.

Ansoff (1977) é um “teórico tardio da racionalização”, pois este momento do pensamento administrativo é do estruturalismo-sistêmico; conseqüentemente, sua proposta é coerente com as propostas de planejamento e racionalização de Taylor e Fayol, especificamente com as deste último, ao qual registra: “um talentoso e profético cidadão francês, Henri Fayol, antecipou-se com imaginação e correção à maioria das recentes análises da moderna prática empresarial” (p.17). A idéia será levar o conceito de planejamento de Taylor (operacional) e Fayol (administrativo) às decisões estratégicas.

Mintzberg (2004, p.49) não deixa clara a motivação de Ansoff para estudar a questão estratégica; apenas registra que “curiosamente Ansoff não tratou do processo de planejamento estratégico em geral; em vez disso, concentrou seu modelo na questão mais restrita da expansão e diversificação corporativa” e completa que isto refletia o bom astral da década de 60; o que é verdade, mas não elucidativo.

Abordar a expansão e diversificação, além de estar alinhado com a economia americana da época, reflete inovação e oportunidade para as empresas. Quais as características peculiares do problema estratégico? Ansoff (1977, p.87) responde: “o fato de que uma empresa necessita ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades”.

As novas oportunidades, ou o problema estratégico, podem ser associadas à tomada de decisão não-rotineira, pois as questões administrativas e operacionais já estavam racionalizadas e, portanto, associadas à tomada de decisão rotineira; conforme March e Simon (1967).

A divergência entre as decisões rotineiras e não-rotineiras foi tratada por diversos autores nesta época, todos com grande influência na Teoria das Organizações como Simon, Perrow, Thompson e o próprio Ansoff. Começando por Perrow (1976), o autor trata da influência da tecnologia na estrutura organizacional e na natureza da organização. Portanto, diz Perrow (1976, p.111), a perspectiva por ele adotada “afirma que as organizações não são iguais e que a maneira pela qual podem diferir uma da outra, depende de sua tecnologia”. A figura 10 ilustra a tecnologia a partir de duas variáveis: a natureza e a variabilidade da atividade de pesquisa mental para solucionar problemas. A combinação dessas duas variáveis irá gerar diferentes estruturas de

atividades. Ao contrário de Ansoff, Perrow (1976, p. 211) não tenta impor um padrão para a organização e conclui seu livro afirmando: “acredita-se que uma sociedade complexa, que valoriza a pluralidade de meios e fins, dependerá de uma variedade enorme de organizações, as quais diferem em tecnologia, estrutura e objetivos”.

		VARIABILIDADE DA ATIVIDADE DE PESQUISA	
		Poucas situações excepcionais	Ausência de rotina
Natureza da Atividade de Pesquisa	Pesquisa não analisável	“Artesanato” 1	Ausência de rotina 2
	Pesquisa analisável	Rotina 4	Engenharia 3

Figura 10 – Variáveis de tecnologia

Fonte: Perrow, 1976, p.104

Simon (1979), ao abordar a questão da decisão, nega a possibilidade da racionalidade plena do decisor, o que ele viria a chamar de “Racionalidade Limitada”. Escreve ele: “o comportamento real não alcança racionalidade plena pelo menos em três aspectos: a) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas conseqüências é sempre fragmentário; b) considerando-se que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita; c) a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos

alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração” (SIMON, 1979, p. 84). A solução de Simon é diferente de Perrow. O segundo apresentou proposta fundamentada na sociologia, enfatizando a pluralidade das organizações; o primeiro trata da psicologia social e da influência de instrumento administrativo em situações não-rotineiras, como a de instilar valores (premissas de decisão) nos funcionários.

Thompson e van Houten (1975) também tratam dos tipos de decisões tomadas pelas pessoas. Combinando as preferências relacionadas aos resultados percebidos e as crenças sobre o conhecimento de causa-e-efeito, os autores produzem quatro possíveis problemas de decisão. Para eles, a visão reducionista e simplificadora da tomada de decisão é válida apenas para um dos tipos de decisão. “A simples análise de todas as alternativas e a seleção da melhor alternativa é realística se você acredita que tem conhecimento completo das alternativas e suas conseqüências; se você sabe precisamente o que você prefere. Este tipo de decisão, conforme figura 11, está associada à célula I e se aplica apenas se a questão de decisão é simples, no que se refere às capacidades do homem” (THOMPSON e van HOUTEN, 1975, p.152). O fundamento é das ciências comportamentais e enfatiza a cognição.

		Crenças sobre o conhecimento de causa-e-efeito	
		Completo	Incompleto
Preferências concernentes aos resultados percebidos	Cristalizadas	I	II
	Ambíguas	III	IV

Figura 11 – Tipos de problema de decisão

Fonte: Thompson e van Houten, 1975, p.152

Por sua vez, Ansoff (1977) acredita na perspectiva racionalista de que todos os tipos de problemas possam ser resolvidos pelo cálculo sistemático de todas as alternativas e a escolha da melhor (ou quase isso). Assim como Taylor transferiu (racionalizou no sentido sociológico de Weber) as decisões dos operários para a gerência e Fayol racionalizou as decisões administrativas, Ansoff se propõe a racionalizar as decisões estratégicas, protegendo-as do livre-arbítrio humano e confiando-as a um “esquema de planejamento global”, analítico, detalhado, apoiado em técnicas e vigilante de qualquer manifestação humana. A organização máquina do nível operacional e administrativo chega ao nível estratégico. É o império da racionalidade.

Tomando o modelo de Perrow (1976), mas com intenção muito diversa - figura 6 deste texto -, um associado de Ansoff, Ullrich (1981), apresenta a figura 12 em que faz os seguintes comentários sobre cada classe de problemas:

- 1) Quadrante 1 – “problemas repetitivos que têm solução de rotina, estas soluções são tão mecânicas que a maioria delas poderá ser conseguida por máquinas” (p. 213).
- 2) Quadrante 2 – “problemas de soluções programáveis, passo a passo, recorrendo freqüentemente a sub-rotina ou técnicas adequadas a um número relativamente grande de programas diferentes” (p. 213).
- 3) Quadrante 3 – “problemas que pouco variam no tempo, mas carente de pesquisa analisável e lógica; utiliza o julgamento, a intuição e a experiência” (p. 214);
- 4) Quadrante 4 – “problemas carente de pesquisa analisável e lógica e sujeita a muitas variações; não sendo repetitivos, não fornecem experiência que permita julgamento; apóia-se em modelos hipotéticos; exemplo: o estabelecimento de planos e objetivos estratégicos” (p. 214);

Ullrich (1981, p. 215-218) afirma que “as várias atividades que são levadas a cabo pelas organizações complexas são coordenadas por dois processos principais: planejamento e feedback [...] os problemas de rotina (quadrante 1) podem ser planejados de maneira muito detalhada [...] os problemas do quadrante 2 estão também sujeitos ao planejamento [...] os problemas (quadrante 4) que requerem solução judiciosa podem, mediante o desenvolvimento e a aplicação de técnicas de criação de modelos, ser transformados em tarefas que exigem operações rotineiras [...] os problemas do quadrante 3 tendem a diminuir a capacidade que a organização tem de

predizer, planejar e controlar suas atividades. A tendência, então, é controlar o ambiente” para caminhar com as soluções para o quadrante 4 e, por meio da criação de modelos, chegarem à solução por rotina. Uma grande pretensão racionalista.

Figura 12 – Características do problema de processos de coordenação

Fonte: Ullrich, 1981, p. 215

Em um paralelo com seu associado, Ansoff (1977, p.4) registra que “o problema geral das atividades da empresa exige muitas decisões distintas e diferentes [...] Nosso enfoque consistirá em construir três categorias denominadas operacional, administrativa e estratégica, associadas, respectivamente, com a eficiência, alocação de recursos entre áreas funcionais e relações da empresa e o seu ambiente”. Ligando com a pretensão de Ullrich no parágrafo anterior, Ansoff (1977, p.9) é categórico no “fato de que os males fundamentais não estão dentro da empresa, mas sim no seu ambiente externo”. Esta é a questão estratégica, e o planejamento é o remédio.

Nesta pretensão de controlar o ambiente, como disse Ullrich, ou ao menos prevê-lo, o “método de busca adaptativa” de Ansoff (1977, p.21) tem um “procedimento em quatro passos: (1) é estabelecido um conjunto de objetivos; (2) é estimada a

diferença (hiato) entre a posição corrente da empresa e a indicada pelos objetivos; (3) propõe-se um ou mais de um caminho (estratégia); (4) as estratégias são testadas em termos de suas “propriedades de redução de hiatos”. Uma estratégia será aceita se permitir reduzir o hiato substancialmente; se isso não ocorrer, novas alternativas serão experimentadas”. A figura 13 revela o método adaptativo, onde estão estabelecidas “duas regras de decisão: a primeira fixa os padrões de avaliação do desempenho da empresa (objetivos); a segunda define as características desejáveis dos diversos produtos e mercados (estratégia)” (p.20).

Figura 13 – Decisões no processo de formulação de estratégias

Fonte: Ansoff, 1977, p.23

As decisões não-programadas da empresa estão associadas ao não-controle dos acontecimentos do ambiente, e suas atividades estão associadas a “prioridades e ritmo de execução que tendem a ser determinados por fatores muito casuais” (MARCH e SIMON, 1967, p.233) ou ao livre-arbítrio de diretores. “No processo decisório não programado, o processo pelo qual se inventam, preparam e implantam novos programas [...] a técnica principal do sistema de aproximações sucessivas é a análise de meios e fins: 1) definir o objetivo geral a atingir; 2) descobrir os meios para realizar os

objetivos; 3) considerar cada um dos meios, por sua vez, como um novo subobjetivo, e descobrir um meio mais detalhado para atingi-lo” e assim sucessivamente (MARCH e SIMON, p.237-8). Rotinizar os fatores organizacionais casuais decorrentes de decisões não-programadas só é possível se os novos programas da empresa (diversificação e expansão em Ansoff) formarem uma “cascata” (Ansoff, 1977, p.20) de fins (objetivos) e meios (estratégia).

Ao formar essa “cascata” de decisões, “a organização retira de seus membros, por conseguinte, a faculdade de decidir independentemente e a substitui por um processo decisório próprio” (SIMON, 1979, p.8). Segundo Mintzberg (2004, p.69-71), “o ponto de partida é delinear os objetivos globais da empresa, que, de um lado, dão origem a todo um sistema de subobjetivos e, de outro, gerem o desenvolvimento de uma cascata de estratégias de cima para baixo, que, por sua vez, leve a uma hierarquia de capital e programas operacionais que determine as ações da empresa. Enquanto isso, os objetivos e subobjetivos alimentam o processo de orçamentação em vários níveis, assim como as consequências dos vários programas, cujos efeitos nos orçamentos devem ser considerados. É mais ou menos assim que o sistema como um todo deve se interligar”. A cascata pode ser visualizada na figura 14.

Mintzberg (2004, p.76-7) explica essa “grande divisão” do planejamento que aparece na figura como uma linha vertical: “do lado direito, estão as hierarquias de estratégias e de programas, cuja intenção é a especificação do comportamento antes do fato; à esquerda, ficam as duas hierarquias de objetivos e orçamentos, aqui o controle se dá após o feito”. Para se ter uma idéia como um “curto-circuito” nesta hierarquia pode solapar a eficácia do sistema de planejamento, Certo (2003, p.111) registra que a “subotimização é uma condição em que os objetivos específicos estão em conflito ou não visam diretamente ao cumprimento do objetivo organizacional geral”. Sabe-se que esta “rede de ligações” objetivo/subobjetivos sofre de muitos conflitos e interrupções. Funcionando normalmente – desejo um tanto utópico - o processo de solução do problema estratégico torna-se, na perspectiva do planejamento, muito simples, pois não é a hierarquia toda a síntese da geração da estratégia, mas o triunfo da análise cartesiana dos blocos individuais considerado nesta operação.

Figura 14 – Modelo convencional de planejamento

Fonte: Mintzberg, 2004, p.71

Talvez o aspecto mais relevante dessa proposta seja seu caráter de um procedimento de formalização entendido como “decomposição–articulação–racionalização, onde a decomposição do processo de formulação de estratégia em uma série de passos articulados, cada um a ser realizado como especificado em sequência, produzirá estratégias integradas. As estratégias não podem ser criadas pela lógica usada para montar automóveis” (MINTZBERG, 2004, p.27). Toda essa crítica não é um descrédito ao planejamento, mas sim àquilo que se chama planejamento estratégico formal e à crença de que seja capaz de criar estratégia por meio de uma integração

mecânica (por planos) de todos os níveis e situações da organização. Uma crítica “à idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. O planejamento em si tem outras funções úteis nas organizações” (MINTZBERG et al., 2000, p.57). Provável que essa reflexão tenha raízes em March e Simon (1958, p.261): “uma vez que a teoria clássica de planejamento se aplique praticamente só à situação estática ela não proporciona uma base para proposições normativas sobre planejamento em caso de transformação não programada [isto é, estratégicas]. Conseqüentemente, na medida em que o elemento dinâmico tenha importância, a teoria clássica em grande parte será descabida”.

Mintzberg et al. (2000, p.81) complementam dizendo que “em nossa visão, ninguém jamais desenvolveu uma estratégia através de técnicas analíticas. Injetou informações úteis no processo de criação de estratégias: sim. Mas desenvolveu uma estratégia: nunca” (MINTZBERG et al., 2000, p.90”).

Aktouf (2004, p.78) refere-se à formação de Porter como “um produto das *fast – tracks* (vias ultra-rápidas de formação) à moda americana”, alguém doutorado em economia quatro anos após sua colação de grau em engenharia aeroespacial [aprendeu bem sobre velocidade das aeronaves]. Pergunta Aktouf como pode alguém “assimilar” todos os clássicos de economia e suas questões centrais num período tão curto. É de se imaginar que a habilidade numérica sobrepõe-se a estas questões econômicas, sociais, políticas e morais e daí tornar-se um projetista [ultra-sônico] de organizações sociais; e até mais, pois deu conselhos sobre a “vantagem competitiva das nações”. Não é o caso de Porter, visto ser um guru da Administração, produto com garantia de qualidade de Harvard, mas abre-se a compreensão ao surgimento de charlatões. “Michel Porter é um dos produtos mais típicos da aliança fecunda entre universidades e grandes escritórios de consultores da região de Boston [...]”. Essas alianças deram início ao que se convencionou chamar, tanto em teoria quanto na prática, de “administração estratégica”, que se configurou nos anos 50–60. Foi esse meio específico que permitiu a Porter, como se fosse uma incubadora, produzir sua famosa teoria da “estratégia das vantagens competitivas” ou do “posicionamento no mercado” (AKTOUF, 2004, p.79).

Mintzberg et al. (2000) fazem quatro críticas à contribuição de Porter:

- 1) Foco – Sua obra não aborda aspectos políticos, legais e morais, como a recente acusação da Shell - em Paulínia-SP - de contaminar o ambiente e as pessoas que ali viviam, sendo de conhecimento dos dirigentes três anos antes da denúncia. Isso é

estratégia de liderança de custo? Ou diferenciação (na forma de matar as pessoas)? Em Porter não há reflexões a respeito. (O foco da obra de Porter “é orientado para o econômico e, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não – quantificável” (p.90);

- 2) Contexto – A literatura desta escola tem tendência em tratar o grande, o estabelecido e o maduro em uma clara inclinação para condições de estabilidade. As condições de instabilidade não levam os partidários desta escola a questionarem os fundamentos do modelo explicativo. “(Grande parte do problema pode provir de uma inclinação desta escola no sentido das condições externas, em especial da indústria e da concorrência, em detrimento das capacidades internas” (p.91);
- 3) Processo – A ênfase no processo de formulação da estratégia é na análise sofisticada, de modo deliberado, e no manuseio de muitos números. “Os cálculos podem impedir não só o aprendizado e a criatividade, mas também o empenho pessoal” (p.92);
- 4) Conteúdo – Partidários das tipologias estratégias, os autores do posicionamento oferecem categorias de estratégias para “encaixar” a realidade. Por exemplo, em Hofer e Schendel (1978), na figura 5.1 (p.104) e no capítulo 6 (p.162-184) estão apresentados seis tipos genéricos de estratégias de negócios. Os autores estão entre os pioneiros da escola do posicionamento. “A primeira onda desta escola promoveu máximas; a segunda, imperativos; e a terceira oferece opções e contingências, mas não escolhas” (p.94).

Toda crítica que Mintzberg faz à crença na formulação deliberada da estratégia pode ser sintetizada nas palavras de Aktouf (2004, p.47): “Tudo isso parece como se a única maneira de pensar, exata e cientificamente, fosse utilizando a matemática [...] Se fosse assim, seria preciso educar gerações [...] sabiamente condicionadas para confundir analisar/calcular com pensar/refletir, e confundir velocidade de cálculo, ou aplicação de formular com inteligência”. Mintzberg et al. (2000, p.96) podem traduzir esse sentimento da transformação da organização social em máquina, da estratégia em programação, quando afirmam que “a formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele ordenado e estático descrito na escola de planejamento”.

3.3. Classificações das Teorias sobre Estratégia

Existem na literatura muitas propostas de classificar o conhecimento sobre estratégia, e todas as classificações refletem o paradigma da teoria das organizações de seus proponentes. A escolha aqui não foi aleatória, mas inclinada a expor tendência na teorização sobre estratégia e diferentes paradigmas. Desta forma, a primeira classificação, apresentada como “a proposição de Gluck”, fundamenta-se no funcionalismo em teoria das organizações, e a visão de estratégia é tradicional; bem representativa a escolha de um consultor. A terceira e última, “A proposição de Whittington”, não abandona a visão dominante (planejamento, racional, formal), concretizada com Gluck, mas introduz uma perspectiva estratégica (sistêmica) teorizada fora do paradigma funcionalista, conseqüentemente com uma visão social bastante crítica a ponto de questionar, ao menos implicitamente, a eficácia da primeira. A segunda, “a proposição de Mintzberg”, foi aqui classificada em posição intermediária, pois embora seja administrativamente orientada (suas discussões falam amplamente de negócios), apresenta críticas severas à primeira, introduzindo conceitos de fora do funcionalismo.

3.3.1. A Proposição de Gluck

Gluck, na época de sua proposição das quatro fases da administração estratégica, era o principal consultor da McKinsey para o assunto, além de ser um de seus diretores. Baseado em sua grande experiência, dispensa o formato acadêmico de referência; prefere como em Gluck (1985) dialogar com artigo de revista de negócios ou com casos de empresas da “boutique de estratégias” (como denomina Mintzberg) McKinsey.

Gluck et al. (1980, p.154) escreveram que “o mero planejamento perdeu o *glamour*; os planejadores tornaram-se estrategistas”. Esta frase revela o mote da proposição, as quatro fases do planejamento (em um sentido evolutivo) ou os quatro tipos de planejamento existentes nas corporações (no sentido de uma tipologia do planejamento). Evidentemente, a proposição aqui é administrativamente orientada e muito bem informada, sem crítica alguma a não ser para as fases (ou tipos) precedentes ao planejamento (ou administração) estratégico (quarto tipo). Compreensível para quem precisa vender o novo.

Ghemawat (2000, p.26) observa que “Gluck e seus associados procuram reduzir algumas restrições impostas por abordagem mecanicista [ou estáticas do planejamento], sugerindo que as estratégias das empresas bem-sucedidas progridem ao longo de quatro fases, descritas na figura 15, que evoluem com níveis crescentes de dinamismo, multidimensionalidade e incerteza”.

Figura 15 – Quatro fases do planejamento
(Fonte: Gemawat, 2000, p.27).

O planejamento formal e as decisões estratégicas estão interligados, e a qualidade do processo e os resultados do planejar estão em constante evolução, de forma que nesse percurso permanente de aperfeiçoamento, quatro etapas ou patamares podem ser identificados (no início dos anos 80). “Esta progressão pode ser segmentada em quatro fases sequenciais, cada uma marcada por avanços claros sobre suas predecessoras em torno da formulação explícita de questões e alternativas, qualidade do trabalho preparatório dos assessores, presteza da alta administração em participar e guiar o processo de decisões estratégicas e a eficácia da implantação” (GLUCK et al., 1980, p.155). Esta evolução é mostrada na figura 16.

Figura 16 – Quatro fases na evolução do planejamento estratégico formal (Fonte: Gluck et al., 1980, p.157).

Embora sejam fases evolutivas do planejamento, os autores distinguem a última como uma fase superior em conteúdo e no próprio nome, administração estratégica; que “deveria referir-se a uma espécie de sistema ou processo administrativo que liga planejamento e decisões estratégicas à ocupação cotidiana da administração operacional” (GLUCK et al., 1982, p.10).

Os autores advertem que não existe apenas o planejamento formal como modo de formular a estratégia; existem outras duas alternativas: 1) pensamento estratégico: criativo, com discernimento empreendedor sobre a empresa, sobre a indústria e seu ambiente; 2) tomada de decisão oportunística: respostas eficazes a oportunidades e problemas inesperados (GLUCK et al., 1982, p.12). Evidentemente que os autores transpiram confiança em que o planejamento formal, muito provavelmente, irá produzir sucesso a longo prazo. Transparece a igualdade de condições e eficácia dessas duas alternativas de formulação estratégica com o primeiro tipo apresentado (planejamento

financeiro), de baixa formalização e inferior aos outros tipos crescentes de formalização; portanto, ambas alternativas inferiores ao planejamento formal.

Os quatro tipos podem ser brevemente descritos da seguinte maneira (GLUCK et al., 1980, p.155-161; 1982 p.11-20):

- 1) Planejamento financeiro: Nesta fase, a orçamentação domina o exercício do planejamento, trazendo para dentro dele questões de ganhos, custos e necessidades de capital. O horizonte de tempo estabelecido, normalmente, é de um ano. A empresa pode ter boas estratégias de negócios, mas raramente formalizadas; são simples e sutis. Estas estratégias implícitas estão nas cabeças do presidente e de uns poucos diretores. A qualidade da estratégia de negócio depende totalmente do vigor empreendedor do presidente, pois o planejamento formal está “refém” da questão financeira;
- 2) Planejamento baseado na previsão: Difere pouco do tipo anterior, embora traga contribuições efetivas na alocação de recursos (análise de portfólio) e na análise de longo prazo. No entanto, os planejadores logo percebem que suas previsões “se desmancham” diante da complexidade do mundo real. Fraqueza de previsão é respondida com técnicas mais sofisticadas de previsão e com o planejamento da “questão estratégica” falha. O futuro não pode ser previsto a partir de comportamento passado. Facilmente o planejamento estratégico baseado em previsões torna-se uma rotina mecânica de copiar e refazer previsões anteriores;
- 3) Planejamento orientado externamente: “A força compulsora da evolução do planejamento parece ser a crescente complexidade dos problemas dos negócios e o movimento de mudança no ambiente, particularmente a grande mudança ascendente entre as fases 2 e 3” (GLUCK et al., 1982, p.10), que pode ser visualizada na figura 17. A fase 3 se destaca pela preocupação com as oportunidades de negócio da empresa. Os planos começam com uma análise completa do ambiente de negócios, da situação competitiva e das estratégias competitivas. Os planos são criativos e não determinísticos, pois os planejadores oferecem alternativas à alta administração. Esta logo percebe que as decisões estratégicas são tomadas pelos gerentes e assessores de planejamento e não por ela. Isso exigirá uma mudança;

Figura 17 – Fases na evolução da tomada de decisões estratégicas
(Fonte: Gluck et al., 1982, p.11).

- 4) Administração estratégica: É compreendida como uma união entre o planejamento e a administração estratégica; não é a simples sofisticação das técnicas de planejamento que dá o passaporte para esta etapa, mas o cuidado e perfeição com que o planejamento estratégico é ligado à tomada de decisão operacional. Cinco qualidades definem uma empresa administrada estrategicamente: 1) um bem-definido arcabouço para o planejamento; 2) capacidade ampla de pensar estrategicamente; 3) um processo de planejamento que requer negociação de objetivos; 4) um sistema de revisão de desempenho focada na atenção da alta administração em problemas e alternativas fundamentais; 5) um sistema motivacional e valores da administração que suportem a estratégia. Por exemplo, o arcabouço estratégico não se confunde com a estrutura organizacional, mas cria níveis de suporte e comprometimento ao planejamento como planejamento de: 1) produto/mercado; 2) unidade de negócio; 3) compartilhamento de recursos; 4) preocupações comuns; 5) nível corporativo. Outro exemplo, o processo de

planejamento deve: 1) enfatizar competitividade; 2) focar em um tema; 3) negociar objetivos; 4) demandar discernimentos estratégicos.

3.3.2. A Proposição de Mintzberg

Em Mintzberg (1990b), Mintzberg et al. (2000, original de 1998) e Mintzberg e Lampel (1999), há o uso da metáfora do elefante (e suas partes) para descrever o pensamento estratégico (e suas escolas). Esta metáfora tinha sido empregada em um vídeo nos anos 70 pela Associação Americana de Administração para descrever a diversidade de escolas do pensamento administrativo. Seis homens cegos entram em contato com o elefante, reconhecendo parte do animal; da mesma forma, os estudiosos, diante do volume e complexidade da literatura sobre estratégia, parecem os homens cegos, pois só conseguem reconhecer parte do conhecimento. Mintzberg e Lampel (1999, p.22) afirmam que “para os acadêmicos, isto representa confusão e desordem, ao passo que para outros – incluindo os autores – expressa um certo bem-vindo ecletismo, uma abertura de perspectivas”.

O grande problema é que os estrategistas das empresas têm sido formados em uma visão de uma ou outra escola. Se se aceita que as escolas são diferentes partes do mesmo processo de criação de estratégia, então, infelizmente, os estrategistas têm uma formação estreita e deficiente. Enxergar o elefante é um desafio, não só para os estrategistas como aos pesquisadores e professores no ensino sobre estratégia.

Assim, Mintzberg (1990b), Mintzberg et al. (2000) e Mintzberg e Lampel (1999) apresentam o processo estratégico por meio de dez escolas do pensamento estratégico, a seguir brevemente caracterizadas e sumariadas no quadro 5.

- 1) Escola do *Design* e processo de concepção: O desenvolvimento desta escola está associado às publicações da chamada “Escola de Harvard” sobre Política de Negócios onde se destacaram Andrews e Christensen na década de 60. Como conhecimentos subjacentes, estão as contribuições de Selznick (sociólogo) e Chandler (história dos negócios). O conceito fundamental ao processo de concepção da formação da estratégia é o SWOT, sigla em inglês para pontos fortes e pontos fracos (da organização) e oportunidades e ameaças (do ambiente). Associado a este conceito está outro de grande importância, o de adequação entre a organização e o

ambiente. A escola enfatiza a simplicidade para que o estrategista mantenha as rédeas do processo, separando, desta forma, a concepção da execução do processo;

- 2) Escola do Planejamento e processo formal: O desenvolvimento desta escola ocorre paralelamente ao da anterior, com o destaque para Ansoff. Não foram registradas pelos autores, mas comentadas em Whittington (2002) as contribuições de von Neumann e de Morgenstern para a teoria dos jogos em economia. As simplificações desses autores sobre o homem racional e o formalismo matemático do comportamento econômico devem ter influenciado Ansoff sobre o processo formal de formação estratégica, concentrando nos administradores a tarefa de planejamento. Fundamentais para esta escola são a análise minuciosa de cada passo do processo de formação estratégica, a capacitação da análise de cada passo com descrições detalhadas do que fazer e a confiança em informações numéricas. A atribuição dessa tarefa é de um corpo de planejadores, separando, desta forma, a concepção da execução da estratégia;
- 3) Escola do Posicionamento e o processo analítico: Os autores reconhecem três ondas ou fases desta escola: a primeira, com os escritos militares sobre a guerra; a segunda, com as carteiras de portfólios e amplamente divulgada nos anos 70 por meios das consultorias - no meio acadêmico, Hofer e Schendel foram os destaques - e uma terceira e decisiva onda, com o livro de Porter em 1980. Aqui o processo de formação de estratégica é uma seleção analítica de estratégias genéricas, entendidas como posições no setor de negócios da empresa. A análise é fortemente quantitativa para encontrar a solução ótima, sendo a capacidade e os recursos da empresa desprezados, exceto a super-atividade dos analistas;
- 4) Escola Empreendedora e o processo visionário: Esta escola não tem uma perspectiva totalmente diferente da escola do design; ambas enfatizam a liderança na formação da estratégia. No entanto, a do design nega a intuição e enfatiza o racional, a empreendedora faz o inverso. Portanto, a escola empreendedora enfatiza, como estados mentais inatos do líder, a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o discernimento. Esta escola apresenta a estratégia associada à imagem, ao senso de direção e, em primeiro lugar, à visão. A estrutura organizacional tende a ser responsiva e adaptável aos impulsos do líder; desta forma, a estratégia empreendedora é deliberada e emergente, com intenções expressas do líder e com respostas da estrutura e do nicho de mercado às ações do líder;

- 5) A Escola Cognitiva e o processo mental: Os autores marcam o diferencial desta escola como sendo o entendimento de que a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. A escola cognitiva não é ainda exatamente uma escola e tem diversas correntes de pensamentos frouxamente ligadas; daí os vários entendimentos de cognição e estratégia. Para alguns, a cognição é processamento de informações semelhante a máquinas como os computadores, com alguns limites; para outros, a cognição é mapeamento de conhecimento e construção de esquemas mentais, como as metáforas, para orientar-se no mundo externo; para outros ainda, a cognição é um processamento independente da mente e, portanto, a mente impõe a interpretação do mundo externo;
- 6) A Escola de Aprendizado e o processo emergente: Esta escola, assim como a anterior, é um conjunto de contribuições ainda não bem sintonizadas. Do incrementalismo desarticulado de Lindblom, passando pelo incrementalismo racional de Quinn, pulando algumas contribuições, até a estratégia emergente de Mintzberg, emergem (será que os autores aceitariam isso?) diferenças nítidas de concepção do processo estratégico: ações frouxamente articuladas ou ações racionais empreendidas; ações individuais do executivo principal ou coletiva de funcionários subalternos e gerentes intermediários; aprendizado individual ou organizacional. O que une estas contribuições é a oposição consensual ao racionalismo das escolas prescritivas. As estratégias mais emergem de ações empreendidas do que são simplesmente deliberadas; o aprendizado advindo da reflexão sobre as ações informa e forma a estratégia;
- 7) A Escola de Poder e o processo de negociação: Fundamenta-se em dois usos do poder: interno à organização e exercido por meio dos indivíduos e grupos. É denominado de poder microorientado (orientado para atividades intraorganizacionais); externo à organização e exercido por meio das organizações, é denominado de poder macroorientado para atividades interorganizacionais. O poder micro reconhece a diferença de interesses, perspectivas, medos e desejos dos indivíduos e a conseqüente influência das coalizões e negociações na criação de estratégias. O poder macro descreve processos ilegítimos como atos corruptos nas decisões governamentais, mas também reconhece ações recentes, poderosas e eficazes, como a estratégia coletiva de formação de redes de empresas;

- 8) A Escola Cultural e o processo coletivo: De acordo com os autores, esta escola descreve a formação de estratégia como um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações, comum aos membros da organização. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação formal. A estratégia assume a forma de intenções coletivas e é mais bem classificada a descrita como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente;
- 9) A Escola Ambiental e o processo reativo: Tem o papel de mudar o foco da liderança (escola design e empreendedora) e da organização (escola de poder e cultural) para a atenção ao ambiente. Três abordagens de ambiente podem ser identificadas: a da contingência, em que o estrategista “adapta” a organização às forças (às vezes, abstratas e não bem definidas) do ambiente, como complexidade e dinamismo; a da população das organizações, com foco no agregado de organizações e não em uma em especial, onde criar estratégia para o futuro é fútil, - a receita é ser eficiente operacionalmente; a do institucionalismo, em que as organizações copiam práticas de outras organizações, imitando determinadas formas na sociedade. Nesta escola, o estrategista reage mais do que delibera sobre a criação de estratégias;
- 10) A Escola de Configuração e o processo de transformação: Esta escola é uma combinação das anteriores. Na análise dos autores, uma organização (na maior parte do tempo) pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características, - esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação. A chave da administração estratégica é sustentar a estabilidade, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação. O processo de criação de estratégia pode ser a concepção conceitual ou a visão empreendedora, ou, na verdade, qualquer processo anteriormente descrito com as nove escolas apresentadas.

Quadro 5 - Dimensões das dez escolas
(Fonte: Mintzberg et al., 2000, p.259-264)

Estratégias	Design	Planeja- Mento	Posicio- namento	Empreen- Dedora	Cognitiva	Apren- Dizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configu- ração
Disciplina Base	Arquitetu- ra	Engenharia planejamen- to urbano	Organiza- ção industrial	Economia	Psicologia cognitiva	Psicologia e Educação	Ciência Política	Antropo- logia	Biologia, Sociologia, Política	História
Mensagem Pretendida	Adequa- ção	Formalizar	Analisar	Pressentir	Enquadrar	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transfor- mar
Mensagem Recebida	Pensar	Programar	Calcular	Centralizar	Preocupar- se ou imaginar	Jogar	Ocultar	Perpetuar	Capitular	Agregar, revolu- cionar
Estratégia	Perspec- tiva planejada, única	Planos decompos- tos em subestra- tégias	Posições genéricas planejadas	Perspectiva pessoal e única	Perspectiva mental	Padrões, única	Padrões e posições políticas	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas	Qualquer um dos anteriores
Processo Básico	Cerebral, simples, informal	Formal, decom- posto deliberado	Analítico, sistemático deliberado	Visionário, intuitivo, deliberado	Mental, emergente	Emergente, informal, confuso	Conflitivo, confuso, emergente	Ideológico, coletivo, deliberado	Passivo, imposto, emergente	Interativo, episódico
Forma de Organi- zação Favorecida	Máquina, centrali- zada	Grande máquina formali- zada	Grande máquina, produção em massa	Simples e centrali- zada	Qualquer uma		Qualquer uma	Missioná- ria ou máquina estagnada	Máquina obediente	Qualquer um

3.3.3. A Proposição de Whittington

Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas, conforme exibidas na figura 18, sobre estratégias a partir do estabelecimento de dois eixos: o horizontal, que trata de como se dá a criação da estratégia ou, em outras palavras, “considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados [à esquerda na figura] ou emerge por acidente, confusão ou inércia [à direita na figura]”; no eixo vertical trata do propósito organizacional em criar estratégia, ou “mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros [acima na figura] ou deles se desvia para permitir outras possibilidades [abaixo na figura]” (WHITTINGTON, 2002, p.2).

Figura 18 – Perspectivas genéricas sobre estratégia
(Fonte: Whittington, 2002, p.12).

1. A perspectiva clássica fundamenta-se em processos deliberados (planejamento) e na busca da maximização dos lucros. Pode-se compreender aqui todo o conhecimento ortodoxo sobre estratégia envolvendo a “Escola de Harvard”, Ansoff e Porter. Há uma forte crença no planejamento formal e racional, com o uso de técnicas analíticas com atribuição de valores numéricos e a fé na universalidade de sua

aplicação. O sucesso é visto como fortemente dependente da qualidade desse processo formal analítico. O desenvolvimento histórico a partir da área militar e dos jogos econômicos produziu uma separação entre concepção e execução da estratégia. “Os planos de ação são desenvolvidos na tenda do general, com vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura; são executados de acordo com os comandos transmitidos, através de uma obediente hierarquia” (WHITTINGTON, 2002, p.16);

2. A perspectiva evolucionista, fundamenta-se em um fatalismo da evolução biológica, segundo a qual os mais preparados exterminam os inferiores, e se junta a correntes do pensamento econômico para descrever o mercado como a lei natural da selva. Dado que o ambiente é muito imprevisível para se fazer previsões, a estratégia é fútil, devendo os administradores concentrar-se na eficiência. Assim, “investir em estratégias de longo prazo pode ser contraproducente. As organizações maximizam suas chances de sobrevivência no curto prazo, alcançando o ajuste perfeito ao ambiente onde operam. Em um ambiente competitivo, flexibilidade é ineficiente para a evolução” (WHITTINGTON, 2002, p.23);
3. A perspectiva processual, em face da natureza imperfeita da vida humana, acomoda, de modo pragmático, a estratégia à complexidade interna e ao seu processo gerencial falível. Em vista de os processos organizacionais serem falhos e incompletos, também considerando que o poder e a tomada de decisão não são uma hierarquia monolítica inquestionável, a organização é composta por coalizões de indivíduos com diferentes objetivos pessoais e inclinações cognitivas. Em consequência, os membros da organização barganham entre si, e a estratégia surge como produto de acordos e comprometimentos políticos. O processo estratégico, neste caso, é compreendido como um processo de experimentação e aprendizado. “Para os processualistas, tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos [...] o melhor conselho da teoria processualista é não se empenhar na busca do ideal inacessível de uma ação racional fluida, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é” WHITTINGTON, 2002, p.(25).
4. A perspectiva sistêmica considera a racionalidade por trás das estratégias próprias de cada sistema social; portanto, um processo estratégico que pareça irracional para um estrategista pode ser perfeitamente racional como elemento do sistema social ao

qual pertença. Assim, as empresas irão definir a estratégia de acordo com seu sistema social e econômico. “Contra proposições por vezes niilistas de técnicas evolucionistas e processuais, os teóricos sistêmicos mantêm a fé na capacidade de organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes” (WHITTINGTON, 2002, p.31) [...] “Os teóricos sistêmicos insistem em que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos” (p.32).

Whittington (2002) conclui a apresentação dessas quatro perspectivas sobre estratégia comparando características sem qualquer tentativa de avaliar um ou outro como mais adequado; desta forma, o autor explicita que as quatro perspectivas são válidas e os estrategistas podem tirar lições bem diferentes ao usá-las na criação ou na reflexão sobre estratégias. O quadro 6 mostra comparação entre perspectivas.

Quadro 6 – As quatro perspectivas sobre estratégia
(Fonte: Whittington, 2002, p.46).

	CLÁSSICA	PROCESSUAL	EVOLUCIO- NÁRIA	SISTÊMICA
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/ cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação / Aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/ Militarismo	Psicologia	Economia / Biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert& March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

O autor discute em outro artigo a “estratégia como prática”, uma abordagem em defesa de três mudanças: que o conhecimento prático passe do geral e formal para um enfoque local e tácito; que o ensino de estratégia deixe a leitura (estudo de caso) e transforme-se em treinamento prático pela reflexão e experimentação; e a pesquisa deixe de investigar a estratégia e descreva a “estrategização”, isto é, como a ação e interação dos estrategistas acabam definindo a estratégia. Colocando a pergunta: o que faz o profissional ser um estrategista eficaz? O autor traça no eixo vertical aquilo que considera uma questão dominante no pensamento estratégico: que direção estratégica adotar (onde) e que forma a criação da estratégia deve ter (como); o eixo horizontal trata da perspectiva do desenvolvimento da estratégia: organizacional ou dos administradores. Esses dois eixos mostram na figura 19 quatro escolas de pensar a estratégia.

Figura 19 – As quatro formas de pensar a estratégia

(Fonte: Whittington, 1996, p.732).

Ao enfatizar a “estrategização” da estratégia, o autor defende uma mudança de enfocar a eficácia da organização para enfocar a eficácia dos administradores, e uma

mudança da preocupação com a direção (onde) para a criação (como) da estratégia. O autor defende que a pesquisa precisa saber mais sobre a “estrategização” e como os estrategistas aprendem a fazê-la.

Os dois textos de Whittington (1996, 2002) permitem uma análise superficial, por falta de maiores pistas, de uma sinalização preferencial do autor pela escola processual (microatividades de Pettigrew e aprendizado de Mintzberg) e pela escola sistêmica (contextualização do conhecimento e crítica social). Dessa forma, se poderia desenhar a figura 20 para um desenvolvimento “desejado” do conhecimento estratégico a favor do novo, específico e coerente com as demandas sociais em oposição a uma corrente ortodoxa dominante que defende, respectivamente, o *status quo*, o universal e a maximização do lucro.

Figura 20 – O “novo” em teoria sobre estratégia
Fonte: elaboração própria

4. Respostas do Funcionalismo e da Teoria Prescritiva sobre Estratégia

Embora o modelo prescritivo sobre estratégia tenha sido alvo de ataques das correntes não funcionalistas em Teoria das Organizações e, até mesmo, de corrente contígua, como a do aprendizado com Mintzberg, o modelo sobreviveu. Seus autores parecem demonstrar uma capacidade de autistas diante da crítica e, ao mesmo tempo, incorporar as críticas ao modelo.

O modelo estratégico descritivo é um amontoado de novas perspectivas em estratégias; se teoricamente seus construtos conceituais são simples, na prática administrativa são insignificantes. Tentam ganhar relevância mostrando aquilo que é bom e justo em estratégia, sendo de baixa audiência no mundo dos negócios.

O modelo estratégico prescritivo tem recebido críticas também de dentro de suas trincheiras e respondido com pesquisas empíricas mais sofisticadas. Infelizmente, o autismo aqui também vale; seus autores parecem incapazes de sair da rotina e experimentar temas novos além da formalização do processo estratégico.

Felizmente, na realidade, a formação de estratégia não é branca ou preta, nem em um extremo nem em outro; esse processo envolve elementos da prescrição e da emersão. Esse reconhecimento está contribuindo para uma melhor compreensão do mundo real.

4.1. Críticas ao Modelo Estratégico Descritivo

O modelo estratégico prescritivo está associado à corrente de pensamento funcionalista em Teoria das Organizações, aos estudos prescritivos sobre estratégia, à aderência dos executivos e também das consultorias. O esforço, ainda que criticável, dos autores deste modelo em orientar a ação torna-o relevante e pragmático para esse público.

O “Modelo Estratégico Descritivo”, por outro lado, está associado aos críticos do modelo prescritivo. No entanto, em boa parte, estes estudos ficam devendo uma orientação para a ação, especialmente, para organizações de negócios. Lindblon (1979, 1959) trata, na primeira fonte bibliográfica, como diz o subtítulo, de política e planejamento em “sistemas políticos e econômicos do mundo”; na segunda fonte, trata

de política de controle da inflação, do administrador público, do desacordo do Congresso, por ter o artigo sido publicado num período de Administração Pública; Etzioni (1967) fala do Departamento de Estado, da redução da inflação, do orçamento federal, orçamento de defesa; Simon (1979) também o faz com seus exemplos do Departamento de Obras Públicas, Ministério da Educação, Repartição Pública ou de pavimentação. Selznick relata a atuação da TVA (*Tennessee Valley Authority*), um órgão público que elaborou um sistema de cooptação dos líderes dos grupos mais fortes de pressão para participar na determinação da política (CROZIER, 1981). “A idéia do “*Grass Roots*” foi desenvolvida como sendo a política oficial da TVA na construção desse sistema de gestão democrática” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.147). Kimberly (1979, 1980) com o estudo da faculdade de medicina, e Van deVen (1980) com a organização pública que cuida de crianças. O próprio Mintzberg (1978) e Mintzberg e McHugh (1985) trabalham no primeiro artigo as decisões da guerra do Vietnam e, no segundo, uma empresa estatal de produção de filme.

As organizações públicas recebem pressão para incorporar em seus objetivos os desejos de sua clientela e funcionários; evidentemente, isto na América do Norte, nos Estados Unidos e Canadá. Deve-se observar a diferença com a realidade brasileira para relativizar o impacto desta corrente de pensamento. Como diz Da Matta (1986, p.115-6), “o dilema brasileiro pode ser entendido como uma tensão entre relações pessoais que garantem um mundo personalizado, feito de gradações; e leis universais que exigem o oposto, pois conferem uma igualdade teórica para todos e demandam a liquidação dos privilégios pessoais e de família. O Brasil, como outras sociedades com um forte ranço tradicional (dada a ênfase às relações pessoais, verticalizadas e hierárquicas), tem dificuldades para aceitar o postulado da igualdade para todos, sobretudo quando se trata de regras ligadas aos processos de transmissão do poder e decisão política entre grupos”. É de conhecimento geral como os políticos brasileiros, uma vez eleitos, transformam os órgãos públicos em quintal privado e extensão de sua casa. Exceto em poucas subsidiárias estrangeiras, falar em planejamento participativo nos termos desta corrente é um tanto ilusório, demagógico e ideológico. A dominação fica mais oculta do que no modelo prescritivo, e com maior legitimação. Como diria Tragtemberg, democracia nesses termos é uma verdadeira empulhação.

Não se faz aqui uma defesa da corrente prescritiva contra a descritiva, mas as condições expostas por seus autores não conferem com a realidade brasileira. E, enfim,

as empresas continuam administradas pelo controle, com raríssimas exceções o fazem pelo conhecimento. Entender a estratégia emergente como resultado de um fenômeno hierárquico de baixo para cima em que “a alta direção influencia o comportamento dos gerentes e os gerentes definem novos projetos” (MARIOTTO, 2003, p.80) é uma proposição sem confirmação empírica. Não se está descrevendo a realidade, está se prescrevendo uma situação ideal futura, sem discussão das implicações éticas. A crítica tem sido o forte dos autores do modelo descritivo, mas com passos inconclusos sobre a gestão empresarial. Quem entra em contato com esta literatura, principalmente os mais novos, não deve se deixar iludir por essas críticas, deixando transformar a contribuição existente na proposta em um modismo administrativo. Enxergar os limites da crítica e as possibilidades de administrar com o modelo descritivo é essencial para evitar desilusão futura (ou ter que largá-lo e correr atrás de outro modismo).

As dificuldades teóricas, e também de investigação empírica, são conhecidas; Mintzberg et al., (2000) registra:

- 1) “A escola empreendedora não apresenta uma solução para o fato de comportamentos descritos como gloriosos e estimulantes por alguns de seus autores serem vistos como patológicos e desmotivadores por outros [...] a abordagem empreendedora é arriscada, baseando-se na saúde e nos caprichos de uma pessoa. É em parte por essa razão que Collins e Porras sugerem que é melhor construir uma organização visionária do que se basear em um líder com visão” (p.112);
- 2) “A escola cognitiva é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição; a psicologia cognitiva ainda precisa resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica, em especial como se formam os conceitos na mente de um estrategista. A ala construcionista dessa escola ainda não respondeu a tais perguntas (da mente distorcer informações, da “letargia estratégica”, do discernimento criativo etc)” (p.132);
- 3) “Sobre a escola de aprendizado, pode-se dizer que as estratégias não surgem nos momentos adequados [...] há condições nas quais não se pode confiar no aprendizado paciente, sendo uma crise a mais óbvia delas [...] um excesso de ênfase na aprendizagem também pode servir para minar uma estratégia coerente e perfeitamente viável [...] aprender de modo incremental também pode estimular o surgimento de estratégias que ninguém nunca quis” (p.168-9);

- 4) “O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado pela escola do poder, assim como a noção em si de estratégia. O poder macro na forma de alianças pode criar sérios problemas de conluio numa sociedade de grandes organizações. Contudo, este aspecto praticamente não é abordado pela literatura desta escola” (p.192);
- 5) “A escola cultural pode ser acusada de falta de clareza conceitual [...] um perigo desta escola é que ela pode desencorajar mudanças necessárias. Ela favorece a administração de se permanecer nos trilhos. Nesta escola, a formação de estratégia torna-se a administração da cognição coletiva, uma idéia criticamente importante, embora difícil de administrar” (p.205-7);
- 6) “Talvez a maior fraqueza da teoria contingencial, para fins de administração estratégica, seja o fato de suas dimensões do ambiente serem, com frequência, muito abstratas, vagas e agregadas [...] a afirmação, especialmente pelos ecologistas da população, de que as organizações não têm nenhuma opção estratégica real, que existe uma espécie de “imperativo ambiental”, tem sido criticada”. (p.217-8).

Além desses “buracos” ou falta de articulação dos construtos teóricos, que impede uma aplicação mais eficaz das escolas descritivas, os autores funcionalistas têm assumido uma posição de “surdos” ou de manter posição. Como disse Weiss (2000, p.728), “os teóricos pós-modernos parecem ter demonstrado que sua preocupação principal é com o que é bom, em particular, o que é bom para os teóricos pós-modernos”. Pode-se esperar que o pós-modernismo encontre o destino no estudo das organizações que já encontrou em outros campos, e passado o modismo, brilhe sua real contribuição.

4.2. Sofisticação da Pesquisa Empírica do Modelo Estratégico Prescritivo

O desenvolvimento do modelo estratégico prescritivo tem se dado menos pela perda de energia na crítica ao modelo descrito. Até parece que seus autores vivem em um mundo próprio, concentram esforços no desenvolvimento e sofisticação de sua própria proposição. Pearce II et al. (1987) fazem uma associação de alguns trabalhos com uma progressão no tempo da melhoria na investigação empírica sobre o planejamento estratégico. Um rápido exame desses trabalhos revela as seguintes

características: a) são teoricamente fundamentados na corrente de pensamento de Ansoff; b) são empíricos; c) investigam o relacionamento entre o planejamento estratégico e o desempenho da empresa; d) caracterizam o planejamento estratégico a partir da formalidade; e) esforçam-se por mostrar aos críticos do planejamento (sem mencioná-los) que o planejamento vale a pena.

Pearce II et al. (1987, p.125) mencionam uma “primeira onda” de pesquisa neste sentido, onde se podem caracterizar tais “estudos por basearem-se em medidas com certa imprecisão da formalidade, como o de Ansoff et al. (1970), Thune e House (1970) e Herold (1972)”.

O estudo de Ansoff et al. (1970) envolveu 93 empresas industriais estadunidenses que realizaram aquisições no período de 1947-1966. Foram analisadas respostas dos executivos de um questionário aplicado e testes estatísticos de um banco de dados. As respostas foram classificadas em dois grupos: planejadores e não-planejadores. Os primeiros mostraram ter pelo menos 6 de 8 características do planejamento formal e do uso sistemático de planos; os segundos exibiram 3 ou menos dessas características. A análise das evidências subjetivas da percepção dos executivos não mostrou diferenças entre os dois grupos; a análise das medidas objetivas de desempenho, como crescimento de vendas, crescimento dos lucros, lucro por ações e lucro sobre patrimônio líquido, mostrou que os planejadores superaram notavelmente os não-planejadores. Concluem que a “abordagem planejada sistemática” é superior à “abordagem oportunística não planejada”.

O estudo de Thune e House (1970) comparou uma amostra de 36 empresas representando seis grupos industriais cuidadosamente selecionados de noventa e duas empresas, que responderam a um questionário. Foram tomadas seis empresas de cada indústria, sendo três classificadas como tendo planejador formal e três com planejador informal. Classificaram-se como planejador formal as empresas que indicaram determinar a estratégia e metas corporativas pelo período de pelo menos três anos e estabeleceram programas de ação, projetos e procedimentos específicos para alcançar as metas. As comparações cobriram um período de sete anos, de 1958-1965. Foram utilizadas cinco medidas econômicas: vendas, preços das ações, ganhos por ações, retorno sobre patrimônio líquido, e retorno sobre o capital total. Uma análise estatística comparando planejadores formais e informais nas indústrias de medicamento, química e de máquinas mostrou que os primeiros superavam significativamente os informais em

todos os cinco critérios de sucesso. Nas indústrias de alimentos e de petróleo, nenhuma associação clara pôde ser estabelecida e, na de aço, não foi possível fazer comparações. Os autores não incluíram no delineamento da pesquisa, mas justificam a diferença entre indústrias devido a: 1) fator político ou governamental; 2) tamanho da empresa; 3) grau de competitividade dos mercados. A vantagem do planejamento formal está primariamente concentrada em indústrias de mudanças mais rápidas. Concluíram que os planejadores formais superaram os informais, mas seria ingênuo acreditar que esta seja a única causa do sucesso; estas empresas provavelmente estariam usando práticas de administração moderna e analiticamente orientadas.

O estudo de Herold (1972) foi um esforço de validar e estender os achados de Thune e House (1970). O propósito era usar a mesma amostra original, mas dos dezoitos pares foram possíveis apenas cinco, três na indústria de medicamentos e dois na de química. Foram introduzidos o critério de lucro e os gastos com P&D. Como a amostra é a mesma, então a definição de planejador formal e informal permanece a mesma. O desempenho das empresas foi comparado com dados do período de 1962-1969. Os planejadores formais superaram os informais com relação a vendas e lucros, e nas indústrias de medicamentos e química. Também gastaram mais em P & D em cada um dos sete anos investigados. Os resultados apóiam os achados de Thune e House (1970) para a variável lucro. Um limite reconhecido da pesquisa é o pequeno tamanho da amostra.

Pearce II et al. (1987, p.125) registram uma “segunda onda” de pesquisa com esquemas classificatórios da formalidade do planejamento estratégico, porém mais distintivo, mais sofisticados. Entre os estudos: Fulmer e Rue (1974), Malik e Karger (1975), Shapiro e Kallman (1978) e Kudla (1980).

4.3. A Estratégia é Cinza, nem Branca e nem Preta

Para Watson (2006), há uma tendência perigosa de os teóricos identificarem posições nos extremos de um contínuo artificial entre “positivismo - pós-positivismo”, “realismo - construtucionismo” e outros mais. Se todos estão no extremo, o que há entre essas posições? Reed (1998, p.63) advoga uma terceira posição entre esses extremos que “questiona tanto o retorno às origens [o positivismo, a tradição, o objetivismo] quanto à celebração irrestrita da descontinuidade e diversidade [o construtivismo, o

relativismo, o subjetivismo]: nem a adesão à onda relativista nem o recuo aos porões da ortodoxia parecem futuros atraentes para o estudo das organizações”.

No estudo sobre estratégia, também há uma tendência de síntese como observam Mintzberg et al. (2000, p.28): “queremos levantar dúvidas a respeito dessas hipóteses [adjacentes à escola do *design*], não para descartar sua importante contribuição, mas para entender melhor onde ela se encaixa”. Mintzberg e McHugh (1985) “sustentam que os dois [conceitos] representam os extremos de um contínuo, de fato não deve haver tais pontos como estratégia puramente deliberada ou puramente emergente”. Sobre o incrementalismo, Quinn (1989, p.46) escreveu que “provavelmente o problema mais desconcertante tem sido a tendência em colocá-lo em oposição intelectual ao planejamento [...] o planejamento formal é possível e altamente desejável” [na estrutura do incrementalismo]. Mariotto (2003, p.79) declara que sua contribuição será “reunir, em um único sistema, o processo de planejamento estratégico tradicional e o processo de construção contínua de estratégia”].

Para teorizar e investigar conjuntamente o modelo estratégico prescritivo e o modelo estratégico descritivo, ao menos em suas tendências internas, a saber de planejamento e conhecimento, Mintzberg (1978, 1987, 2001, 2004), Mintzberg e McHugh (1985), Mintzberg e Waters (1985), Mintzberg et al. (2000) redefinem o conceito de estratégia, ampliam seu entendimento para acomodar essas duas tendências. É dito que o ser humano busca uma única definição para cada conceito, mas os autores não oferecem uma definição fácil, ao contrário, afirmam que a estratégia requer uma série de definições. A dificuldade inicia-se devido ao fato de o conceito de estratégia permitir visualizar vários tipos de estratégia (MINTZBERG, 1978, p.935). As inter-relações desses diversos tipos de estratégia podem ser visualizadas na figura 21:

- 1) Estratégia pretendida: Refere-se à estratégia como sendo a) explícita, b) consciente e intencionalmente desenvolvida, e c) feita antes de decisões específicas para as quais se aplica. A terminologia diz que a estratégia é um “plano”. Em Mintzberg (1987) há uma substituição da palavra “decisões” por “ações”, e passa-se a enfatizar a declaração explícita, algumas vezes, em documentos formais;
- 2) Estratégia realizada: Refere-se à não-intencionalidade nas decisões, à marca percebida de uma consistência na sequência de decisões. A terminologia diz que a estratégia é um “padrão”. Do mesmo modo, decisões dão lugar a ações em Mintzberg (1987);

Figura 21 - Os tipos básicos de estratégias

Fonte: Mintzberg, 2004, p.35

- 3) Estratégia deliberada: Refere-se às estratégias pretendidas que tenham sido realizadas. Portanto, diz respeito às intenções plenamente realizadas;
- 4) Estratégia não realizada: Refere-se às estratégias pretendidas que não tenham sido realizadas. Portanto, diz respeito às intenções não realizadas;
- 5) Estratégia emergente: Refere-se às estratégias realizadas que não foram pretendidas. Portanto, é uma consistência de ações no tempo na ausência de intenções.

Estabelecidos os tipos básicos de estratégias, pode-se refletir sobre as definições de estratégia como em Mintzberg (1987, 2001, 2004) e Mintzberg et al. (2000). O propósito desse empreendimento é mostrar que o conceito de estratégia não pode ser apreendido de maneira simples, e conseqüentemente reducionista. O que também significa que é difícil excluir uma ou outra corrente do pensamento sobre estratégia como errada. As definições são extraídas especificamente de Mintzberg (2004, p. 34-9):

- 1) Estratégia é um plano: Uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Esta definição associa-se ao tipo básico denominado estratégia pretendida;
- 2) Estratégia é um padrão: Consistência de comportamento ao longo do tempo. Esta definição associa-se ao tipo básico denominado estratégia realizada;
- 3) Estratégia é uma posição: Localização de determinados produtos em determinados mercados. Definição hoje amplamente difundida por Michel Porter. Assim, a estratégia olha para “baixo” na organização (produto) e para “fora” da organização (cliente/mercado);
- 4) Estratégia é uma perspectiva: A maneira da organização fazer as coisas, definição atribuída a Drucker. Assim, a estratégia olha para “cima” na organização (a grande visão) e para “dentro” da organização (nas cabeças dos estrategistas).
- 5) Estratégia é um truque: Uma manobra específica para despistar, iludir ou enganar um concorrente ou oponente.

As definições estão ilustradas na figura 22. “Essas cinco definições sugerem que estratégia é um conceito. Isso tem uma importante implicação, a saber, que todas as estratégias são abstrações, as quais existem somente nas mentes das partes interessadas, ou seja, daqueles que as perseguem, daqueles que são influenciados por essa “perseguição” ou daqueles que cuidam em observar os outros que assim o fazem” (MINTZBERG, 1987, p.16).

Os tipos básicos de estratégias e as definições de estratégias são um rico exercício de reflexão e abertura de visão sobre o tema. A prática tem se desenvolvido em torno da estratégia deliberada e da estratégia emergente, trazendo perspectivas enriquecedoras. Whittington (1996, p.734) afirma que “uma nova direção tem sido oferecida pela preocupação com a eficácia da estratégia mais do que com a da organização. Estrategistas eficazes certamente necessitam saber sobre técnicas analíticas de planejamento [...] mas estrategistas estabelecem um outro domínio das habilidades e conhecimento, o domínio da prática. Os estrategistas usam estas habilidades práticas rotineiramente [...] A agenda para pesquisa é descobrir mais sobre o trabalho de “estrategizar” e como os estrategistas aprendem a fazê-lo”.

Figura 22 - Definições de estratégia
Fonte: elaboração própria

Andersen (2000) realizou um estudo empírico para relacionar planejamento estratégico, ações autônomas e desempenho da empresa; sua proposição permite clara associação com as estratégias deliberada e emergente de Mintzberg. Questionários obtidos de 230 executivos das indústrias de produtos alimentícios e domésticos, bancos e produtos de informática permitiram ao autor concluir o alto relacionamento entre o planejamento e o desempenho das empresas; no entanto, com relação às ações autônomas, apenas a indústria de informática mostrou positivo relacionamento com desempenho. E concluiu: “os resultados indicam que ações autônomas [emergentes] exercem pouca ou nenhuma influência no desempenho das atividades do planejamento estratégico [deliberadas]. De forma que as duas abordagens de estratégia coexistem, mas não houve aumento significativo mútuo; contudo, empresas operando em indústrias dinâmicas e complexas alcançaram níveis de desempenho significativamente mais elevados quando elas aderiram a ambas abordagens de estratégia simultaneamente” (ANDERSEN, 2000, p.196-7).

O trabalho empírico explicativo de Andersen (2000) como o trabalho teórico de Mintzberg (1987) ou o descritivo de Mintzberg (1978) com a guerra do Vietnam ou o de Mintzberg e McHugh (1985) com o órgão estatal de filme registram grandes e rápidos discernimentos sobre estratégica, mas, também, grandes e permanentes dúvidas sobre seu conceito e uso. O trabalho teórico é uma construção que necessita investigação empírica para comprovação, rejeição ou aperfeiçoamento. Os descritivos referem-se a situações particulares de órgãos estatais, grande num caso, experimental no outro. O trabalho explicativo identifica um contexto particular da emersão: ambiente dinâmico e complexo.

Mariotto (2003) apresenta um modelo que combina os processos de intenção e emersão de estratégia: o primeiro refere-se ao planejamento estratégico tradicional e descreve o processo de formulação de estratégia dentro da perspectiva de intencionalidade; o segundo refere-se à emersão de estratégia e descreve o processo de criação na ausência de intencionalidade.

A emersão é vista aqui como um processo de criação contínua de estratégia, dada a interação dos funcionários com clientes e outros agentes do mercado, sob orientação dos objetivos ou por iniciativa própria. O autor registra crédito do nome “processo da mudança contínua” de estratégia aos trabalhos de Eisenhardt, baseados na indústria de computadores, indústria de “alta velocidade” em mercados de evolução rápida e intensamente competitivos. Novamente, situações bastante particulares da inadequação do planejamento e sucesso inquestionável da emersão. Contudo, o modelo junta os dois processos de uma maneira até simplificadora, como observa o autor, pois na organização real estão entrelaçados. Na figura 23, é apresentado o modelo.

O modelo é um esforço, entre vários outros, como o do próprio Andersen, de combinar planejamento e emersão, intencionalidade e ação espontânea na formação de estratégia. O próprio Mintzberg, em diversas passagens, advertiu que este binômio é uma criação extrema e artificial para melhor compreender o fenômeno.

Figura 23 - Modelo básico de combinar intenção e emergência na formação de estratégia

Fonte: Mariotto, 2003, p.89

5. O Paradigma da “Pequena Grande Empresa”

A pequena empresa foi, durante boa parte do século XX, imagem idílica do século anterior, quando os autores clássicos da economia descreviam um mercado de concorrência perfeita. Até os anos 70 ou 80 do século XX, a pequena não mereceu atenção dos acadêmicos a ponto de se preocuparem em formular conceitos apropriados à sua realidade. Rotuladas de “pequena grande empresa” porque era uma grande em natureza mas ainda não em tamanho; assim, dispensava uma preocupação teórica. A seção 5.1 revê esta perspectiva registrando as mudanças nas últimas décadas.

As iniciativas governamentais, desde o pós-guerra, de apoiar a pequena empresa enfrentaram dificuldade em defini-la. Isso não foi motivo de paralisia ou inação, mas uma dificuldade que persiste. Não há um consenso no mundo sobre o que seja pequena empresa, como mostra a seção 5.2; os critérios utilizados - mesmo os quantitativos - são bastante diversos. Entre aqueles que desejam reconhecer a natureza diferente da pequena, em relação à grande, há um esforço de construir critérios qualitativos de classificação. Tais critérios não são simples, ainda demandarão muita pesquisa, reflexão e debate.

A pesquisa empírica sobre as empresas tem se destacado - em volume - pelos estudos transversais, que as investigam de uma forma estática. Além do mais, a amostra de empresas na maioria das vezes privilegia as grandes empresas. Alguns autores - Kimberly (1980a, 1980b) e Miller e Friesen (1984) - se colocaram contra essa postura de investigação. Ao destacar o método longitudinal, esses pesquisadores identificam diferenças administrativas e organizacionais em razão do estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra. Este já é um argumento para “diferenciar” a pequena empresa. A seção 5.3 registra que esses estudos abriram a primeira “brecha” para colocar a “cunha” da teoria da pequena empresa. Infelizmente, entre os estudos de ciclo de vida ou de desenvolvimento mais divulgados na academia e no meio empresarial (por exemplo, respectivamente, Greiner, 1998 e Adizes, 2004) é notória sua vocação corporativa. Os estudos empíricos têm ainda um viés de administração pública adequados aos interesses de seus pesquisadores.

Felizmente, deve-se observar - como na seção 5.4 - que alguns estudos sobre o ciclo de desenvolvimento das organizações especificamente voltados e preocupados

com os primeiros estágios, ou seja, com as empresas nascentes ou pequenas, começam a lançar bons frutos na literatura administrativa.

5.1. Reemergência da Pequena Empresa

Dois eminentes professores brasileiros de Administração e Economia escreveram em 1980 (1ª edição, e em forma de relatório de pesquisa em 1963) que “as pequenas empresas tendem a desaparecer” (MOTTA e PEREIRA, 1983, p.15) em vista da burocratização dos sistemas sociais (como a grande empresa, o Estado moderno etc) e do desaparecimento daqueles sistemas que não sofreram tal transformação (a tribo, o clã, o feudo). Evidentemente, aquelas pessoas que não viveram o período pós-guerra (1950-1980) terão dificuldade em avaliar que o registro dos professores simplesmente refletiu o “espírito da época” e não foi um total erro de previsão.

No século XIX, a base econômica era formada por um grande número de pequenas empresas, fornecendo elementos para a economia classista e sua descrição da “mão invisível” do mercado para coordená-las na oferta e procura. A partir de 1870, se convencionou-se denominar de capitalismo monopolista em razão do aumento do tamanho das empresas e do controle que elas passaram a exercer na economia. O tamanho médio das unidades empresariais continuou a aumentar até o início da década 70 do século XX, para a Inglaterra e Estados Unidos; e início da década de 80, para a Alemanha. Em uma mudança não perceptível imediatamente, é compreensível que se visse a tendência sendo continuamente ascendente. O ponto de inflexão pode ser observado na figura 24.

Além do mais, grandes nomes como Galbraith (1982, p.36, original de 1967), assessor do Presidente John Kennedy, influenciou os pensamentos com sua visão da tecnoestrutura em substituição ao capitalista; nesta mudança, “todas [as visões], à exceção dos patologicamente românticos, reconhecem agora que esta não é a era dos pequenos”. A pequena empresa tende a desaparecer e ceder lugar à empresa grande, planejada tecnicamente. Lustosa (1989, p.391), na época presidente do CEBRAE, ironizou que “o grande inimigo dos pequenos é o que poderíamos chamar de “cultura do grande”, isto é, o condicionamento de novas elites a lidar com os grandes

empreendimentos, de feição oligopolista, caracterizando o que classifico de “síndrome do faraonismo”.

Figura 24 - Tamanho médio das empresas industriais

Fonte: Daft, 2003, p. 262

Solomon (1989, p.9) argumenta que, “contrariando todas as expectativas, o papel totalmente imprevisto das pequenas empresas adquiriu destaque a partir do choque dos preços do petróleo em 1973”. E continua o autor: “antes mesmo de as dimensões das fábricas começarem efetivamente a encolher na década de 70, já se sabia que muitas instalações industriais eram operadas a uma escala maior do que a ótima” (p.178).

Schumacher (s.d., p.58-9, original de 1973), em um livro bastante comentado na época, “O negócio é ser pequeno”⁷, explica sua razão de crítica ao grande sistema e elogio ao pequeno: “Para o trabalho construtivo, a principal tarefa é sempre restaurar certo tipo de equilíbrio. Hoje, sofremos de uma idolatria quase universal do gigantismo. É necessário, por isso, insistir nas virtudes da pequenez – onde ela caiba. (Se existisse uma idolatria predominante da pequenez, independente do assunto ou finalidade, ter-se-ia de procurar exercer influência no sentido oposto).”

A idéia do gigantismo e do faraonismo, o conceito de que o grande é bom dominaram o pensamento econômico, político e administrativo em boa parte do século XX até a década 70 ou 80. O imaginário dominado pela virtude da “gigantez” era tão forte que “a idéia de que as pequenas empresas pudessem ser vistas como a explicação para a regeneração econômica, e o caminho para o crescimento renovado do emprego e para a luta contra o desemprego em massa, poderia parecer, nessa época, excêntrica ou mesmo absurdo. Hoje (em 1990), esta visão parece muito menos artificial” (LOVEMAN e SENGENDERGER, 1990, p.1).

Julien (1997, p.27-30) denomina este período de “renascimento das pequenas e médias empresas” e aponta suas causas:

- 1) Causa geral ligada à mudança na economia, associada: a) à tendência à segmentação de uma parte crescente dos mercados, o que favorece a produção em pequenas séries; b) às novas aspirações dos trabalhadores por informalidade e por fuga à super-especialização que poderiam ser mais bem atendidas nas pequenas empresas; c) à capacidade das novas tecnologias informatizadas em atender as necessidades da pequena escala;
- 2) Crítica à economia de escala, pois sabe que já foi alcançado o ponto da deseconomia de escala no estresse dos funcionários, nos custos de controle, além da perda de qualidade de vida nas grandes cidades;
- 3) Causas específicas, como a entrada em massa de jovens provenientes do *boom* de nascimentos da década de 50, que rejeitam os empregos “burocráticos” das grandes empresas; e a entrada das mulheres em pequenos negócios no setor de serviços com horários flexíveis.

⁷ O tradutor do livro de Kapra (1988), Carlos Afonso Malferrari, faz uma nota na página 169 para referenciar “o negócio é ser pequeno”, citado no referido livro, e alternativamente traduziu por “Há beleza naquilo que é pequeno”.

A maior participação das pequenas empresas na sustentação dos empregos e o clima favorável à obtenção do próprio negócio geraram “um entusiasmado abraço dos economistas ortodoxo à idéia do novo empreendedorismo” (LOVEMAN e SENGENDERGER, 1990, p.3) e uma adequação “ao ideal americano do homem que vence na vida por esforço próprio” (SOLOMON, 1989, p.22). Como dizem Loveman e Sengenberger (1990, p.58), o debate sobre a pequena e média empresa “não pode ser levado pelo entusiasmo descontrolado nem pelo ceticismo completo”. O reconhecimento exato da importância da pequena empresa pode ser construído com a colaboração da pesquisa acadêmica.

O título do livro do Loveman e Sengenberger (1990) refere-se ao “espírito” da década de 90: a re-emergência da pequena empresa. Na Europa, a OECD concluiu em 1985 uma tendência de vários estados membros em reconhecer a concentração de empregos na pequena empresa. Diversos políticos passaram a recomendar apoio de financiamento às empresas desse porte. Portanto, a questão é saber o que é pequena empresa.

5.2. Classificação das Empresas

Se as pequenas empresas merecem um apoio diferenciado do de empresas de outro porte, então é preciso ter uma classificação do porte das empresas. Consequentemente, esta passou a ser uma questão de interesse principalmente dos governos. Tal questão não surgiu neste período de reemergência das pequenas empresas na década de 80; antes mesmo desta data, iniciativas governamentais já tinham sido tomadas em apoio à pequena empresa.

5.2.1. A questão histórica

O apoio governamental à pequena empresa se traduz, de forma geral, em apoio fiscal-tributário na forma de alíquotas menores de impostos, apoio financeiro por meio de financiamento de diversas modalidades e taxas diferenciadas do mercado, e apoio de treinamento técnico-gerencial voltado às necessidades desse porte de empresa.

Tafner (1995) diz que estudos sobre a classificação e a definição do porte das empresas surgiram na década de 50 com o propósito de determinar o grau de fragilidade dessas empresas e as modalidades de apoio. “Os programas de apoio à pequena empresa surgem como um problema do pós-guerra: de um lado, as grandes empresas se agigantavam e, com isso, crescia o perigo da formação de monopólios e/ou crescimento de oligopólios; de outro, ocorria a reentrada no mercado de trabalho de um contingente de mão-de-obra até então envolvido no esforço de guerra. Aos governos, pois, cabia incentivar o auto-emprego, garantir um mercado competitivo e estimular as vocações empresariais” (TAFNER, 1995, p.6).

Ainda que a preocupação de apoio à pequena empresa fosse ampla entre os governos, foi nos Estados Unidos que se teve uma iniciativa inédita: “em 1953, o governo toma a si a responsabilidade de defender e assistir os pequenos empreendimentos. Surge, assim, a *Small Business Administration* (SBA) e, com ela, um amplo conjunto de benefícios para esse segmento empresarial” (TAFNER, 1995, p.6).

Pode-se pensar que tal iniciativa estivesse fundamentada em uma bem delineada classificação e definição de pequena empresa, o que não era verdade. “A própria SBA, 25 anos após sua criação se ressentia da falta de critérios racionais e objetivos para definir a pequena empresa” (TAFNER, 1995, p.6).

Ainda que exista uma certa concordância da importância e da necessidade⁸ de apoiar a pequena empresa, Tafner (1995, p.4) afirma que “inexistem definições amplamente aceitas que permitam classificar um pequeno negócio [...] predomina a definição de classificar “não grande” às empresas com até 500 trabalhadores” (p.13).

Similar ao SBA dos Estados Unidos, hoje no Brasil tem-se o SEBRAE. O início da política governamental brasileira de apoio à pequena empresa ocorreu em 1964, quando o então BNDE, atual BNDES, institui o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa – FIPEME. Em julho de 1972, por iniciativa do BNDE e Ministério do Planejamento, é criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa – CEBRAE. A primeira medida legal no Brasil estabelecendo tratamento especial às empresas de pequeno porte foi o Estatuto da Microempresa em 1984. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu marcos legais fundamentais nos artigos 146, 170 e 179.

⁸ No meio acadêmico existem vozes discordante, por exemplo, Harrison (1994).

Em outubro de 1990, o Cebrae transforma-se em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), um serviço social autônomo, desvinculado da entidade da administração pública federal, embora sua receita principal venha da cobrança obrigatória de 0,6%, em média, das empresas recolhido pelo INSS. O orçamento anual é em torno de R\$ 840 milhões (SEBRAE, 2006).

Em 1994, um segundo estatuto da microempresa é aprovado, mas não resultou em regulamentação dos benefícios. Só em 1996, a aprovação do SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, incluiu a pequena empresa e ampliou os benefícios. Em 1999, novo estatuto foi aprovado, mas vários dispositivos não foram ainda regulamentados.

Está em tramitação no Congresso a chamada “Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas”, apresentada pela “Frente Empresarial” em mobilização do setor para aprovação no Congresso Nacional, como sendo “a proposta que prevê tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido às empresas do segmento, e tem por objetivo promover a competitividade das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) brasileiras”. A justificativa é a geração de empregos, distribuição de renda, redução da informalidade, incentivo ao crescimento das empresas, ampliação da competitividade e desenvolvimento da economia. (FRENTE EMPRESARIAL, 2006).

Talvez pareça secundário citar os esforços de regulamentação da micro e pequena empresa, mas deve-se lembrar que dados divulgados pela *McKinsey Global Institute* “mostram que o mercado informal representa quase 50% do PIB brasileiro, já entre os países ricos, a taxa cai para 17% do PNB” (CARDOSO, 2004, p.7); ou seja, “os empreendimentos informais empregam um quarto dos trabalhadores das áreas urbanas no Brasil, pelos dados do IBGE/SEBRAE, e abriga 10 milhões de firmas ou 98% total com até cinco pessoas ocupadas” (SOARES, 2005, p.1). Conseqüentemente, com a Lei Geral, e além dela, como a proposta da “inscrição provisória para a micro e pequena empresa operar nos doze primeiros meses, ficando isenta do pagamento de tributos, o que estimularia a formalização. Ao final de um ano, o empresário manifestaria a vontade de “emancipar” o empreendimento. Caso contrário, se tiver quebrado no meio do caminho [como ocorre em 36% das iniciativas no setor industrial e uma taxa maior no comércio e serviços], a empresa deixaria de existir automaticamente, sem burocracia [e sem custo algum]” (LIMA, 2005, p.6).

5.2.2. A classificação quantitativa das empresas

Já existe um regime de tratamento especial para a pequena empresa, como é o caso tributário SIMPLES, ou o financiamento pelo BNDES e mesmo de treinamento gerencial pelo Sebrae. A questão para o legislador, órgãos governamentais, entidades de classe, organismos da sociedade civil e os pesquisadores é saber exatamente o que é uma pequena empresa. Como diz Rattner (1985, p.23), “um problema importante, presente em todos os estudos sobre PME, é o da definição ou classificação do que seja uma pequena empresa”.

Há um amplo reconhecimento de que não existe uniformidade para classificar as empresas. (RATTNER, 1979, p.50; TAFNER, 1995, p.4; LEONE, 1991, p.55); provavelmente decorrente de o objeto de estudo denominado pequena empresa ter “como traço mais flagrante a extrema heterogeneidade” (LEONE, 1999, p.94). Esta dificuldade, por exemplo, de chamar de pequena empresa tudo aquilo que não é grande (regra dos 500), coloca numa mesma categoria elementos muito diferentes. No entanto, não se pode cair na inação de se colocar “a diversidade, de fato existente, acima da homogeneidade que há entre as genericamente denominadas pequenas empresas” (TAFNER, 1995, p.3); porque “em certa medida, o chamado problema da indefinição da pequena empresa assume, em muitos casos, características de um falso-problema: apesar da ausência de uma categorização unívoca, as agências [governamentais e de apoio] estabelecem e redefinem critérios, sem, aparentemente, maior embaraço para distinguir as empresas grandes das não-grandes” (p.11).

No esforço de estabelecer uma classificação das empresas, o critério em geral utilizado é o quantitativo, que é um critério econômico (LEONE, 1991, p.54), e os medidores financeiros amplamente empregados como faturamento, vendas, patrimônio líquido, receita bruta, receita operacional, ativo fixo e investimento (TAFNER, 1995, p.8).

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES, ilustrada na tabela 1, é um exemplo de critério quantitativo e utiliza uma variável financeira, a receita operacional bruta anual, aplicada indistintamente à indústria, comércio e serviços, para efeito de enquadramento nas condições de financiamento de todos os Programas do Banco que estabelecem a classificação de porte.

Tabela 1 – Classificação de porte de empresa do BNDES
Fonte: BNDES, 2006

Porte de empresa	Receita operacional bruta anual
Microempresas	até R\$ 1.200 mil
Pequenas Empresas	de R\$ 1.200 mil a R\$ 10.500 mil
Médias Empresas	de R\$ 10.500 mil a R\$ 60.000 mil
Grandes Empresas	superior a R\$ 60.000 mil

Valores em 1.000,00 reais.

Outra classificação quantitativa baseada em variável financeira e de grande importância para as pequenas empresas é o regime simplificado de tributação SIMPLES-Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, que é uma lei de cunho estritamente tributário. Esta classificação adota o critério da receita bruta anual para enquadramento das empresas; inclusive, como se pode ver, a denominação “pequena empresa” não existe. O percentual a ser aplicado em cada mês mostrado na tabela 2, será o correspondente à receita bruta acumulada, dentro do ano-calendário, até o próprio mês.

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais);

Tabela 2 – Enquadramento da microempresa
Fonte: Receita Federal

Receita bruta acumulada	ME contribuinte do IPI	ME não contribuinte do IPI
1- Até R\$ 60.000,00	5,25%	4,5%
2- De R\$ 60.000,01 até 90.000,00	6,75%	6,0%
3- De R\$ 90.000,01 até 120.000,00	8,25%	7,5%
4- De R\$ 120.000,01 até 240.000,00	8,85%	8,1%

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), com 20 faixas de alíquotas não representas todas na tabela 3.

Tabela 3 – Enquadramento da empresa de pequeno porte
Fonte: Receita Federal

Receita bruta acumulada	EPP contribuinte do IPI	EPP não contribuinte do IPI
1- Até R\$ 240.000,00	8,85%	8,1%
2- De R\$ 240.000,01 até 360.000,00	9,45%	8,7%
19- De 2.280.000,01 até 2.400.000,00	19,65%	18,9%
20- acima de 2.400.000,01	23,58%	22,68%

Ressalte-se que o critério mais utilizado é o de número de empregados, aparecendo ora isolado, ora conjuntamente com uma variável financeira (TAFNER, 1995, p.10), e pode ser classificado como um critério econômico-social “pelas indicações que oferece dos problemas sociais de absorção de mão-de-obra, nível de renda e produtividade” (LEONE, 1991, p.56).

A tabela 4 mostra uma classificação quantitativa baseada somente no número de empregados, ou melhor, no número de pessoal ocupado⁹ que compreende, além dos trabalhadores e funcionários da empresa, o proprietário ou sócios e seus familiares, estes últimos mesmo que não remunerados. A tabela foi construída a partir de publicação do IBGE e os dados referem-se ao ano de 2003, retirados da Relação Anual de Informações Sociais-RAIS do Ministério do Trabalho e da amostragem da Pesquisa Industrial Anual-PIA do próprio IBGE. Estas informações adicionais foram registradas para se refletir sobre a exatidão de representar a realidade das empresas, já que existe entre as menores a prática de não registrar empregados (o que provoca um “furo” nos dados da RAIS) e o receio do empresário em responder as enquetes (amostragem do IBGE).

Uma outra classificação quantitativa utilizando o número de pessoal ocupado pode ser vista na tabela 5, que é uma combinação do porte da empresa e do setor. Este é

⁹ Em suas “Notas técnicas” 2004, o IBGE registra na “Conceituação das variáveis investigadas” a conceituação de pessoal ocupado como sendo formado por: a) pessoal não assalariado: proprietário ou sócios com atividades na empresa, inclusive os membros da família sem remuneração; não estão incluídos os membros do conselho administrativo, diretor ou fiscal, que não desenvolvam qualquer outra atividade na empresa; b) pessoal assalariado não ligado à produção; e pessoal assalariado ligado à produção.

um propósito que interessa ao Sebrae já que utiliza esses parâmetros em suas classificações para fins de pesquisa e apoio gerencial.

O Sebrae faz uma combinação do número de pessoal ocupado na empresa com o setor, no caso, de um lado a indústria, e do outro, o comércio e os serviços. A classificação do Sebrae é mostrada na tabela 6. Os dados do Sebrae são retirados das publicações do IBGE.

Tafner (1995, p.11-16) expõe as diferentes classificações utilizadas pelos países. Não há uma uniformidade em classificar as empresas, em geral, e definir a pequena empresa, em particular. Com referência à potência econômica hegemônica, o *site* da *SBA – Small Business Administration* exibe uma complexa tabela envolvendo número de funcionários, faturamento e setor (SBA, 2006); grosso modo, vale a “regra dos 500”, isto é, para fins de pesquisa o SBA classifica empresas com menos de 500 empregados como pequenas (SMALL BUSSINESS NOTES, 2006). Também há o registro dos padrões de tamanho de empresas para os Estados Unidos em Longenecker et al. (1997 p.27-29).

5.2.3. A classificação qualitativa das empresas

O desejo de usar critérios qualitativos para classificar o porte das empresas e, conseqüentemente, alcançar uma definição de pequena empresa surge de uma insatisfação dos resultados obtidos com os critérios quantitativos. Como disse Rattner (1985, p.23), “os critérios convencionais, tais como número de empregados ou valor do faturamento, se mostram insuficientes, e mesmo índices baseados em capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos não permitem o estabelecimento de categorias adequadas”. Para Leone (1991, p.57), “os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão”. Os financiadores preferem os critérios quantitativos pela sua facilidade de obtenção, sua possível homogeneização em análise comparativa e sua objetividade na avaliação da “saúde” da empresa. Os critérios qualitativos talvez transmitam uma idéia de subjetividade.

Tabela 4 - Empresas, pessoal ocupado, salários, segundo classificação de faixas de pessoal ocupado total - Brasil – 2003

Fonte: IBGE, 2006, adaptado

Seção da classificação de faixas de pessoal ocupado total	Empresas e outras organizações		Pessoal		Ocupado		Salários e outras remunerações (1 000 R\$)		Salário médio mensal (salários mínimos)
			Total		Assalariado				
Total	5 185 573	100,0	35 674 496	100,0	28 472 834	100,0	340 789 684	100,0	4,0
0 a 4	4 314 769	83,2	6 622 558	18,6	1 326 604	4,7	9 800 568	2,9	2,5
5 a 9	480 263	9,3	3 086 445	8,7	2 193 902	7,7	12 657 115	3,7	1,9
10 a 19	229 133	4,4	2 997 638	8,4	2 416 713	8,5	15 510 970	4,6	2,1
20 a 29	59 814	1,2	1 414 901	4,0	1 275 576	4,5	9 275 937	2,7	2,4
30 a 49	42 643	0,8	1 607 334	4,5	1 518 049	5,3	12 272 866	3,6	2,7
50 a 99	28 618	0,6	1 965 107	5,5	1 896 091	6,7	17 647 338	5,2	3,1
100 a 249	17 211	0,3	2 658 004	7,5	2 619 478	9,2	28 320 580	8,3	3,6
250 a 499	6 665	0,1	2 320 684	6,5	2 301 310	8,1	26 928 211	7,9	3,9
500 e mais	6 457	0,1	13 001 825	36,4	12 925 111	45,4	208 376 100	61,1	5,4

Tabela 5 - Número de empresas formais no Brasil, por porte e setor de atividade – 2003

Fonte: IBGE; Elaboração própria.

	Total	0 a 4	5 a 9	10 a 19	20 a 29	30 a 49	50 a 99	100 a 249	250 a 499	500 ou mais
	5 185 573	4 314 769	480 263	229 133	59 814	42 643	28 618	17 211	6 665	6 457
Agricultura	34 608	25 599	3 828	2 414	816	748	601	363	127	112
Pesca	2 516	2 067	193	124	52	31	27	10	9	3
Industria										
Extrativa	13 803	10 295	1 452	1 045	379	334	162	90	28	18
Industria										
Transf	481 441	331 699	62 845	42 673	15 455	12 089	8 942	4 758	1 623	1 357
Prod distr										
eletr	2 097	1 211	167	179	96	109	110	91	46	88
Construção	126 693	98 258	11 108	7 524	3 100	2 765	2 175	1 199	349	215
Comércio	2 535 540	2 196 555	219 082	84 965	17 089	9 771	5 079	2 109	501	389
Aloj e alim	355 073	295 439	33 421	16 969	4 477	2 988	1 286	353	86	54
Transp Arm										
Com	182 521	148 598	17 198	8 179	2 677	2 116	1 611	1 119	521	502
Interm										
Financ	73 580	66 382	3 832	1 644	492	433	379	230	91	97
Ativ imob	722 638	602 054	73 117	30 935	5 827	4 240	2 966	1 978	765	756
Adm Publ	13 511	4 357	1 076	920	323	272	635	2 351	1 589	1 988
Educação	90 093	63 202	10 942	7 593	3 034	2 549	1 516	703	247	307
Saude	115 945	86 652	15 487	7 162	2 154	1 601	1 340	886	354	309
Outros serv										
Col	435 510	382 399	26 514	16 806	3 843	2 597	1 789	971	329	262
Outras Inst	4	2	1	1	-	-	-	-	-	-

Tabela 6 – Classificação do porte de empresa segundo o Sebrae
Fonte: Sebrae, 2006

Pessoas ocupadas Porte de empresa	Indústria	Comércio e serviços
Microempresas	até 19	até 09
Pequenas Empresas	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias Empresas	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes Empresas	acima de 499	acima de 99

A busca por critérios qualitativos para definir a pequena empresa praticamente congrega os pesquisadores - não só eles - que criticam a elaboração da Teoria Administrativa baseada somente em grandes empresas (DANDRIDGE, 1979; WELSH e WHITE, 1981; RATTNER, 1985; LEONE, 1991; TAFNER, 1995; LEONE, 1999). Essa compreensão deu origem ao denominado paradigma da “pequena grande empresa”, ou seja, uma pequena empresa é uma grande que ainda não cresceu e, portanto irá crescer (ou fechar dado a alta taxa de mortalidade). Nessas condições, para que gastar tempo em fazer uma “teoria da pequena empresa”. O título do artigo de Dandridge (1979) é representativo: “crianças não são pequenos adultos: pequena empresa necessita de sua própria teoria organizacional”. Welsh e White (1981) são similares no título: “uma pequena empresa não é uma grande empresa”. Rattner (1985, p.23-24), é bastante didático sobre o tema: “se concordamos que a pequena unidade não representa ou reproduz as características de uma grande, e esta tampouco é a somatória de muitas pequenas unidades, somos levados a admitir que a passagem de uma dimensão para outra (de pequena para média, para grande) implica em mudanças qualitativas na estrutura da empresa”.

O artigo de Dandridge (1979) apresenta uma nova perspectiva para o estudo da pequena empresa, que seria considerá-la consistente com os relacionamentos pessoais existentes na família. Com isso, pode-se dizer que a compreensão dos relacionamentos na família são mais úteis ao administrador da pequena empresa do que estudar

princípios da grande empresa, que são “óculos” que deformam a visão da realidade dos pequenos negócios. Esta sugestão é coerente e mostra a preocupação do autor com conceitos de estrutura, tomada de decisão, autoridade, informações etc. Talvez este seja um dos aspectos para compor a “Teoria” da pequena empresa.

A partir desses questionamentos, pode-se começar a construir critérios qualitativos para classificar a pequena empresa, como aqueles exibidos na tabela 7. O problema com estas listagens de “qualidades” da pequena empresa é que elas geram conhecimentos do tipo provérbio da mesma forma que existe um favorável é possível encontrar seu contrário. O exemplo mais fragante é o da pessoalidade, defendida como razão da proximidade entre empresário e trabalhadores gerando maior entusiasmo pelo trabalho; outros, ao contrário, alegam que a pessoalidade gera a falta de regras tanto inibindo uma administração profissional como permitindo uma gestão paternalista das pessoas. O mesmo ocorre com os conceitos de estrutura organizacional, estratégia, tomada de decisão, gestão da informação, relacionamento com o cliente e outros mais.

A preocupação nos últimos anos com a pequena empresa na universidade e com o desenvolvimento de pesquisas empíricas propicia um ambiente de sistematização e aperfeiçoamento dos aspectos qualitativos das pequenas empresas.

5.3. Ciclo de Desenvolvimento das Organizações (CDO)

Kimberly (1980b) afirma que os pesquisadores nos estudos organizacionais destacam os aspectos estruturais em detrimento dos aspectos do indivíduo, pois selecionam organizações maduras para suas investigações, deixando de abordar as organizações novas. Desta forma, estágios como iniciação, inovação e institucionalização são abordadas em seus estudos para uma melhor compreensão das várias fases do desenvolvimento da organização.

Embora não faça adesão irrestrita à abordagem do “Ciclo de Vida das Organizações”, dado seu evolucionismo linear a-histórico e desligado de seu contexto, Kimberly (1980a, 1980b) adere restritamente. A restrição não se deve à metáfora biológica, pois reconhece que a “biologia fornece alguns conceitos e modelos que, à primeira vista, parecem ter alguma relevância na compreensão dos ciclos organizacionais” (KIMBERLY, 1980a, p.6). Registra posição de autores contrários e favoráveis ao uso da metáfora biológica no estudo das organizações. E declara sua

crença de que as metáforas biológicas, embora imperfeitas elas são certamente as que mais podem servir a um propósito muito útil no estudo das organizações” (p.9).

Quadro 7 – Aspectos qualitativos característicos das pequenas empresas

Fonte: Dutra e Guagliard (1984, p.125); Rattner (1985, p.25) e Tafner (1995, p.9)

DUTRA & GUAGLIARD (1984)	RATTNER (1985)	TAFNER (1995)
<ul style="list-style-type: none"> • Usam trabalho próprio ou de familiares; • Não possuem administração especializada fora da empresa; • Não pertencem a grupos financeiros e econômicos; • Não têm produção em escala; • Apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio; • Têm organizações rudimentares; • Apresentam menos complexidade do equipamento produtivo; • São receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural; • São um campo de treinamento de mão-de-obra e da formação de empresários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de organização e administração tradicionais, concentrados nas funções do proprietário-administrador e dos membros da família; • Pouca especialização dos diversos cargos administrativos; • Relações internas e externas da empresa do tipo essencialmente pessoal; • Pouca qualificação do elemento humano; • Dificuldades para obtenção de financiamentos; • Escassez de recursos próprios; • Inserção de subordinação e dependência nos mercados de insumos e produtos acabados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade entre a propriedade e a gestão diária e cotidiana da empresa; • Vínculo estreito entre a família e a empresa; • Independência em relação às grandes empresas; • Posição central do empresário, responsável pela condução das atividades da empresa, em todos os seus aspectos; • Disponibilidade reduzida de recursos financeiros; • Dificuldade de acesso ao mercado financeiro; • Alta dependência ante os fornecedores, corretores e clientes; • Caráter pessoal das relações com o cliente; • Procedimentos, em geral, intensivos em mão-de-obra; • Trabalhadores não qualificados e em número reduzido.

Kimberly (1980a, 1980b) é um crítico das pesquisas transversais e defensor do método longitudinal, ponto ratificado por Miller e Friesen (1984, p.1161) ao afirmarem que “infelizmente, [os estudos sobre ciclo de vida] não são baseados em evidências empíricas fortes obtidas de estudos longitudinais”. Tais estudos demandam tempo e a linha de montagem de “papéis” científicos não permite. Portanto, os estudos do ciclo de vida das organizações podem esclarecer aspectos úteis para a Administração, até agora pouco abordados, principalmente aqueles relacionados às empresas novas (pequenas empresas). No entanto, os modelos existentes são limitados por relacionarem inexoravelmente tamanho à idade numa evolução linear. Julien (1997, p.8) também concorda com a crítica a esses estudos, pois “a maior parte das PME permanecem sempre pequenas, mesmo após 50 ou 100 anos”. Kimberly (1980a, p.6) toca num ponto nevrálgico dos modelos do ciclo de vida e até hoje não levado a sério na pesquisa científica: “o tempo calendário e o tempo organizacional não são necessariamente idênticos. Organizações freqüentemente têm ritmos e ciclos que são bastante independentes de sua idade cronológica”.

A crítica de Kimberley e associados é importante, mas seus estudos são restritos à área governamental. Os estudos sobre o ciclo de vida das organizações em empresas privadas ainda é centro de controvérsias. Seu uso ainda é restrito no ensino e no meio empresarial; infelizmente, pois seu potencial explicativo, principalmente das dificuldades das pequenas empresas, não é aproveitado.

Morgan (1989) reconhece o modelo de Greiner como uma contribuição pioneira no campo. Have et al., 2003, p.95, num livro tipo “*fast-food*” de modelos, referem-se ao “modelo de crescimento de Larry Greiner, publicado pela primeira vez em 1972 e ainda muito útil para o entendimento dos problemas relacionados com o crescimento”. Daft (2003) apresenta o ciclo de vida em seu livro de estilo didático, com conceitos a partir de Greiner. Adizes é uma proposição prescritiva, de consultor, estrutura conceitual com ferramentas de solução, pronto para atender o pragmatismo empresarial.

Em essência, nesses estudos de ciclo de vida, “os autores sugerem que mudanças ocorram nas organizações seguindo um padrão previsível que pode ser caracterizado por estágios de desenvolvimento” (QUINN e CAMERON, 1983, p.33). E em consequência, “se o crescimento é para ocorrer, então a principal implicação de cada estágio é que as ações da administração são estreitamente prescritas” [pelo modelo] (MORGAN, 1989, p.33).

5.3.1. O Modelo de Greiner

Para construir seu modelo de desenvolvimento da organização, Greiner (1972, 1986, 1998) estabelece cinco dimensões principais (GREINER, 1998, p. 56-7):

- 1) Idade da organização: A mais óbvia e essencial dimensão para qualquer modelo de desenvolvimento é a amplitude de vida de uma organização, representada como o eixo horizontal na figura 25. Os problemas e princípios de administração estão enraizados no tempo, e também a institucionalização das atitudes gerenciais;
- 2) Tamanho da organização: Os problemas e soluções de uma empresa tendem a mudar notadamente a medida que o número de seus empregados e o volume de suas vendas aumentam. Tempo não é o único determinante da estrutura; realmente, organizações que não se tornam maiores podem manter inalterado muito das questões e práticas administrativas por longos períodos de tempo. Esta dimensão está representada no eixo vertical da figura 25;
- 3) Estágios de evolução: Em razão do envelhecimento e do crescimento das organizações, um outro fenômeno ocorre: períodos evolucionários que são períodos prolongados de crescimento. Na figura 25 estão representados pelas linhas contínuas;
- 4) Estágios de revolução: Além dos períodos de calma, também ocorrem os períodos de turbulência denominados de estágios de revolução, representados na figura 25 por linha interrompida. Aqueles que não estiverem capacitados a abandonar práticas antigas e efetuar maiores mudanças organizacionais estarão provavelmente sujeitos à falência ou a uma estabilização em suas vendas. Assim, o estágio de revolução é um estágio de crise. A tarefa crítica da administração no período revolucionário é achar um novo conjunto de práticas que se tornou a base para o próximo período evolucionário.
- 5) Crescimento da indústria: A velocidade com que a empresa experimenta períodos de evolução ou revolução está intimamente relacionada ao ambiente da indústria; por exemplo, o período evolucionário tende a ser longo em indústria maduras e curtos em indústrias de rápido crescimento.

Quadro 7 – Características das fases do ciclo do crescimento das organizações

Fonte: Elaboração própria a partir de Greiner (1998)

FASE 1 CRIATIVIDADE	FASE 2 DIREÇÃO	FASE 3 DELEGAÇÃO	FASE 4 COORDENAÇÃO	FASE 5 COLABORAÇÃO
Ênfase na criação de um Produto e um mercado	Ênfase em contratar um Gerente competente	Ênfase em uma estrutura organizacional descentralizada	Ênfase em sistemas formais e de responsabilidade da alta administração	Ênfase na espontaneidade administrativa através das equipes
Características: •os fundadores com orientação técnica ou empreendedora; •desprezam as atividades administrativas; •suas energias estão em fazer e vender um novo produto; •comunicação informal; •longas horas de trabalho	Características: •estrutura funcional; •sistema contábil de inventário e compras; •incentivos, orçamentos e trabalhos padronizados; •comunicação mais formal e impessoal; •hierarquia de títulos e posições; •os novos administra-	Características: •maior responsabilidade aos gerentes de plantas; •centros de lucro para motivar os empregados; •altos executivos administram por exceção; •aquisição de outras empresas; •comunicação do alto não é freqüente;	Características: •estrutura por grupos de produtos; •procedimentos de planejamento formal; • <i>staff</i> para programas de controle de toda a empresa; •investimentos cuidadosamente avaliados; •cada grupo de produto é	Características: •controle social e auto-controle; •maior flexibilidade e abordagem comportamental da administração; •resolver problemas rapidamente através de equipes; •equipes são formadas transfuncionais;

<p>são recompensadas por modestos salários;</p> <ul style="list-style-type: none"> •decisões e motivação são altamente sensíveis às respostas do mercado; •maior produção requer eficiência de manufatura; •aumento no número de funcionário requer uma comunicação mais formal; •administram como faziam no passado; •conflito entre líderes. 	<p>dores estabelecem a direção;</p> <ul style="list-style-type: none"> •supervisores perdem autonomia de decisão; •bons resultados imobilizam a delegação; •supervisores não estão preparados em tomar decisão; •supervisores deixam a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •os altos administradores sentem que estão perdendo o controle das operações; •os administradores de níveis inferiores assumem uma atitude paroquial. 	<p>tratado como um centro de investimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> •processamento de dados é centralizado na direção; •distribuição de lucros para encorajar a identificação com a empresa; •gerente de linha ressentido-se com administradores do alto que não conhecem os problemas locais; •<i>staff</i> reclama da não colaboração dos gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> •<i>staff</i> na direção é reduzido; •estrutura tipo matricial; •sistemas formais são simplificados; •programas educacionais para gerentes; •sistemas de informação em tempo real; •experimentação de novas práticas organizacionais; •organização olha para fora visando parceiros e oportunidades.
Crescimento por empreendedorismo	Crescimento por maior Eficiência	Crescimento por motivação dos administradores de níveis inferiores	Crescimento por sistemas formais	Crescimento por trabalho em equipes
CRISE DE LIDERANÇA	CRISE DE AUTONOMIA	CRISE DE CONTROLE	CRISE DE BUROCRACIA	CRISE DE ?

No modelo de Greiner, a empresa é uma “locomotiva”, uma vez em movimento não pára mais. A linha a ser seguida no percurso depende do tipo de indústria. Cada estágio percorrido deixa a locomotiva mais velha e maior; a viagem terá, obrigatoriamente, momentos tranquilos (evolução) e momentos de dificuldade (revolução). Cada solução de dificuldade corresponde a um novo padrão administrativo adotado. A empresa não pode adotar nem rejeitar uma solução antiga, ela já faz parte da sua nova natureza.

O período evolucionário corresponde ao estilo administrativo, que predomina naquele estágio, e o período revolucionário corresponde ao problema administrativo, que precisa ser resolvido se a empresa quer crescer. Existe o que Greiner chama da “lógica do paradoxo”, e segundo ele os administradores têm dificuldade de aceitá-la psicologicamente. “A ironia para esses administradores é ver a principal solução administrativa de um período, na qual se empenharam pessoalmente, tornar-se o maior problema no período seguinte” (GREINER, 1998, p.64).

Na verdade esse paradoxo dá um lugar privilegiado ao passado, um desenvolvimento de modelo que lembra a abordagem histórica de Chandler (1986). Para Greiner (1998, p.67), “o paradoxo intrigante é que a partir de um maior aprendizado da história, pode-se fazer um trabalho melhor no futuro”. Há um certo determinismo no modelo, pois ações empreendidas no passado estabelecem, com baixo grau de liberdade na escolha pelos administradores, o que irá acontecer no futuro. Basta seguir os trilhos; o administrador não dirige um automóvel, ele opera uma locomotiva em cima de trilhos preestabelecidos. Isso Greiner (1998, p.60) reconhece ao dizer que “para cada fase, os administradores estão limitados no que eles podem fazer se o crescimento é para ocorrer”.

Apesar de a proposição expressar um desenvolvimento linear das empresas, de crescimento permanente, sem rotas alternativas e destino definido, o autor faz algumas observações:

- 1) Na verdade poucas empresas passam por todos esses estágios, a maioria irá falir no primeiro e outras deixarão de existir, pois serão adquiridas por outras empresas em fases mais avançadas;
- 2) A transição de um estágio para outro não é límpida; há sempre um período de sobreposição, inicialmente de predomínio do antigo sobre o novo; posteriormente, de predomínio do novo sobre o antigo;

- 3) A descrição dos cinco estágios admite pensar na existência de minifases dentro de cada estágio, o que não foi feito neste modelo, mas está aberto a esta possibilidade; Na reedição do artigo em 1998, o autor sugeriu um sexto estágio no nível inter-organizacional com a possibilidade da criação de empresa *holding* ou na transformação da empresa em rede;
- 4) Por fim, adverte que o modelo é um simples esboço das dificuldades enfrentadas pela administração ao lidar com o crescimento. O modelo não é uma solução do tipo receita de bolo nem uma panacéia para todos os males das empresas.

Além de alguns pressupostos já assinalados a cerca do modelo, pode-se visualizar uma proposta pendular entre centralização e descentralização. Os estágios ímpares, criatividade, delegação e colaboração estariam descrevendo soluções de descentralização; os estágios pares, direção, coordenação e *holding*, estariam descrevendo soluções de centralização. Esse aspecto é mostrado na figura 25.

Figura 25 - Aspecto de pêndulo do modelo de Greiner
Fonte: própria

5.3.2. O Modelo de Adizes

Um modelo de forte penetração no meio empresarial é o de Adizes (2004), original de 1988, dada sua atividade de consultoria. O autor também participa do meio acadêmico. Sua contribuição trata do “ciclo de vida das corporações” e se propõe a desvendar “como e por que as empresas crescem e morrem”, e sendo consultor oferece prescritivamente “o que fazer a respeito”. A prescrição é tão pragmática que na página principal do *SITE* do *Institute Adizes* é possível fazer um diagnóstico customizado do estágio em que a empresa se encontra preenchendo um questionário que dura apenas dez minutos (ADIZES, 2006). Traçada uma curva na forma de sino, descrevendo a ascensão e a queda das empresas, o ponto de inflexão é denominado de estabilidade. Adizes (2004, p.4) define como “propósito da gerência promover o crescimento equilibrado [na ascensão] ou o rejuvenescer [revertendo a queda por envelhecimento], levando a organização à plenitude, mantendo-a lá”. A figura 26 ilustra os estágios do ciclo e o quadro 7 apresenta as características principais de cada estágio.

Figura 26 - Estágios do ciclo de vida das empresas

Fonte: Adizes, 2004, p.97

Segue uma breve descrição dos estágios (ADIZES, 2004):

- 1) “No estágio do Namoro, a organização ainda não nasceu, ela existe apenas como idéia. As ações do fundador devem decorrer de ele ter percebido uma necessidade efetiva de mercado. A meta que motiva o fundador deve ser a satisfação de uma necessidade do mercado e não o lucro. O Namoro poderá ser um simples caso, por isso o empreendedor deverá colocar a idéia à prova quando algum risco é assumido, por exemplo, deixar um emprego” (p.11-21);
- 2) No estágio de Recém-Nascido ou organização Nenê¹⁰, a idéia dá lugar aos resultados; a existência do risco exige vendas, pois é preciso dinheiro para pagar as contas. Há uma tendência em subestimar o problema de capital de giro para financiar a formação de estoques ou o aumento de contas a receber. E quanto mais as vendas acontecerem, maior o problema de subcapitalização. Marcante neste estágio é a orientação para a ação e a falta de planejamento e sistemas, em consequência não há delegação e a tomada de decisão é centralizada (p.21-35);
- 3) A organização Criança Agitada¹¹ tende a se envolver em muitos negócios, pois toda oportunidade é vista como prioridade, tornando-se dispersa demais e cometendo o erro de entrar em negócio de que nada entende. As vendas aumentam rapidamente sem grandes esforços, e os bons resultados negligenciam o planejamento e o descuido dos investimentos. Vender torna-se equivalente a ter sucesso, de modo que explorar as oportunidades existentes tem prioridade sobre elaborar planos para criar novas oportunidades. Portanto, a organização reage ao ambiente, em vez de antecipar-se à mudança do ambiente. A empresa apóia-se em pessoas disponíveis e não em competências desejáveis (p.35-47);
- 4) No estágio da Adolescência a empresa renasce sem a liderança de seu fundador com a contratação de um administrador profissional. Será institucionalizado um conjunto de regras e diretrizes. O fundador mantém ainda os “velhos” com suas lealdades e o administrador cerca-se dos “novos” com suas habilidades profissionais. Forma-se uma guerra entre “nós e eles”. Os sistemas são necessários, mas a perda do espírito

¹⁰ A edição brasileira traduz por estágio Infância e organização Criança para o original “Infant”. Por parecer o desejo de significar criança nos primeiros anos de vida, aqui foi preferido o uso de estágio Recém-Nascido e organização Nenê.

¹¹ A edição brasileira traduz estágio ou organização “Go-Go” por “Toca-Toca”; aqui foi preferido estágio Infância Agitada e organização Criança Agitada.

empreendedor poderá trazer um envelhecimento prematuro da organização (p.47-61);

- 5) Plenitude é o estágio mais favorável na curva do ciclo de vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Este estágio, um pouco antes do ponto máximo da curva, retrata a vitalidade da organização, isto é, sua capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes a curto e a longo prazo. A vitalidade continua aumentando mesmo depois que organização deixa a Plenitude. Portanto, o grande desafio é permanecer na Plenitude (p.61-65);
- 6) O estágio de Estabilidade é o primeiro de envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional e principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivos a mudanças que o levou à Plenitude. Há mudança no orçamento, as verbas para pesquisa são reduzidas em favor dos gastos com o aperfeiçoamento de produtos já existentes. O pessoal de finanças ganha poder (p.67-70);
- 7) Na Aristocracia o que conta não é o que alguém fez, mas como o fez. Assim, é estabelecido um código de conduta no vestir, a sala de reuniões tem decoração formal e luxuosa, as pessoas se tratam formalmente. O mais grave é que para sustentar toda essa aparência, aumenta os preços ao invés de reduzir os custos e acelera seu envelhecimento (p.70-83);
- 8) No estágio da Burocracia Incipiente, tem início a caça às bruxas, isto é, pessoas são postas na rua como se elas fossem as causas dos problemas. Os gerentes lutam entre si, passando a maior parte do tempo voltados para questões internas e formando panelinhas para se defenderem dos ataques (p.84-87);
- 9) Na organização Burocrática muito pouco do que é efetivamente significativo acaba sendo realizado. Os gerentes não pensam em resultados, não têm a menor propensão para mudanças e nunca trabalham em equipe. Só há sistemas, estruturas, normas e procedimentos. Essas organizações podem continuar vivendo a despeito de um prolongado estado de coma. (p.87-93)”.

Adizes ataca os mitos existentes em Administração produzidos por muitos gurus. Ele explica que “não levam em conta o ciclo de vida das empresas. Uma coisa boa para determinada etapa pode ser um erro em uma etapa diferente. A flexibilidade esteve em moda nos anos 90, os gurus recomendavam deixar de lado as estruturas e as hierarquias. Isso pode ser bom para empresas maduras, geralmente caracterizadas por um controle

excessivo. Em compensação, nas empresas adolescentes deve haver controle sobre suas finanças e operações” (ADIZES, 1998, p.67-8).

Quadro 8 - Características principais dos estágios

Fonte: Adizes, 2004, p.20-87

ESTÁGIO/ ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
ESTÁGIO DE NAMORO E ORGANIZAÇÃO NÃO EXISTE	<ul style="list-style-type: none"> •Empolgação, mas enfrenta o teste da realidade; •Compromisso realista do fundador; •Fundador voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado; •Compromisso é proporcional aos riscos; •Fundador mantém controle.
ESTÁGIO DE RECÉM- NASCIDO E ORGANIZAÇÃO NENÊ	<ul style="list-style-type: none"> •Voltada para a ação e impulsionada pelas oportunidades; •Poucos sistemas, normas ou diretrizes; •Desempenho inconstante (baixo, alto); •Vulnerabilidade, pois um problema pode tornar-se uma crise sem aviso prévio; •Gerencia-se através das crises; •Há pouca delegação; •O compromisso do fundador é constantemente posto à prova, e é crucial para a sobrevivência.
ESTÁGIO DE INFÂNCIA AGITADA E ORGANIZAÇÃO CRIANÇA AGITADA	<ul style="list-style-type: none"> •Praticamente toda oportunidade é vista como uma prioridade; •As vendas como orientação preponderante; •Crescimento rápido; •Falta de consistência e foco nas atividades; •A empresa está organizada em torno das pessoas; •Descentralização quando se desejava delegar; •Desejo de delegar e desejo de controlar.
ESTÁGIO DE ADOLESCÊNCIA E ORGANIZAÇÃO ADOLESCENTE	<ul style="list-style-type: none"> •Conflito entre sócios ou tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores; •Perda temporária de visão; •Fundador aceita soberania organizacional; •Sistemas de incentivos recompensam atitudes erradas; •Delegação de autoridade num sistema dá e tira; •Diretrizes são formuladas mas não seguidas; •Conselho de diretores impõe novos controles à gerência.
ESTÁGIO DE JUVENTUDE E ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema e estrutura organizacional funcionais; •Visão e criatividade institucionalizadas; •Orientação para resultados, isto é, a organização satisfaz as necessidades dos clientes;

JOVEM ¹²	<ul style="list-style-type: none"> •A organização planeja e segue seus planos; •A organização supera suas expectativas de desempenho, previsivelmente; •A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; •A organização passa a gerar novas “organizações criança” (fase infância).
ESTÁGIO DE ESTABILIDADE E ORGANIZAÇÃO ESTÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> •Expectativas menores de crescimento; •Menor expectativa de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas; •Começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro; •Desconfia das mudanças; •Recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado; •Mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.
ESTÁGIO DE ARISTOCRACIA E ORGANIZAÇÃO ARISTOCRATA	<ul style="list-style-type: none"> •Aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; •Enfatiza-se como as coisas são feitas, não o que é ou por que é feito; •Há grande formalidade e tradição no vestir e no falar; •As pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa; •Há baixo nível de inovação interna; •A organização tem dinheiro em abundância, tornando-se alvo de manobras de aquisição.
ESTÁGIO DE BUROCRACIA INCIPIENTE E ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA INCIPIENTE	<ul style="list-style-type: none"> •Destaca-se quem causou um problema, e não o que fazer a respeito; •Há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas; •A paranóia paralisa a organização; •O importante passa a ser as guerras territoriais internas, sendo o cliente externo um aborrecimento.
ESTÁGIO DE BUROCRACIA E ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E MORTE	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemas numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais; •Está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma; •Não há qualquer senso de controle; •Para conseguirem algo da organização, os clientes precisam fazer grande esforço.

Adizes (2004, p.2-3) não concorda em estabelecer um Ciclo de Vida das empresas fundado nas categorias tempo e tamanho. Para ele, “tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento [...] “jovem” significa que a organização é

¹² PRIME / Plenitude / Plena.

capaz de mudar com relativa facilidade. Uma organização “velha” significa que seu comportamento é controlável, mas ela é inflexível, com pouca propensão à mudança”.

5.3.3. Estudos Empíricos

O estudo de Greiner é teórico, não apresenta qualquer dado empírico a favor de sua proposição; e Adizes refere-se aos seus anos de aplicação em empresas como legitimador de seu modelo. Pesquisas empíricas acadêmicas são discutidas nesta seção.

Kimberly (1979, 1980b) relata sua pesquisa longitudinal com duração de quatro anos na criação de uma faculdade de medicina. O autor é contrário aos estudos transversais de visão estática e a-histórica da organização, incapazes de abordar a criação e os primeiros desenvolvimentos. Descreve as forças situacionais e o papel empreendedor do primeiro diretor como determinantes no início da faculdade. Além de nova, a faculdade era uma inovação na proposta de formação dos médicos. Kimberly vê como paradoxal que coisas presentes no sucesso inicial da organização estavam entre aquelas que tinham de ser mudadas para o sucesso continuado. O processo que permite estabilidade e previsibilidade dos relacionamentos sociais, desempenho do trabalho e relacionamento com o ambiente - a chamada institucionalização - desenvolveu inexoravelmente com o crescimento da organização. Portanto, inicialização, inovação e institucionalização são estruturas conceituais que permitem entender a diferença entre organizações nascentes e aquelas já maduras.

Quinn e Cameron (1983), na pesquisa realizada, têm o propósito de identificar o critério de eficácia em cada estágio de desenvolvimento organizacional. Revisando nove estudos sobre ciclo de vida, os autores remodelam as proposições originais para quatro estágios, desta forma, caracterizando seu próprio modelo nas fases: 1) empreendedora; 2) coletividade; 3) formalização e controle; 4) elaboração da estrutura. A partir da revisão da literatura, constroem quatro modelos de eficácia. Observam que esses estudos raramente levam em conta os estágios do desenvolvimento da organização; são modelos para organizações maduras. A pesquisa foi realizada em um período de três anos no departamento de psiquiatria para criança, tendo cinco anos de funcionamento. O estágio inicial da organização faz uso do critério 1 de eficácia e, à medida que a organização avança para os estágios de coletividade e formalização, ocorre uma pressão para mudança para o critério 2 de eficácia e posteriormente para o critério 3. Os estudos

sobre eficácia não mostram que seu valor depende do estágio em que a organização se encontra no ciclo de desenvolvimento. É compreensível, pois as teorias convencionais são apropriadas para organizações que já estejam ao menos no terceiro estágio.

Miller e Friesen (1984) fazem uma tipologia dos estágios de vida corporativa a partir de sete estudos. Para cada fase são abordados quatro temas: estratégia, situação, estrutura e estilo de tomada de decisão. Foi construída uma série histórica de pelo menos 20 anos de 36 corporações a partir de relatórios, *Fortune*, artigos, jornais e questionário para o atual e ex-presidentes. Foi utilizado um perfil para os estágios associados ao uso de escala. As conclusões da análise dos dados são as seguintes: 1) há uma natureza de configuração, de visão do todo, de *gestalt* nos estágios do ciclo de vida, isto é, parece haver uma complementaridade entre estratégia, estrutura, situação (e outras variáveis) em cada estágio; 2) de acordo com a literatura, um estágio é muito diferente de outro, porque uma vez alterada uma variável, por exemplo, estratégia, e dada sua complementaridade, as outras variáveis também devem se alterar; 3) contrário aos estudos teóricos, os resultados de Miller e Friesen (1984) mostram a existência de um grande número de caminhos na transição de um estágio a outro - essa passagem não é única, linear e determinada.

Smith, Mitchell e Summer (1985), em procedimento metodológico similar a Miller e Friesen (1984), investigam as prioridades da alta administração nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. As prioridades foram avaliadas por meio de problemas de decisão na forma de cenário apresentados em questionários. Os estágios do ciclo de vida também foram aplicados em questionários para 38 executivos. Os principais resultados: 1) a pesquisa confirma que as prioridades são congruentes ao estágio em que a empresa se encontra; 2) gerentes provavelmente precisam mudar suas prioridades na medida que suas empresas mudam de estágios. Se eles não mudarem, eles podem inibir um maior desenvolvimento de suas organizações.

Jawahar e McLaughlin (2001) têm o propósito de construir uma teoria descritiva dos *stakeholders* a partir da teoria da dependência de recursos, da teoria da expectativa (abordagem de decisão comportamental) e dos modelos do ciclo de vida organizacional. Por meio da integração desses conceitos, os autores produzem uma teoria descritiva dos *stakeholders*; para cada estágio são feitas considerações de adequação dos conceitos revistos da literatura. A teoria construída dessa forma descreve que a estratégia que uma

organização usa para lidar com um *stakeholder* variará com o estágio do ciclo de vida da organização.

Os estudos mostrados nesta seção não apresentam teoricamente modelos de ciclo de vida das organizações como aqueles de Greiner(1998) e Adizes(2004); o primeiro em linguagem mais acadêmica, o segundo em linguagem empresarial. Os estudos desta seção procuram aplicar os conceitos na pesquisa de campo com inserção do pesquisador (Kimberly, 1979, 1980b; Quinn e Cameron, 1983), nas pesquisas de manuseio de dados e análise estatística (Miller e Friesen, 1984; Smith, Mitchell e Summer, 1985) ou no apoio à descrição de outro modelo (Jawahar e McLaughlin, 2001).

O que une esses autores? Uma crítica aos estudos administrativos voltados à empresa madura, entenda-se voltados à grande empresa. Tudo, ou quase, que é ensinado nas faculdades de administração não serve para 98% dos estabelecimentos empresariais do Brasil - de acordo com dados do IBGE - considerados os resultados empíricos que confirmam que conceitos e práticas administrativas são contingentes aos estágios do ciclo de desenvolvimento das organizações.

5.4. Características Típicas das Empresas nas Fases Iniciais do CDO

Steinmetz (1969) é uma referência no estudo dos estágios de crescimento da pequena empresa, bastante citado pelo seu pioneirismo. Veja-se à sua ênfase aos aspectos administrativos característicos de cada estágio:

- a) Estágio I – supervisão direta: O empresário na verdade é um proprietário-trabalhador e não tem habilidades administrativas. Seu papel de líder deriva da propriedade e não de sua capacidade de liderar. O crescimento incrementa a necessidade de lidar com papéis, com atrasos de pagamento, com pessoas; esses problemas, num primeiro momento, são enfrentados com mais horas de trabalho. Um novo crescimento do pessoal fará com que sua organização torne-se tão maior quanto sua capacidade de supervisioná-la diretamente. Outros problemas de competição, de instalações, de renovação do produto colocaram esta estruturação sob questionamento. Caso a resposta vença o problema, terá o passaporte para o estágio II; caso contrário, entrará na alta estatística da mortalidade de empresas;

- b) Estágio II – supervisor de supervisores: O empresário agora é um administrador, mostrou capacidade de delegar e criar níveis hierárquicos de supervisão; portanto, agora é um supervisor de supervisores. Ele irá preocupar-se com o desempenho da organização e, como administrador, evoluirá para estabelecer medidas de desempenho. Torna-se um verdadeiro empreendedor, pois os riscos das oportunidades são calculados com a necessidade de capital ou com a diversificação de produto ou de mercado. Os problemas desta fase surgem com a rigidez do pensamento administrativo (por que mudar o que está dando certo?), o conflito entre os seus assistentes próximos (gerentes e supervisores), a questão da administração crescer proporcionalmente mais rápido que a operação, a impessoalização das relações e, concomitantemente, a formação da organização informal.
- c) Estágio III – controle indireto: A descrição parece escapar de uma pequena empresa. O indicativo do estágio seguinte (não apresentado) de organização divisional, e pelo histórico desse conceito, refere-se a uma organização muito grande, o que foge aos propósitos do argumento aqui em construção.

O assunto continua em Galbraith (1982) ao abordar os estágios de crescimento de novos empreendimentos. O autor ressalta que um novo empreendimento não nasce desenvolvido, maduro; ao contrário, cada peça do negócio vai sendo construída e testada passo-a-passo, pelos vários estágios de crescimento. Central aos novos empreendimentos é a idéia de negócio, que consiste do mercado atendido, dos produtos oferecidos, dos recursos necessários, da organização desses elementos. Peça-a-peça, é montada inicialmente, a viabilidade técnica é testada no primeiro estágio; no estágio seguinte, a viabilidade da manufatura é posta à prova; em seguida, a perspectiva de venda é verificada. Galbraith argumenta que a maioria dos novos empreendimentos não passa no teste de montar o negócio, pois a idéia de negócio encontra limites que não permitem integrar a peça e manter o funcionamento. Segundo ele, os limites primários são recursos, tecnológico, de mercado e organizacional. O recurso organizacional - que o autor discute em seu artigo - é o mesmo abordado por Steinmetz (1969). Galbraith o faz com maior profundidade em uma visão de projeto organizacional; “uma das razões que os limites organizacionais são tão difíceis de superar é que há muitas peças na constituição da Organização” (GALBRAITH, 1982, p.71). A organização é composta de tarefa, estrutura, processos de decisão, sistema de recompensa e pessoas. A primeira

implicação é que essas peças organizacionais são conectadas uma a outra; conseqüentemente, uma alteração em uma provoca mudança em outra. Se os empreendimentos não surgem prontos, mas se desenvolvem através dos estágios de crescimentos, é esperado que “peças organizacionais” se alterem e a incongruência de alguma(s) peça(s) pode determinar o fracasso do empreendimento. O dirigente deve ser capaz de adequar as peças nessa movimentação pelos estágios, de forma a eliminar a restrição organizacional ao desenvolvimento desses empreendimentos. O quadro 8 exhibe os fatores organizacionais e os estágios de crescimento.

Quadro 9 - Modelo de desenvolvimento organizacional

Fonte: Galbraith, 1982, p.74

Estágio Fator	I Prova do princípio - protótipo -	II Oficina de modelos	III Início da produção em volume	IV Cresci- mento natural	V Manobra estratégica
Tarefa	Invente e faça	Faça bem; Teste	Faça e distribua em volume	Faça ser lucrável	Domine um nicho
Pessoa	Pau para toda obra; “corredor” de risco	Pau para toda obra e “corredor” de risco especial	Especialistas funcionais; Não-técnicos	Pessoas de negócios; planejadores	Planejadore s e estrategistas
Recompensa	Equidade; clima não- burocrático; faça a marca	Clima não- burocrático; Promoção no chão de fábrica	Promoção no chão de fábrica; carreira	Carreira; salário	Carreira; Salário; bônus
Processos	Informal; contato face-a- face; controle pessoal	Informal; contato pessoal; reuniões	Formal; Sistemas e procedi- mento;s Orçamentos	Controle formal;planej amento e orçamento	Planos de 5 anos;centro de lucro
Estrutura	Informal; pouca necessidade de	Começa as funções e a hierarquia	Funcional; Divisão do trabalho centralizada	Funcional com ligações; divisão do trabalho	Matriz; centro de lucro
Líder	Comandante do ataque	Jogador treinador	Treinador	Gerente	Estrategista

De forma complementar aos dois textos tratados, no sentido de destacar as questões administrativas, Churchill e Lewis (1983) criticam os modelos de ciclo de vida das organizações pela inadequação às pequenas empresas. Criticam em três pontos (ao que parece, direcionando a Greiner (1972), no entanto, sem citá-lo): a) esses modelos assumem que a empresa deve crescer e passar através de todos os estágios de desenvolvimento ou morrer na tentativa; b) falham em capturar a importância dos primeiros estágios na origem e crescimento da empresa; c) caracterizam tamanho da empresa em vendas anuais e esquecem outros fatores. Os autores identificam cada estágio por uma combinação de tamanho, diversidade e complexidade, acrescentada de cinco fatores administrativos: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão dos sistemas formais, metas estratégicas principais e envolvimento do proprietário nos negócios. Essa proposição pode ser vista na figura 27.

Figura 27 - Características das pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento

Fonte: Churchill e Lewis, 1983, p.39

Os cinco (ou seis, com o desdobramento do estágio três) estágios apresentados por Churchill e Lewis (1983) são descritos em conceitos, apropriados aos problemas típicos da pequena empresa; além do mais, o detalhamento dos três primeiros e a descrição geral dos três últimos abordam questões desse porte de empresa. Uma caracterização dos estágios I, II e III-D podem ser obtidas no quadro 9; os estágios III-G, IV e V têm a seguinte caracterização: no estágio III-G, o proprietário tem o poder sobre os recursos financeiros e o risco de viabilizar o crescimento, tarefas fundamentais de deixá-la lucrativa (para financiar o crescimento) e contratar, treinar gerente; no estágio IV, o problema principal é como crescer rapidamente e como financiar esse crescimento - o desafio do proprietário é delegar o sistema de controle de desempenho ou afastar-se; no estágio V, as preocupações principais são: a) consolidar e controlar os ganhos financeiros obtidos pelo rápido crescimento; b) reter as vantagens da pequena empresa, incluindo flexibilidade de reação e espírito empreendedor.

Ainda sobre as questões administrativas da pequena empresa, com ênfase no planejamento estratégico, Robinson et al. (1984), em sua pesquisa em 51 pequenas empresas com menos de 50 funcionários dizem: “parece razoável concluir que o foco dos esforços de planejamento difere de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa” (p.52). A melhoria dos resultados obtida pelas pequenas empresas não é contingente aos estágios de desenvolvimento, isto é, aquelas que se engajaram em planejamento estratégico obtiveram melhoria independentemente do estágio. No entanto, se o processo de planejamento traz vantagens às empresas indistintamente do estágio, a intensidade do planejamento indica a dependência com o estágio de desenvolvimento. A intensidade estava fortemente associada com a melhoria da lucratividade no estágio I; com o crescimento da empresa (vendas e tamanho da organização) no estágio II; e com estabilização do crescimento e melhoria da lucratividade no estágio III. O artigo de Churchill e Lewis (1983) mostrou as diferentes necessidades administrativas em razão dos diferentes estágios de desenvolvimento. Robinson et al. (1984) focalizam as atividades administrativas no planejamento estratégico e confirmam os resultados. Pode-se pensar que os argumentos de Robinson et al. (1984) questionam pesquisas que não encontram atividade de planejamento estratégico na pequena empresa – não pelo foco no processo, mas nos resultados – quando tais pesquisas tomam as vendas como desempenho, pois esse critério é administrativamente adequado apenas no segundo estágio.

Quadro 10 – Características administrativas das empresas nos primeiros estágios do ciclo de desenvolvimento

Fonte: sintetizado de Churchill e Lewis, 1983

	I	II	III
Organizações	Muito simples, o proprietário supervisiona diretamente os subordinados	Simples com um nível de supervisão (vendas e produção) dependente do empresário para tomada de decisão	Primeiro passo da profissionalização, com controle financeiro (na administração) e programação de produção (no chão de fábrica)
Sistemas e planejamento formal	Praticamente inexistentes	Simples; o planejamento formal é, no melhor dos casos, uma previsão de caixa	Sistema básico financeiro, de marketing e de produção entra em funcionamento; planejamento na forma de orçamentos operacionais apóiam delegação funcional
Estratégia	Simplesmente permanecer vivo	É ainda a sobrevivência	É manter o <i>status quo</i>
Negócio	O proprietário é o negócio, desempenha todas as tarefas importantes e a maior fonte de energia e capital	O proprietário é ainda sinônimo do negócio	O negócio amadurece e começa a diferenciar-se do proprietário
Mudança de estágio	Muitas empresas não conseguem alcançar a qualidade de seu produto, ou a estabilidade de sua produção ou a aceitação dos clientes para tornar-se viável	Algumas empresas ganham retornos marginais sobre o tempo e capital investido permanecendo neste estágio até a aposentadoria do proprietário	As empresas têm boa saúde econômica, podendo permanecer neste estágio indefinidamente; seja porque o nicho de mercado não cresce, seja por escolha desta opção. Ainda o negócio adapta-se ao ambiente
Situação	Estágio seguinte ou fecham	A empresa vai para o estágio seguinte, ou permanece no estágio por algum tempo, ou é vendida ou fecha	A empresa vai para o estágio seguinte, ou permanece indefinidamente neste estágio, ou vendida (incorporada), ou pode voltar ao estágio anterior, ou mesmo falir.

O'Neill et al. (1987) afirmam que algumas mudanças administrativas são óbvias nas empresas em crescimento. Por exemplo, quando pequena, é dirigida pelo empreendedor e, quando grande, dirigida pelos administradores profissionais. Uma mudança menos óbvia é a natureza do planejamento. Afirmam os autores que a “maioria das investigações sobre planejamento baseia-se nas grandes empresas. Como tal, as medidas usadas podem refletir um viés das grandes empresas (p.38). Desta forma, muito comum nesses estudos é a adoção do conceito de “formalismo”, o que leva a pensar: pode uma empresa planejar sem “formalismo”? Tais estudos silenciam neste ponto e rotulam os planejadores não-formais de não-planejadores. A pesquisa conduzida por O'Neill et al. (1987) em 29 empresas com tamanho entre 250 e 2550 funcionários revelou que “há um processo de planejamento nas empresas investigadas, mas um processo menos formal que o encontrado em grandes empresas” (p.40). Para o “horror” dos pesquisadores formatados no viés das grandes empresas, os autores, além de encontrarem um planejamento informal, verificaram que este planejamento não afeta o desempenho das empresas. De acordo com O'Neill et al. (1987, p.40), “uma razão pode ser que o planejamento imita a função de direção e controle originalmente realizada pelo empreendedor. Estas funções podem não ter efeito direto na variação do desempenho; mais propriamente, tais funções podem ter um efeito mais drástico em organizações que não desenvolveram aquelas capacidades (de direção e controle) e, conseqüentemente, vir a não sobreviver. A função de planejamento, portanto, é o bilhete para o estágio pós-empresário, mas não é a garantia de desempenho forte neste estágio do ciclo de desenvolvimento”. A conclusão dos autores é extremamente interessante: ao invés de associar o planejamento com o formalismo de seu processo ou com a melhoria do desempenho organizacional, eles identificam o planejamento como vital à empresa no estágio 2 e/ou 3 em razão de a função direção estar sendo construída externamente ao empreendedor.

Em Steinmetz (1969), administrativamente, o problema do crescimento da pequena empresa, ou de sua passagem de um primeiro estágio a outro, indica claramente aspectos do proprietário-trabalhador não-administrador no esforço de firmar-se como administrador profissional. Esse desafio coloca-se na mudança de um contexto de relações pessoais, de proximidade e de lealdade, típico de um grupo, para um contexto de estruturação de tarefas diferenciadas e de institucionalização, de relações impessoais e de formalização, típico de uma organização.

Galbraith (1982) mostra que a construção da organização não se dá em um único passo; seus elementos estão presentes nos primeiros estágios de uma pequena empresa. A cada estágio, as necessidades mudam e a natureza das peças que formam a organização muda. A mortalidade ou o baixo desempenho administrativo pode estar associado à falta de adequação entre as peças da organização que está sendo construída, por exemplo, os processos de decisão podem ser incongruentes com a estrutura organizacional, ou as pessoas com as tarefas.

Em Churchill e Lewis (1983) há a passagem de uma organização muito simples, onde o proprietário é o próprio negócio, para uma organização em profissionalização, com a crescente redução do papel do proprietário. A transformação ocorre baseada em sistemas cada vez mais completos e sofisticados e em planejamento progressivamente mais elaborado.

Robinson et al. (1984) constataram a utilidade do planejamento em todos os estágios do ciclo de desenvolvimento, mas a intensidade do planejamento é contingencial aos estágios; isto é, o planejamento traz melhores resultados quando associado a propósitos diferentes em estágios diferentes.

O'Neill et al. (1987) vão além da constatação acima, pois eficácia pode nem sempre ser associada ao planejamento, como diversas pesquisas empíricas demonstram, sem dúvida sua função muda com os diferentes estágios do ciclo de desenvolvimento. O planejamento pode estar construindo a função de direção que no primeiro estágio é atividade do empreendedor e, aos poucos, vai sendo transferida aos sistemas.

Planejamento e organização foram apresentados nos livros e nas aulas das faculdades de administração com uma única faceta: a faceta das grandes empresas. Todos, ou quase isso, que lidam com o tema estão treinados, hipnotizados, convencidos de que planejamento e organização é somente o que se pratica em uma GM, IBM, CitiBank, Toyota ou Siemens. Não só o planejamento em uma pequena empresa dispensa um processo idêntico ao das corporações – basta descartar o formalismo como sinônimo de planejamento – como pode estar dissimulado pelo contexto organizacional, isto é, pelas especificidades organizacionais da pequena empresa.

6. Especificidades Organizacionais da Pequena Empresa

É provável que os esforços em estabelecer critérios qualitativos de classificação de empresas, como é o caso do Uruguai (TAFNER, 1995, p.9), e em identificar as especificidades organizacionais da pequena empresa, como é o caso das pesquisas do GEOPE – EESC – USP, tenham certa influência da obra maior de Drucker (1981), primeira edição de 1955.

É bom dizer que Drucker (1981, p.217) não é defensor da pequena empresa, pelo contrário, para ele “os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas empresas pequenas dirigidas por um único ditador que não tolera oposição e que insiste em tomar todas as decisões sozinho”. O autor registra que as melhores oportunidades de desenvolvimento para os administradores encontram-se nas grandes empresas.

Para Drucker (1981), o tamanho da empresa:

- não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração;
- não altera os problemas básicos da administração de administradores;
- não afeta a administração do trabalho e dos trabalhadores.

No entanto, o tamanho “afeta vitalmente a estrutura administrativa. Cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos” (DRUCKER, 1981, p.218). E mais influente que o tamanho é a questão do crescimento. As características da estrutura por porte de empresa podem ser observadas no quadro 9.

Ao abordar o problema de ser pequeno, Drucker (1981, p.225) afirma que “cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta seus problemas distintos e suas deficiências típicas”. O maior problema da pequena empresa – nesta perspectiva – é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam.

Quadro 11 - Os estágios do tamanho de uma empresa

Fonte: sintetizado de Drucker, 1981, p. 223-5

Porte	Representação	Características
Micro		<ul style="list-style-type: none"> • Não existe separação de níveis hierárquicos; • O dirigente da empresa ocupa a maior parte do tempo em tarefas operacionais e do empreendimento.
Pequena		<ul style="list-style-type: none"> • Exige um nível administrativo entre o chefe e os trabalhadores; • Dirigente ocupa a maior parte do tempo nas áreas funcionais (finanças, vendas, compras etc.), dedicando algum tempo na função de direção e pouco tempo em tarefas operacionais
Média		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente ocupa a maior parte do tempo em funções de direção, coordenando níveis médios e estabelecendo objetivos. Ele dedica pouco tempo às áreas funcionais, que são delegadas à gerência
Grande		<ul style="list-style-type: none"> • A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa dividindo-se em: coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos

6.1. As especificidades da pequena empresa

Leone (1999, p.92) diz que “as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte”. Para a autora, as especificidades podem ser apresentadas por meio de três variáveis principais.

1) Especificidades organizacionais:

- Mais centralizada, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas;
- Contato direto e informalidade, com fluidez de informações;
- Menor controle sobre seu ambiente externo;
- A incerteza do ambiente afeta aspectos internos como o comportamento estratégico e uma administração monolítica;
- Baixa maturidade organizacional, pois o planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados;
- A estratégia é intuitiva e pouco formalizada;
- Personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente;

2) Especificidades decisórias:

- Tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente;
- O sistema de valores do proprietário-dirigente marca as decisões e as políticas;
- O poder de direção é localizado e centralizado;
- Os dados para decisão nem sempre estão disponíveis;
- As decisões são afetadas pela racionalidade econômica, pessoal e familiar.

3) Especificidades individuais

- Papel predominante de um só indivíduo na organização;
- Poucas diferenças entre pessoa física e pessoa jurídica;
- O funcionamento da empresa depende da pessoa de seu proprietário;
- O funcionamento, portanto, depende das competências, atitudes e motivações do dirigente;
- O comportamento do dirigente em relação aos funcionários é de paternalismo.

O GEOPE – Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa, do Departamento de Engenharia de Produção da EESC – USP, tem por quase uma década pesquisado as especificidades organizacionais da pequena empresa. Os passos foram pequenos, do tamanho que uma pesquisa de iniciação científica ou dissertação de mestrado permitem. Uma compreensão continuada e “teimosa” tem sido construída por meio das investigações empíricas.

Motta (2000) foi o primeiro trabalho do GEOPE a explicitar em suas variáveis de pesquisa empírica fatores contextuais, fatores organizacionais e fatores pessoais como variáveis influentes na decisão da adoção de métodos de custeio pelo dirigente da pequena empresa. Os resultados mostraram que os três fatores estavam presentes na decisão de adoção, mas houve sempre a influência destacada de um dos fatores para cada uma das empresas estudadas. A autora investigou também a filosofia básica da administração da empresa e foi possível fazer uma associação com fatores. A empresa 1 enfatizou os aspectos pessoais (do dirigente) na adoção do sistema de custeio e tinha uma filosofia centralizadora; as empresas 2 e 3 apoiaram-se em fatores organizacionais tendo, respectivamente, uma filosofia descentralizadora e uma de staff especializado; por fim, a empresa 4 adotou métodos de custeio por fatores contextuais (pressão da concorrência) e sua filosofia era a de disputar o mercado. Compreender a dinâmica da pequena empresa ficou facilitado pelo uso de construtos teóricos que explicitaram suas especificidades na forma de características pessoais, organizacionais e contextuais.

Oliveira (2002) estudou as causas de sucesso e insucesso na implantação do programa Sebrae de Qualidade Total em pequenas empresas. A autora explicitou fatores organizacionais, fatores comportamentais e fatores metodológicos influentes na implantação do programa de qualidade. O resultado da pesquisa realizada em dez empresas de Franca (SP) treinadas pelo Sebrae revelou que, na opinião de empresários e treinadores, os insucessos estavam fortemente associados a fatores pessoais e organizacionais da pequena empresa.

Fernandes (2002) identificou as particularidades comportamentais, contextuais e estruturais como influentes no processo de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa. O resultado das três empresas industriais de São Carlos (SP) estudadas destacou as particularidades comportamentais como fundamentais no

processo estratégico. O trabalho procurou, também, identificar e descrever elementos de cada uma das particularidades.

Iwazaki (2004) adotou como especificidades da pequena empresa as variações organizacionais, decisoriais e individuais, conforme Leone (1999). A pesquisa teve o objetivo de identificar os fatores influentes no comportamento de decisão de compra de crédito bancário em doze pequenas empresas gráficas de Brasília (DF). O resultado mostrou que as características da pequena empresa afetaram a decisão de compra de créditos: a característica organizacional, pela falta de sistematização e de planejamento; a decisória, pela extrema centralização no dirigente; e a pessoal, em razão de valores não-econômicos do dirigente.

Carvalho (2004), ao estudar a gestão das informações sobre o ambiente em cinco hotéis, quatro de pequeno e um de médio porte, situados em Brotas (SP) e Águas de São Pedro (SP), considerou como características específicas da pequena empresa as forças ambientais, a limitação dos recursos internos e a ação administrativa do dirigente. O resultado da pesquisa identificou e descreveu elementos das três características específicas que afetavam a gestão da informação.

Albuquerque (2004), em sua pesquisa nos mesmos hotéis estudados por Carvalho (2004), estabeleceu como especificidades da pequena empresa aquelas características típicas de gestão. O pressuposto era que essas características influenciavam no gerenciamento das informações internas da empresa para fins estratégicos. O autor encontrou variações no efeito das especificidades ambiente e organizacional (estrutura, comportamento, estratégia e tecnologia) na gestão da informação e descreveu os aspectos peculiares dessas características em atuação na pequena empresa. Os conceitos de especificidades estão baseados em Nadler e Tushman (1994).

Migliato (2004) investigou as mesmas empresas de Carvalho (2004) e com a mesma definição de especificidades da pequena empresa que Albuquerque (2004); acrescentou o elemento decisão como parte da variável organizacional. Seu trabalho identificou e descreveu como esses elementos afetavam o processo estratégico. O objetivo do autor foi propor elementos do planejamento situacional com o propósito de aprimorar o planejamento estratégico.

Bigaton (2005) pesquisou quatro pequenas empresas metalúrgicas de São José do Rio Preto (SP) com o objetivo de compreender a gestão da informação estratégica. Utilizou a descrição de Albuquerque (2004) para as especificidades da pequena

empresa. Sintetizou elementos dessas especificidades observadas nos casos estudados que não estavam na revisão da literatura.

Moraes (2005) estudou o impacto da tecnologia da informação no processo estratégico nas mesmas empresas de Bigaton (2005) e utilizou as caracterizações de Albuquerque (2004) para as especificidades da pequena empresa. Da mesma forma que os pesquisadores anteriores, Moraes (2005) procurou descrever essas características.

6.2. A diferenciação entre grupo social e organização social

O grupo social é um tema de importância em Sociologia, e uma das classificações possíveis é aquela de grupos primários e grupos secundários. Os primeiros podem ser caracterizados com relacionamentos “íntimos, pessoais, individuais, informais e descontraídos”; e os segundos com relacionamentos “impessoais e não permanentes”. (DIAS, 1999, p.123 e 126).

Em complemento a essa caracterização, Bernardes (1995, p.110) afirma que “o grupo primário satisfaz a necessidade humana de compartilhar experiências, temores e esperanças, bem como a de ser reconhecida como pessoa; no grupo secundário, os relacionamentos caracterizam-se por serem impessoais, baseados nos contratos psicológicos de trocas (por isso são utilitários), com exclusão da expressão de sentimentos e sendo, portanto, racionais”. Bernardes e Marcondes (2003) exprimem essas principais diferenças no quadro 10.

Quadro 12 - Características do grupo primário e do grupo secundário

Fonte: Bernardes e Marcondes, 2003, p. 84

Variáveis	GRUPO PRIMÁRIO	GRUPO SECUNDÁRIO
Relacionamentos	Pessoal e íntimo	Impessoal e utilitário
Metas dos Membros	Cooperativas	Competitivas e co-orientadas
Controle Social	Informal e exercido pelos membros	Formalizado e exercido pela organização
Regras e Normas	Tradicionais	Contratuais
Variável Predominante	Expressão de sentimentos	Tecnologia
Personalidade Envolvida	Totalidade do indivíduo	Segmentada, apenas para o desempenho de um papel

Segundo Vila Nova (1985, p. 74-5), “as relações nos grupos primários caracterizam-se pela intimidade, informalidade e espontaneidade. Os grupos secundários são precisamente o oposto dos grupos primários onde “os participantes não estão todos necessariamente próximos, os contatos não são muito frequentes e as relações entre eles não têm o mesmo grau de permanência” É possível referir-se ao grupo primário simplesmente como grupo – amplamente usado na literatura administrativa – e ao grupo secundário como organização, pois “o conceito de organização refere-se àqueles grupos secundários nos quais as relações inter-pessoais são, ao menos originalmente, contratuais, tal como, por exemplo, uma empresa” (VILA NOVA, 1985, p. 93).

A palavra organização não tem um sentido único, ela “é usada correntemente em dois sentidos. O primeiro está ligado à idéia de método, de ordem, de sistematização; é o antônimo de desordem. O segundo sentido designa uma entidade em que se engajam pessoas para um trabalho coordenado” (NOVAES, 1981, p.97). Da mesma forma, Motta e Pereira registram que “a palavra “organização” não é unívoca: tem pelo menos dois sentidos. Em sua primeira acepção, organização é a forma pela qual determinada coisa se estrutura, enquanto que, no segundo sentido, organização é um tipo de sistema social, é uma instituição objetivamente existente” (MOTTA e PEREIRA, 1983, p.19). A organização aqui estudada é um tipo de sistema social, é a entidade em que se engajam pessoas para um trabalho coordenado.

A precisa conceituação de organização é relevante para compreensão do significado da administração e de suas mudanças recentes. Scott e Mitchell (1976) já tinham observado que muitos autores falam da mudança, mas esquecem da continuidade; a idéia de organização persiste embora a forma de organização mude.

Autores contemporâneos parecem economizar espaço na discussão do conceito de organização e apresentam uma definição simples - contudo não esclarecedora - algo como: “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (STONER e FREEMAN, 1999, p.4); os autores parecem retornar de forma imperfeita à idéia pioneira de Chester Barnard. De modo análogo, para outro autor, “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum” (ROBBINS, 2000, p.31). Apesar dos autores citados falarem em

“trabalhar de modo estruturado” ou “em um arranjo sistemático”, inegavelmente uma característica da organização, ainda persistem com a idéia de que a organização é “formada por duas ou mais pessoas”.

Autores lembram que o tamanho é uma característica importante da organização (PFIFFNER e SHERWOOD, 1965, p. 29; CARAVANTES, 1998. p. 28). A definição a seguir, “uma organização é um grupo de pessoas trabalhando juntas visando alcançar um propósito comum” (SCHERMERHORN JR, 1999. p.6), - embora possa ampliar “a idéia de tamanho” com a especificação de “um grupo de pessoas”, mantém a inadequação de caracterizar um grupo de pessoas como uma organização.

O depoimento de Schein (1980, p.114) é bastante esclarecedor para diferenciar grupo de organização. De acordo com o autor, “um grupo psicológico é um conjunto de pessoas que:

1. interagem umas com as outras;
2. são psicologicamente conscientes umas das outras, e;
3. percebem-se como um grupo”.

Afirma, também, que “o tamanho de um grupo é limitado, pois, pelas possibilidades de mútua interação e mútua percepção consciente. Uma organização não é um grupo, apesar das pessoas pensarem em si mesmas como “nós”, porque elas geralmente não interagem e não têm consciência uma das outras” (SCHEIN, 1980, p.114).

Fica assim esclarecido que reconhecer a existência da organização é reconhecer a existência de uma entidade autônoma com relação aos indivíduos e aos grupos que dela fazem parte. Portanto, a organização é uma nova entidade de análise e uma nova variável de estudo, ela não se confunde nem com as pessoas nem com os grupos que dela fazem parte.

Schein destaca a característica impessoal da organização: “porque uma organização é fundamentalmente um conjunto de funções e um esquema pelo qual se rege a coordenação dessas funções, é que ela existe independentemente de determinadas pessoas em particular e pode sobreviver mesmo que seus membros sofram uma rotatividade de cem por cento” (SCHEIN, 1980, p.13). E continua, é importante destacar “que o objeto da coordenação é as atividades, não as pessoas” (SCHEIN, 1980, p.12). Inclusive, de acordo com Hall, “se as organizações têm características próprias e se essas características afetam o comportamento de seus membros, é preciso

compreender as características organizacionais caso se pretenda compreender o comportamento humano” (HALL, 1984, p.28).

Muitos pensariam na família ou entidades de trabalho voluntário como organizações e, no entanto, esses dois exemplos não combinam com as características anteriormente apresentadas. Em uma referência à família e às tribos, Etzioni (1980, p.10) observa que outras unidades sociais também são conscientemente planejadas, intencionalmente estruturadas e reestruturadas, mas em muito menor grau do que as organizações.

Para bem diferenciar as entidades com esquema sistemático de coordenação centrado nas atividades, elas serão aqui denominadas de *organizações formais*, exemplificadas pelas empresas, escolas, hospitais, igrejas, sindicatos, prisões, exércitos, partidos políticos e outras.

Complementando a diferenciação, as entidades com “padrões de coordenação que surgem espontaneamente ou implicitamente das interações das pessoas sem envolver coordenação racional para a consecução de objetivos explícitos comuns serão denominadas de *organizações sociais*” (SCHEIN, 1982, p.13), exemplificadas pela família, tribo, associação de bairro, comunidade étnica e outras.

Assim, “uma organização formal é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho, da função e da hierarquia de autoridade e responsabilidade” (SCHEIN, 1982, p.12).

Uma outra definição destaca quatro elementos: “organização formal é um sistema de atividades coordenadas de um grupo de pessoas trabalhando cooperativamente em direção a um objetivo comum e subordinado à autoridade e à liderança” (SCOTT e MITCHELL, 1976, p.29). Os elementos constituintes são:

1. *um sistema de atividades coordenadas*: Este elemento enfatiza o fato de todas as organizações formais serem compostas de partes e relações. As “partes” referem-se às atividades ou funções desempenhadas. O sistema formal aparece quando estas atividades ajustam-se dentro de relações precisamente planejadas;
2. *um grupo de pessoas*: Embora uma organização formal seja definida como um esquema impessoal de coordenação planejada de atividades, ela necessita de pessoas para darem “vida”; são as pessoas que implementam as atividades;

3. *cooperação para um objetivo*: Cooperação é uma atividade especialmente humana e realizada por um propósito consciente; as organizações formais são unidades sociais artificiais que precisam estabelecer objetivos para proporcionar propósito às ações das pessoas em desempenho de atividades e funções;
4. *autoridade e liderança*: Organizações formais são estruturadas com base no relacionamento superior–subordinado, na autoridade do superior e na obediência do subordinado. Novas formas de controle na organização formal permitem a substituição parcial da autoridade pela liderança.

As organizações formais são esquemas de comportamentos padronizados “sem os embaraços do status socialmente herdado ou da contaminação da personalidade. Os papéis desempenhados pelas pessoas são “moldes” de atividades prescritas e padronizadas em que as regras definem a conduta esperada” (KATZ e KAHN, 1975. p.66).

Portanto, uma organização é um sistema de atividades precisamente planejadas para a consecução de objetivo estabelecido. Este esquema organizado de atividades não entra em funcionamento por si mesmo, ele depende das pessoas, embora não dependa de alguma pessoa em particular. No entanto, as pessoas trazem idiossincrasias¹³ contrárias à racionalidade da organização. Para submeter a disposição pessoal do ser humano de pensar seus valores e interesses particulares ao propósito da organização, esta precisa submeter as pessoas a um objetivo comum.

Embora comum, o objetivo não é, necessariamente, coletivo e democraticamente estabelecido; na maior parte dos casos, ele é imposto, de maneira legítima, pela direção. Legítima aqui tem o sentido weberiano de dominação, diferente de poder. Por isso que a organização se estrutura em torno de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade, onde os diretores detêm o direito legítimo de aplicar sanções aos comportamentos desviantes dos subordinados.

Aquelas pessoas que prezam em resguardar seus valores de liberdade e autonomia têm grande dificuldade em permanecer em organizações. Eric Hobsbawn fala no anarquista como aquele cujo “mundo é o mundo em que os homens são regidos

¹³ disposição do temperamento do indivíduo, que o faz reagir de maneira muito pessoal à ação dos agentes externos.

puramente pelas exigências da consciência moral; onde não há outra obrigação e disciplina senão aquelas ditadas pela luz interior” (LÖWY, 2001, p.17). Um anarquista é um homem livre de restrições sociais impostas; daí sua luta contra esse tipo de grupo social.

No desenvolvimento do Pensamento Administrativo, durante boa parte do século XX, os autores empenharam-se em estabelecer e aprimorar uma definição de organização. Dado o predomínio e a importância dos grandes sistemas sociais, compreender claramente a organização foi uma obsessão dos estudiosos da Administração com o estruturalismo e com os sistemas. Isso estava de acordo com o permanente crescimento no tamanho das organizações. No esforço de elaborar uma “teoria” da pequena empresa, não é a organização formal e seus conceitos que merecem atenção; a “pequenez” está mais apropriadamente voltada para o que se denomina grupo social ou organização social, pois faltam-lhe os aspectos de ter conscientemente planejadas suas atividades e intencionalmente estruturadas suas decisões. A voluntariedade de seu dirigente expressa a espontaneidade do planejamento e das decisões.

6.3. A estrutura organizacional da pequena empresa

Há quase um consenso de que a pequena empresa tem uma estrutura organizacional simples (LEONE, 1999, p.92; DANDRIDGE, 1979, p.56; CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.32; GALBRAITH, 1982, p.75; DRUCKER, 1981, p.221). Mas o que é uma estrutura organizacional? E uma estrutura simples? Mintzberg é uma boa referência pelo seu estudo profundo dos tipos de estrutura organizacional, identificando neles a estrutura simples, que é fundamental para entender a pequena empresa.

Conforme Mintzberg (1995, p.10; 1999b, p.20; 2001, p.142) “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre elas”.

A divisão do trabalho foi reconhecida desde Adam Smith como um fator fundamental no ganho de produtividade; e a coordenação teve sua importância reconhecida nos ensinamentos de Fayol. Uma proposição extensa das possíveis formas

de coordenação encontra-se em Mintzberg (1995, 1999b, 2001), inclusive com propostas decorrentes de estrutura organizacional.

Em Mintzberg (1999b, p.21) lê-se: “parece que são suficientes cinco mecanismos de coordenação para explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho”, mas em Mintzberg (2001) há um sexto tipo. Esses seis mecanismos de coordenação podem ser considerados os elementos básicos na constituição da estrutura organizacional e desempenham o papel de “cola que mantém as organizações unidas” (MINTZBERG, 2001, p.143).

- a) Ajustamento mútuo: Realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal; o controle do trabalho fica nas mãos do operador;
- b) Supervisão direta: É o mecanismo de coordenação pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros;
- c) Padronização: São os processos de trabalho, os resultados do trabalho e as qualificações dos operadores que podem ser concebidos de maneira a observar padrões pre-determinados;
- c1) Padronização dos processos de trabalho: É a especificação ou programação do conteúdo do trabalho;
- c2) Padronização dos resultados: É a predeterminação das dimensões do produto ou o desempenho a atingir;
- c3) Padronização das qualificações: É a padronização da formação daquele que executa o trabalho;
- c4) Padronização das normas: É o compartilhamento e padronização das crenças sobre o trabalho.

Além dos mecanismos de coordenação, Mintzberg (1995, 1999b, 2001) especifica os nove parâmetros da concepção da estrutura organizacional. A idéia da concepção é manusear os parâmetros na obtenção da divisão do trabalho e da coordenação. Esses nove parâmetros podem ser apresentados nas quatro concepções básicas sobre estrutura, a saber (MINTZBERG, 1999b, p.87-90):

- a) Concepção dos postos de trabalho: Quantas tarefas devem conter um determinado posto de trabalho e até que ponto cada tarefa deve ser especializada?
- b) Concepção da superestrutura: Em que base se devem agrupar os postos de trabalho em unidades e as unidades em unidades maiores?

- c) Concepção das ligações laterais: Que mecanismos se devem estabelecer a fim de facilitar o ajustamento mútuo entre os postos de trabalho e as unidades?
- d) Concepção do sistema de tomada de decisão: Que poder de decisão se deve delegar aos gestores das unidades operacionais na cadeia de autoridade?

E por último, Mintzberg (1995, 1999b, 2001) aborda os fatores situacionais que influenciam os parâmetros de concepção da estrutura organizacional.

- a) Idade e dimensão: “As estruturas não parecem mudar de maneira contínua ou linear; parece mais exato dizer que as estruturas passam por transições distintas, mudanças fundamentais do modo segundo o qual o trabalho é dividido e coordenado” (MINTZBERG, 1999b, p.277);
- b) Sistema técnico: “Sua influência se faz sobretudo sentir ao nível operacional, mas também nos níveis intermediários. Um sistema técnico regulador burocratiza o nível operacional e um sistema automatizado desburocratiza o nível intermediário”. (MINTZBERG, 1999b, p.296);
- c) Ambiente: “As variáveis de ambiente são as mais importantes entre as situacionais e situam-se perto do ápice da hierarquia. Em ambientes estáveis, os outros fatores situacionais são mais importantes que o ambiente; os ambientes dinâmicos parecem conduzir a estrutura à forma orgânica; condições complexas do ambiente parecem exigir a descentralização; condições extremas de hostilidade ambiental parecem levar à centralização” (MINTZBERG, 1999b, p.316-7);
- d) Poder: “O controle externo, as necessidades de poder dos membros da organização, e a moda enquanto fator cultural, constituem elementos que, no conjunto, exercem uma influência importante, e encorajam por vezes as organizações a adotar estruturas que são inadequadas relativamente às exigências dos outros fatores situacionais” (MINTZBERG, 1999B, P.327).

Quadro 13 - A constituição das configurações estruturais

Fonte: Mintzberg (1995, 1999b, 2001)

I) Estrutura simples (ou empreendedora)	A) Mecanismos de coordenação	1) ajustamento mútuo; 2) supervisão direta; 3) padronização dos processos de trabalho; 4) padronização dos resultados; 5) padronização das qualificações.
II) Estrutura Mecanizada (ou máquina)		
III) Estrutura profissional	a. Concepções da estrutura	1) dos postos de trabalho; 2) da superestrutura; 3) das ligações laterais; 4) do sistema de tomada de decisão.
IV) Estrutura divisional (ou diversificada)		
V) Estrutura política	C) Fatores situacionais	1) idade e tamanho; 2) sistema técnico; 3) ambiente; 4) poder.

Mecanismos de coordenação, concepções de estrutura e fatores situacionais levam, em combinação, às configurações estruturais. Mintzberg (1995, 1999b) argumenta que haveria “n” combinações desses três aspectos na produção das configurações; no entanto, na prática existe um número reduzido e viável de configurações: em número de seis para o autor (MINTZBERG, 2001, p.152-6). As seis

configurações são: empreendedora (denominada de simples nas edições de 1995 e 1999b), maquinal, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política, conforme ilustrado no quadro 13.

Dado o propósito aqui de entender a estrutura da pequena empresa, apenas a estrutura simples será detalhada conforme Mintzberg (1999b, p.335-343). Ela tem as seguintes características:

- “A estrutura não é elaborada, isto é, não conta com profissionais; a divisão do trabalho é imprecisa; a diferenciação entre as unidades é mínima; a hierarquia é pequena; os comportamentos são pouco formalizados; o planejamento é pouco utilizado; a estrutura simples é por assim dizer uma não-estrutura;
- A coordenação é realizada pela supervisão direta; as decisões são centralizadas no dirigente, em que o vértice estratégico emerge como o elemento-chave da estrutura; a centralização permite uma resposta rápida de reação de maneira que a tomada de decisão seja flexível; a formulação da estratégia é da responsabilidade única do dirigente; o processo tende a ser muito intuitivo e não analítico; a estratégia é muitas vezes uma extrapolação direta das convicções pessoais do dirigente;
- Entre os tipos de organizações que utilizam a estrutura simples estão a empresa nascente e a empresa madura mas empreendedora por escolha. Há uma outra variante que é a estrutura autocrática em que o empresário acumula imenso poder (comum em sociedades menos industrializadas). Encoraja a adoção da estrutura simples o fato de a gestão ser exercida pelo proprietário;
- Há vários aspectos negativos: a dependência de uma só pessoa pode levar a empresa a enfrentar problemas com a piora de saúde do dirigente; a centralização pode causar problemas de confusão entre questões estratégicas e operacionais; algumas pessoas podem ser a estrutura simples como muito restritiva na progressão da carreira e na relação pessoal de mando.

6.4. As funções do dirigente da pequena empresa

O que faz um administrador? Esta pergunta foi lançada por Mintzberg (1973, 1986) há trinta anos e ele dizia: “sem uma resposta apropriada, como podemos ensinar Administração? Como podemos melhorar a prática da administração?” (1973, p. 49). A

Teoria Administrativa elaborou nesses cem anos duas perspectivas, ambas explicativas para a realidade da grande empresa: a Abordagem do Processo e a Abordagem dos Papéis. Esta disputa não interessa à pequena empresa.

O fundador da Abordagem do Processo é Fayol, que define as funções administrativas como “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, o conhecido POC3. A descrição sobre as funções do administrador apresentada por Fayol é a dominante na literatura. Carroll e Gillen (1987, p.38) examinaram 21 livros de administração e constataram que “todos os 21 livros mencionaram as funções de Fayol ao descreverem o trabalho executivo”.

Para os teóricos desta abordagem, as funções administrativas são representadas por um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo seqüencial na concepção e simultâneo na operação, o qual se repete continuamente. Daí os seguidores do ensinamento de Fayol serem conhecidos como processualistas. Os autores processualistas não são consensuais ao especificarem as atividades componentes das funções administrativas. No entanto, suas diferenças em nada alteram o significado do processo. Para Gulick (1969. p. 1-45), o trabalho do executivo principal é desempenhar o POSDCORB, sigla formada pelas iniciais das atividades de *Planning, Organizing, Staffing, Directing, CO-ordinating, Reporting, Budgeting* (planejamento, organização, designação de pessoal, direção, coordenação, informação e orçamento). Esta definição do processo é uma variação da apresentada por Fayol sem alteração relevante em seus fundamentos.

A contribuição de Fayol perdeu seu brilho nos anos 30 e 40, mas voltou à cena na década de 50. Este obscurecimento se deve às pesquisas de Hawthorne, em que foi lançado o pilar principal do Movimento das Relações Humanas. Mas a Segunda Guerra Mundial trouxe mudanças nos produtos, tecnologias, mercados e nos trabalhadores (WREN, 1979, p.417). A “teoria da chefia”, como é conhecida a contribuição de Fayol, era a que estava mais bem preparada para responder a este desafio.

A contribuição de maior repercussão nesta nova era da abordagem processual foi a de Harold Koontz e Cyril O'Donnell. A definição da administração como “fazer coisas através dos outros”, estabelecida por estes autores, “tornou-se uma das visões mais amplamente considerada” (WREN, 1979, p.445). Para Koontz e O'Donnell (1978. p. 48-50), “o método mais útil de classificar as funções administrativas é agrupá-las em torno das atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e

controle”. Esses autores conceberam a atividade de coordenação como a própria essência da administração. Isso significa dizer que essas atividades visam, em seu conjunto, a coordenação (esforço sincronizado) dos subordinados.

É a partir da segunda metade da década de 50 que o processo administrativo toma sua forma de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. As formulações dos diferentes autores terão pouca variação fora deste núcleo comum. No início dos anos 60, o pensamento administrativo vai defrontar-se com novas forças que remodelarão a abordagem processual. Nota-se que Drucker (1989) tem uma formulação do trabalho do administrador sincronizada com os autores processualistas.

A formulação clássica de Fayol sobre as funções executivas domina o pensamento administrativo até os dias de hoje. Tomando emprestada a crítica de Kliksberg (1988, p. 74) à teoria tradicional, pode-se dizer que este enfoque baseou-se no raciocínio especulativo a partir da experiência de executivos empresariais.

Assim como Taylor preocupou-se com a eficiência na execução do trabalho operário, Fayol preocupou-se em caracterizar o trabalho do administrador levando em conta o ponto de vista da execução. A preocupação com a execução levou à busca da eficiência, da otimização dos meios empregados. Esta engenharia da “racionalização do trabalho” dominou (ou domina?) a descrição das funções administrativas no século XX.

Pode-se identificar em Barnard (1971) o pioneiro de uma nova abordagem explicativa do trabalho do administrador. Em sua principal obra, “As funções do executivo” (BARNARD, 1971), ele aborda a relação indivíduo-organização, não do ponto de vista do indivíduo, mas como a organização é formada das relações dos indivíduos.

As pessoas são individualidades carregadas de experiências, capacidades, conhecimento, necessidades, objetivos etc. Mas, também, são limitadas. Portanto, as pessoas cooperam com outras para realizar seus objetivos pessoais. Ao cooperarem entre si, as pessoas acabam influenciando e sendo influenciadas, decorrendo daí o caráter de uma relação social. Este conjunto de relações cooperativas forma a organização.

Assim, para Barnard, a organização não é uma hierarquia de autoridade como definida pelos clássicos e nem uma arena de pessoas insaciadas de reconhecimento social caracterizada pelos humanistas. A organização é um sistema racional de relações cooperativas para alcançar objetivos pessoais.

Para realizar os objetivos, é preciso despender esforços e as pessoas devem estar dispostas a isso. No entanto, as pessoas não podem empregar seus esforços da maneira como desejam, mas devem estar dispostas a abrir mão do controle de sua conduta pessoal, uma auto-renúncia de decidir o que fazer, uma certa despersonalização para que esses esforços sejam empregados na quantidade, no momento, no lugar certo. A própria constituição da organização surge da disposição das pessoas em cooperarem com a coordenação impessoal dos esforços.

Essencial a essa coordenação é a existência de um propósito comum que permita direcionar o esforço coletivo. Aqui aparecem as funções do executivo: criar e comunicar este propósito comum. Para Motta e Vasconcelos (2002. p.62), Barnard caracteriza a função do executivo como: “a criação de métodos de persuasão e criação de valores e outras formas morais de obter o comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais”.

Discordando dos clássicos, para Barnard a força da autoridade não vem de cima, mas de baixo, da aceitação dos subordinados. Cabe ao executivo “inculcar” a crença da superioridade do objetivo organizacional para a renúncia dos valores pessoais, para a aceitação da despersonalização. A comunicação é o principal instrumento de “implante” de valores organizacionais no indivíduo de modo a “suspender”, ao menos no local de trabalho, seu livre arbítrio e mecanizar sua decisão a favor da orientação dada pelos superiores.

Indo além de Barnard (1971), Simon (1979) caracterizou os processos gerenciais como processos decisórios. Sua formulação partiu de uma crítica na década de 40 às três abordagens tradicionais de Administração: a) Teoria da Gerência Científica (de Taylor) pelo caráter fisiológico de suas proposições; b) Teoria da Gerência Administrativa (de Fayol), por suas descrições sofrerem de superficialismo, supersimplificação e falta de realismo; c) Teoria das Relações Humanas (de Mayo), pela ênfase exagerada na personalidade esquecendo do sistema social.

Para Simon (1979), o comportamento da vida real não apresenta a racionalidade plena de um homem racional a identificar todas as alternativas, a avaliar todas as alternativas e, por fim, a encontrar a melhor solução. Uma formulação mais realista apresenta o homem administrativo, que busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom, como aquele que reconhece o mundo por ele percebido como um modelo drasticamente simplificado do agitado e confuso mundo real.

Simon (1979) quer dizer que a racionalidade tem limites. À medida que eles são removidos, a organização aproxima-se do seu objetivo de elevada eficiência. A teoria administrativa tem que se interessar pelos fatores que determinarão com que capacidade, valores e conhecimento o membro da organização realizará o seu trabalho.

Os estímulos externos à pessoa exercem considerável influência sobre seu comportamento. Por serem externos, podem ser interpessoais. Em outras palavras, podem ser utilizados pela gerência para influenciar comportamentos desejados. A comunicação é essencial nas formas mais complexas de comportamento cooperativo. Pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro.

Em continuação à obra de Simon (1979), surge Mintzberg (1973, 1986), que teve o mérito de divulgar a crítica à Abordagem do Processo, chamando a atenção para seu formalismo e abstração. Como alternativa à contribuição de Fayol, propôs uma nova formulação através de descrição de papéis interpessoais, informacionais e decisoriais.

O exame já citado de Carroll e Gillen (1987, p.38) em 21 livros gerenciais revelou que Mintzberg (1973) foi o único autor concorrente com Fayol, tendo onze citações. Sua fonte principal de crítica é o caráter prescritivo dos clássicos, os quais orientam seus trabalhos para “o que deve o executivo fazer” para ser eficaz. O caráter formal e sistemático que as atividades de planejamento, organização, direção e controle transmitem, na verdade, está longe das ações reais de um executivo.

Mintzberg (1973, p. 51-3) refere-se a conhecidas descrições do trabalho administrativo como verdadeiros folclores. Neste contexto, a imagem do executivo trancado por horas em sua sala na realização de um planejamento é pura ficção. Suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação, em consequência de ser um respondente, em tempo real, das pressões do cargo. O planejamento é implícito, uma reprogramação de seu dia de trabalho ocorre freqüentemente. A variedade de tarefas e a preferência pelo contato verbal intensificam as relações inter-pessoais.

O autor formula os papéis componentes do cargo administrativo (MINTZBERG, 1973, p. 54-8): 1) papéis inter-pessoais: representativo; líder; contato; 2) papéis informacionais: monitor; disseminador; porta-voz; 3) papéis decisoriais: empreendedor; solucionador de distúrbios; alocador de recursos; negociador. Para o

autor estes dez papéis em conjunto formam o cargo administrativo. No entanto, “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os administradores dão igual atenção a cada papel” (MINTZBERG, 1973, p. 59).

Se não existe uma Teoria da Pequena Empresa, o que dizer da descrição do trabalho do administrador em pequenas empresas? Se de um lado a teoria é escassa, de outro a realidade é bastante heterogênea para aquilo que se denomina pequena empresa.

Fillion (1999, p. 6-20) estudou os sistemas (ou funções) gerenciais empregados pelos proprietários de pequenos negócios. A questão central em sua pesquisa empírica em 116 empresas é a seguinte: Quais sistemas de pensamentos os gerentes-proprietários de pequenos negócios usam como base para suas ações?

O autor registra que os elementos definidos por Fayol (na verdade, uma forma abreviada) como POCC (Planejar, Organizar, Comandar e Controlar), permanece de várias formas em livros sobre gerenciamento de pequenos negócios. Fillion (1999) argumenta que ainda não foi desenvolvida nenhuma abordagem específica utilizando os modelos obtidos a partir de estudo empírico sobre o processo gerencial de proprietários de pequenos negócios.

A pesquisa realizada por Fillion (1999) mostra que, ao contrário do que dizem alguns autores, os métodos gerenciais desses gerentes-proprietários de pequenos negócios não seguem a lógica formal do POCC de Fayol.

O autor classifica os gerentes-proprietários de pequenos negócios em duas categorias: os empreendedores e os operadores. Para os empreendedores, o processo gerencial compreende cinco fases: visualizar, criar, animar, monitorar e aprender. Para os operadores, o processo gerencial envolve seis fases: selecionar, desempenhar, atribuir, alocar, monitorar e ajustar.

A contribuição do autor é importante para entender o gerenciamento na pequena empresa; centraliza a descrição da categoria empreendedora na visão, ou sonhos realistas, com cuja realização estão comprometidos estes gerentes-proprietários. Para os operadores, o autor centraliza no desejo desses gerentes-proprietários em fazer bom uso das suas habilidades de forma a ganhar a vida.

Quadro 14 - Comparação do gerenciamento de empreendedores e operadores criados por Fillion e o POCC de Fayol

Fonte: Fillion, 1999

EMPREENDEDORES	OPERADORES	POCC DE FAYOL
Visualizar	Selecionar	1. Planejar
Criar (2 e 3)	Desempenhar	2. Organizar pessoas
---	Atribuir	3. Organizar recursos
Animar	Alocar	4. Comandar
Monitorar	Monitorar	5. Controlar
Aprender	Ajustar	6. Feed-back

6.5. O contexto das pequenas empresas

A literatura caracteriza quase unanimemente o contexto ou ambiente organizacional de modo bastante vago, como estável-turbulento ou simples-complexo. O próprio Mintzberg (1999b) caracteriza as dimensões do ambiente por meio das categorias: estabilidade, complexidade, diversidade e hostilidade. Os manuais de administração, inclusive os bons como o de Daft (2005), caracterizam o ambiente como ambiente geral (com as dimensões: econômica, tecnológica, internacional, sociocultural, político-legal) e ambiente operacional (com os setores: clientes, fornecedores, concorrentes e mercado de trabalho); este último, claramente fundamentado em Porter (1986). E Porter (1986), como já visto neste trabalho, não faz uma contextualização dos fenômenos socioeconômicos, faz mais propriamente um “blecaute no que toca às concepções de tradição mais conflituais e mais materialistas no que respeita à dinâmica da economia e das sociedades” (AKTOUF, 2004, P.97).

Um exemplo comum na literatura administrativa em que “o dinamismo ambiental é caracterizado pela incerteza resultante do crescimento rápido, tendências de alterações e mudança freqüente nos desejos dos clientes ou nas táticas competitivas [...]”

ambiente heterogêneo é caracterizado por um leque amplo de clientes e competidores e diversidade no tipo de métodos de *marketing* e produção necessários para atender a segmentos diferentes de um mercado” (LUMPKIN e DESS, 1995, p.1392). O dinamismo e a heterogeneidade ambiental são forças “divinas” acima das relações de dominação e acumulação de capital; são fatores solucionados com “competência”.

Os autores de Administração têm permanecido “cegos, surdos e mudos” com relação ao contexto das pequenas empresas quando se trata da produção e circulação da riqueza, sabendo que “toda riqueza produzida passa pelo mercado, pelas relações de troca [...] os meios de controle do mercado parecem como fontes de apropriação do excedente. Quem controlar o mercado pode aumentar ou diminuir, a seu favor, entre custos e preço de uma dada mercadoria” (MONTAÑO, 1999, p.40).

Portanto, não é possível falar da pequena empresa sem se referir ao seu contexto, como diz Rattner (1985, p.36): “a dinâmica e o problema da “sobrevivência” das PME devem ser inseridos no, e relacionados com o processo de acumulação – centralização e dispersão do capital, efetuado, hoje, em escala mundial. Novas PME, capital-intensivas, surgem e crescem à sombra dos conglomerados internacionais, dos quais são tributárias e subordinadas, ou complementares e relativamente independentes”.

Souza (1995) traça as trajetórias possíveis para as PME em consequência das reestruturações econômicas, tecnológicas e sociais da década de 90 do século XX e, também, da re-emergência dessas empresas na sociedade. A autora desenha quatro trajetórias para as pequenas empresas:

- 1) “Mercados competitivos: Aqui, flexibilidade e estratégia competitiva associam-se a menores custos de mão-de-obra, como salários e benefícios sociais. Os diferenciais no custo do trabalho podem encorajar as grandes a usar as pequenas como “amortecedores” em relação à flutuação da demanda, por exemplo, via aumento da subcontratação. As pequenas empresas freqüentemente só têm condições de permanecer em estruturas de mercado com menores barreiras à entrada; bem afastadas, portanto, dos setores mais oligopolizados, líderes da economia;
- 2) Estruturas industriais dinâmicas: Formadas por empresas cujo surgimento, continuidade e desempenho estão bastante associados às características de seus empresários que, sob determinadas condições, conseguem “perceber” e reunir os elementos necessários para explorar novos “nichos” de mercado;

- 3) Inserção no mercado em forma cooperativa: É necessário que essas comunidades de PME sejam mais que simples aglomerações geográficas e setoriais. O ponto fundamental é que as ações conjuntas e coordenadas permitam obter ganhos e vantagens que, de outra forma, seriam inacessíveis a uma pequena unidade individual;
- 4) Inserção no mercado em forma de coordenação: Incluem-se todas as PME que interagem com as grandes empresas, fazendo parte de suas estratégias e ficando, portanto, de alguma forma, sob seu controle. A tendência de crescente desintegração vertical “para trás” das grandes tem ampliado os espaços para esse tipo de interação;
- 4.1) Empresas “satélites”: Totalmente submetidas ao comando das contratantes e, portanto, empresas que se beneficiam passivamente do privilégio de estar sob o “guarda-chuva” de uma grande empresa, e cuja funcionalidade é tão alta que adquirem forte poder de barganha;
- 4.2) Empresas especializadas: As relações de “exploração” entre capitalistas – isto é, aquelas ligações em bases acentuadamente desiguais a favor das grandes empresas – tendem a ser menos usuais quanto mais dinâmicos e intensivos em tecnologia forem os setores; ou seja, quanto mais as PME desempenhem papel relevante como determinantes da competitividade das grandes. Isto se dá em particular quando a sub-contratação é de especialização” (SOUZA, 1995, p.47-57).

Essas quatro trajetórias da pequena empresa não são excludentes e nem permanentes; de forma geral, se combinam e mudam. Contudo, é possível identificar uma relação dominante que expresse a natureza das relações da pequena empresa no mercado e seu papel na sociedade. A partir das formas de relações estabelecidas por Souza (1995), é possível visualizar no quadro 15 o papel histórico das pequenas empresas como complementares às grandes na estrutura econômico-social.

Os estudos sobre pequena empresa que incluem a variável contexto não podem tratar apenas de classificações de ambiente geral e operacional; ou de dinamismo ou heterogeneidade. A forma de inserção da pequena empresa na estrutura de mercado e o grau de dependência com relação às grandes são de fundamental importância para avaliar sua capacidade de desempenho “acima da média”, ao gosto dos estrategistas.

Quadro 15 – Complementaridade das pequenas com relação às grandes empresas

Fonte: Souza (1995), elaboração própria

		Autonomia com relação às grandes empresas	
		Relativa	Dependente
Inserção no mercado	Individualizada	Nicho	Competitiva (sub-contratação)
	Coletiva	Cooperação	Coordenação

7. A Título de Conclusão

Antes de discutir a eficácia da administração estratégica na pequena empresa, é preciso considerar o debate da teoria sobre estratégia. A Teoria das Organizações surge da passagem de uma perspectiva microorientada nos estudos administrativos para uma perspectiva macroorientada; é o momento da aplicação do estruturalismo e dos sistemas abertos à Administração. O irônico é o fato do “sopro da vida” do estruturalismo na Administração – os escritos de Weber sobre burocracia – também ser o sopro de sua oposição. Funcionalistas e opositores (humanistas, marxistas, interpretativistas, construtivistas etc) travam um acirrado debate; isso não significa dizer que os exércitos sejam de idêntico tamanho. Nesta época, o predomínio do funcionalismo sobre a teorização das organizações começou a ser contestado; embora seus autores se façam de surdos diante de uma minoria estridente. Com relação à estratégia, opositores não falam uma linguagem dos negócios, e nem se esforçam, dados seus pressupostos de crítica radical ao *status quo*. Os funcionalistas têm mostrado uma grande capacidade de incorporar em suas agendas de trabalho os temas apresentados pelos opositores; ainda que seja de forma modificada.

Dentro do funcionalismo, o denominado, por Schendel e Hofer (1979), de paradigma da estratégia inicial, dá início à teorização sobre estratégia em negócios; e se desenvolve no mesmo período da aplicação do estruturalismo à Administração - e não é simples coincidência. A visão racionalista das primeiras teorizações administrativas irá dominar a teorização sobre estratégia, sancionando a criação de estratégias como sinônimo de fazer o planejamento estratégico. Essa visão será confrontada já em seu início, não por radicais, mas por “filhos pródigos” da casa funcionalista, provenientes da administração pública, da sociologia, da psicologia social. Aktouf (1989) não vacila em colocá-los lado-a-lado, destacando os genes comuns da racionalidade, plena e limitada, respectivamente, da primeira e da segunda perspectiva.

Mintzberg et al. (2000) denominam as correntes de prescritiva e descritiva; a primeira compreendendo a criação da estratégia como um processo deliberado, planejado e formal, e a segunda como um processo emergente, de aprendizado e informal. O processo de planejamento estratégico foi, nesses últimos 50 anos, a teoria oficial sobre estratégia. O planejamento tem um alto valor de certo e de sucesso, independente das investigações empíricas que questionam sua influência no

desempenho das organizações. Grande parte das pessoas ligadas à Administração, nas faculdades e nas empresas, fica surpresa ao descobrirem a existência de pesquisas questionando o valor do planejamento; jamais tinham ouvido tal “difamação”. O esforço de pesquisa empírica sobre planejamento teve o propósito de referendar o seu valor intrínseco; mas nem todo resultado foi favorável.

Mintzberg et al. (2000) apresentam dez escolas do pensamento estratégico; essa diversidade de visões sobre estratégia abre um caminho para compreender os revezes sofrido pelo planejamento. Um malogro de implantação da estratégia pode ser mais bem entendido com a escola do aprendizado que revela os processos de aprendizagem existentes na organização. O planejamento secciona a concepção da ação, não permitindo a participação daqueles envolvidos diretamente com a implantação e experimentadores de sua dificuldade. Por outro lado, a escola do aprendizado não apresenta uma formulação coerente do que sejam tais processos no gerenciamento das organizações.

Com o propósito de tentar identificar as incongruências de ambos os lados, será feito uma análise mais aprofundada da exposição dos autores, e ao que parece não explicitada no livro. Eles referem-se, ao menos implicitamente, a três níveis de análise das escolas do pensamento estratégico:

1. Algumas escolas teriam uma abordagem individual e interna à organização, podendo apontar: do design, empreendedora, cognitiva e do aprendizado; ao nível individual, essas duas últimas poderiam ser fundidas;
2. Outras teriam uma abordagem coletiva e interna à organização, como: do planejamento, da cultura, do aprendizado e do poder micro;
3. E, ainda, um terceiro grupo teria uma abordagem externa à organização: do posicionamento, ambiental e do poder macro.
- 4.

Se níveis de análise é uma denominação mais restrita à pesquisa, é possível identificar denominações na literatura administrativa, para esses três níveis de análise, mais populares e conhecidos: a abordagem individual e interna pode ser chamada de liderança; a interna e coletiva de organização; e a externa de ambiente. Essa primeira análise é ilustrada na figura 28. As escolas do design, planejamento e posicionamento foram definidas como sendo claramente prescritivas; cognitiva, aprendizado, ambiental

e do poder são claramente descritivas; e a empreendedora e a cultural ficam em um meio termo.

FIGURA
FONTE

Figura 28 – As escolas do pensamento estratégico

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

O que se argumenta aqui é o seguinte: se a classificação dos autores é uma boa representação do pensamento estratégico hoje existente; se eles cobrem com certa precisão as principais tendências da literatura administrativa sobre estratégia, então os níveis de análise sugeridos são conceitos relevantes para estruturar globalmente as escolas – no sentido de criar uma estrutura comum. A liderança é um conceito revelador para as escolas do design, empreendedora e cognitiva/aprendizado, pois essas três escolas definem o processo estratégico centrado nas pessoas ou na pessoa do líder-estrategista. Da mesma forma ocorre com os conceitos de organização e ambiente. Esta proposição pode ser visualizada na figura 29.

Figura 29 – A caracterização de liderança, organização e ambiente

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

Dessa forma, os três conceitos juntos – liderança, organização e ambiente – formam um sistema de administração estratégica, representado na figura 30 pelo grande círculo central. Pelas propriedades de sistemas, sabe-se que os três elementos interagem entre si produzindo um resultado; e qualquer alteração em um dos elementos causará mudança nos outros elementos. A postura da maioria dos pesquisadores é a de investigar dentro dos limites de uma única escola estratégica; é a atuação do especialista que aprofunda e expande as fronteiras conhecidas. Comportamento aceitável para a produção do conhecimento, porém de risco para o estrategista que precisa ter uma compreensão mais ampla da criação de estratégias; portanto, inaceitável na formação de administradores estratégicos. O estrategista, pela argumentação aqui em desenvolvimento, precisa conceber a criação de estratégia como um sistema formado pela orientação do líder, pelas relações da organização e pelas forças do ambiente. A figura 30 exhibe essa conjunção de fatores na criação da estratégia.

Figura 30 – O sistema liderança, organização e ambiente

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

Contudo, esses fatores não estão simplesmente lado-a-lado em interação, o que é importante, mas insuficiente para caracterizar o sistema de administração estratégica. A figura 30 indica uma combinação específica de liderança, organização e ambiente. O exemplo mostra a criação de estratégia pelo sistema prescritivo, em que a liderança assume as concepções do design, a organização do planejamento e o ambiente do posicionamento. Este alinhamento tem uma coerência, pois as três concepções são racionalistas e enfatizam a elaboração da estratégia como uma proposição do líder e/ou planejadores com forte análise do ambiente.

Figura 31 – O modelo prescritivo

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

No entanto, esse alinhamento não é o único possível, como pode ser visto nas proposições da figura 32 e 33. Uma mudança na combinação dos fatores liderança, organização e ambiente, gera um sistema diferente de administração estratégica. A figura 32 representa um sistema empreendedor formado por: visão empreendedora (da liderança); a questão para os funcionários é seguir o líder - a organização é formada por valores culturais decorrentes da visão; e a crença da igualdade de concorrência no ambiente - ecologia das organizações, os mais entusiasmados vencem. A administração estratégica empreendedora é bem diferente da prescritiva; e na figura 33 permite se referir a uma administração de aprendizagem; e outras mais seriam possíveis de se imaginar compatíveis com a realidade das organizações. As combinações não são infinitas, pois as limitações organizacionais concretas reduzem as possibilidades para alguns casos.

Figura 32 – O modelo empreendedor

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

Figura 33 – O modelo do aprendiz

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

Como se pode entender as diferenças dessas combinações? Por que uma empresa teria um sistema de administração estratégica prescritiva e outra empreendedora? Simples vontade de seus administradores? Não! Aqui foi revisto a teoria do ciclo de desenvolvimento das organizações para tomar como pressuposto que a cada etapa surgem problemas específicos, os quais exigem soluções apropriadas e, também específicas. Embora não seja uma lei de ferro, o ciclo de desenvolvimento diferencia as organizações, as empresas novas, as pequenas e as inovadoras são congruentes com a administração empreendedora; as empresas maduras são compatíveis com a administração prescritiva.

Como a pesquisa pode avançar o conhecimento para compreender a diferença entre, por exemplo, duas empresas novas? A estrutura conceitual formada por liderança, organização e ambiente é uma chave para “ler” os fatores centrais de uma administração estratégica; variações podem ser entendidas pela diferenças de graus nesses elementos. A figura 34 ilustra uma administração estratégica do mesmo modo que aquele da figura 32; para efeito didático de argumentação, tem-se usado a visualização. Em ambos os exemplos, a organização é, principalmente, um ordenamento cultural; na figura 32 a organização é cultural e tem forte influência do planejamento e fraca influência do aprendizado (ilustrado pela distância das caixas), representado talvez uma pequena empresa em crescimento em um setor tradicional; na figura 34 a organização também é cultural, mas com forças trocadas entre planejamento e aprendizado, simbolizando uma pequena empresa em setor de rápida expansão.

O que se pode esperar da pesquisa em estratégia? Restrições ao bom desempenho da administração estratégica podem ser melhor compreendidas por um modelo de congruência organizacional, aos moldes de Galbraith (1982) e Nadler e Tushman (1994). A concepção da criação de estratégia como um sistema de liderança, organização e ambiente deve ampliar a capacidade do estrategista de identificar restrições ao sucesso; e mais do que isso, deve permitir encontrar facilitadores ao êxito da administração estratégica presentes no sistema e ausentes no simples processo de fazer estratégia.

Figura 34 – O modelo empreendedor com a organização alterada pelo aprendizado

Fonte: Mintzberg et al., 2000; elaboração própria

Se essas observações de restrições e facilitadores à administração estratégica escondidas nas forças estruturantes da liderança, organização, ambiente são relevantes ao repensar dos fracassos do planejamento e da incapacidade do aprendizado, o que se pode esperar para a pequena empresa? Argumentou-se que a pequena é melhor explicada por um grupo social do que uma organização formal, que o tamanho, como mostrado na figura 35, influencia as forças estruturantes, transformando-se do contato direto para aspectos formais e impessoais. Essa estrutura conceitual é ampla o suficiente para permitir captar as especificidades de liderança, organização e ambiente na administração estratégica da pequena empresa; e também variações de crenças do dirigente, de formalização de sua estrutura organizacional ou de inserção no mercado.

Figura 35 – Grupo e organização social

Fonte: elaboração própria

Usar esses conceitos como um modelo ainda corre-se o risco de errar, “porque o conceito de modelo carrega uma visão concreta, objetivista do fenômeno organizacional. A confusão que se forma a partir daí é que o modelo seja a própria realidade é não uma representação simplificada desta” (ESCRIVÃO FILHO et al., 2005). Muitos pesquisadores, professores, estrategista e consultores que já usam um modelo multivariáveis para entender a criação de estratégia – ampliado em relação à perspectiva do especialista – forçam a realidade a conformar-se ao modelo. O modelo é expressão de realidade, de verdade; assim, a realidade está errada diante de modelos tão precisamente desenvolvidos. A pequena empresa tem sido estigmatizada perante esses modelos “corretos”. A opção, não só metodologia, mas epistemológica dada a possibilidade de reconhecer a produção do conhecimento como algo subjetivo, vivido e experimento pelo indivíduo. O mapa é apenas uma orientação, um esquema de representação da realidade que não dispensa a interpretação dos elementos do sistema de administração estratégica aqui apresentada, sua leitura na realidade da empresa em questão. Segundo DaMatta (1986, p.13), “a virtude do mapa está apenas em sugerir e

indicar os limites. O resto quem faz é o nosso desejo de explorar, é o nosso afã de descobrir”.

O mapa é uma postura de reconhecimento de que a realidade é, por princípio, subjetiva, e só se pode apreender sobre os fatores restritivos e facilitadores e, também, sobre as especificidades presentes da pequena empresa em uma situação de administração estratégica quando interpretamos a realidade; e não quando a escravizamos por meio de um modelo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABREU, A. Bergamini de. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional *Revista de Administração Pública* V.16, n 4, Out./Dez. 1982 p. 39-52
- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. *Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo multicase em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2004. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004
- ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes HSM Nov-Dec 1998 p. 64-68
- ADIZES, Institute. www.adizes.com. Acessado em agosto de 2006.
- AKTOUF, Omar. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a Síndrome do Avestruz*. São Paulo: Atlas, 2004.
- AKTOUF, Omar. *Lê management entre tradition et renouvellement*. Boucherville-Canadá; Gaëtan Morin Éditeur, 1989.
- ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy* Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, inc, 1971.
- ANDERSEN, Torben Juul. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, V 33, 2000. p.184-200.
- ANSOFF, H. Igor. Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, V. 12, n.6, 1991. p.449-461.
- ANSOFF, H. Igor.et. al. Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. *Long Range Planning*, Dec 1970. p. 2-7.
- ANSOFF, H, Igor. *Estratégia Empresarial* .São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H, Igor. et al. *Do planejamento estratégico à administração estratégica* 1ª ed. In: do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1987.
- BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

- BERNARDES, Cyro. *Sociologia aplicada à administração: gerenciando grupos nas organizações*. 4^a. ed. rev. – São Paulo: Atlas, 1995.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. *Teoria Geral da administração: gerenciando organizações*. 3^a. ed. - São Paulo: Saraiva, 2003.
- BERTERO, C.O. et. al. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresa*, V.43, n.4, Oct-Dec. 2003. p.48-62.
- BERTERO, Carlos Osmar. *Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial*. Anais da 6^a reunião nacional da ANPAD, 1982.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. www.bndes.gov.br, acessado em agosto de 2006.
- BIGATON, Ana Laura Wiethaus. *Gestão Estratégica da Informação nas Pequenas Empresas: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto - SP*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2005. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- BURRELL, Gibson. *Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise* In: CLEGG, Stewart R.. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais Volume 1 Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. 1^a ed..São Paulo: Atlas, 1998. p.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE Editora, 1998.
- CARDOSO, Cíntia. *Informalidade reduz crescimento do PIB*. Folha de S.Paulo, caderno B dinheiro, 22/08/2004, p. 7.
- CARROLL, Stephen J.; GILLEN, Dennis J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, V.12, n.1, 1987, p.38.
- CARVALHO, Kristiane Cera. *Gestão da Informação do Ambiente Externo na Pequena Empresa: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2004. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- CERTO, SAMUEL C. *Administração moderna*. 9^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- CHANDLER, Alfred. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*, 1ª ed.. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHANDLER JR, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The M. I. T. Press, 1986.
- CHANLAT, Alain. *Prefácio* In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L.. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, V 61, n 3, May-Jun 1983. p. 30-50.
- CLEGG, S. et. al. A “Máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso, *Revista de Administração de Empresas*, V.44, n. 4, Oct-Dec. 2004. p.21-31.
- CROZIER, Michel. *O fenômeno Burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.
- DAFT, Richard L., *Administração*. 6ª ed.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. 1ª ed.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DaMATTA, Roberto. *Explorações: Ensaio de Sociologia Interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DANDRIDGE, Thomas C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory, *Journal of Small Business Management*, V 17, n 2, Apr 1979. p. 53-57.
- DIAS, Reinaldo. *Sociologia & administração*. Campinas, SP: Editora Alínea, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *Revista Administração de Empresa*. V 24, n 4, Out/Dez 1984. p. 123-131.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *A natureza do trabalho do executivo*. Florianópolis (S. C.): UFSC, 1995. (Tese de doutorado).
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. *Matiz*, ano1, n. 1, 2º semestre de 1995. p.20-40.

- ETZIONI, Amitai. Mixed-scanning: A “Third” Approach to Decision-making, *Administration Review*, Dec, 1967. p. 217-228
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 6ª ed.. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- FERNANDES, Ana Claudia. *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2002. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FILLION, Louis J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, V.39, n.4, Out/Dez 1999, p.6-20.
- FRENTE EMPRESARIAL . [www.cni.org.br/empauta/frente empresarial](http://www.cni.org.br/empauta/frente_empresarial), acessado em agosto de 2006.
- FULMER, R. M.; RUE, L.W. The practice and profitability of long-range planning. *Managerial Planning*, V. 22, n.6, 1974. p. 1-7.
- GALBRAITH, Jay. The stages of growth, *Journal of Business Strategy*, V 3, n 1, Summer 1982. p. 70-79.
- GALBRAITH, John K. *O novo estado industrial*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e caso*. *Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. COLLIS, David J, *Mapeando o Cenário dos Negócios*. In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. RIVKIN, Jan W. *Criando Vantagem Competitiva*. In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIOIA, Dennis A. PITRE, Evelyn Multiparadigm Perspectives on Theory Building, *Academy of Management Review*, V.15, n 4, 1990. p. 584-602.
- GLUCK, Frederick W. “Big Bang” Management, *Journal of Business Strategy*, V. 6, n. 1, Summer 1985. p. 59-64

- GLUCK, Frederick W. et al. Strategic management for competitive advantage, *Harvard Business Review*, July-Aug. 1980 p. 154-161
- GLUCK, Frederick W. et al. The four phases of strategic management *Journal of Business Strategy*, V. 2, n.3, Winter 1982. p. 9-21
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review* V 76, n 3, May-June 1998. p. 55-67.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review* V 50, n 4, July-Aug 1972. p. 37-46.
- GREINER, Larry E. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações *Coleção Harvard de Administração* 1986 p. 95-120
- GULICK, Luther. *Notes on the Theory of Organization*. In: GULICK, Luther; URWICK, Lyndall. *Papers on the science of administration*. New York: A. M. Kelley, 1969, p.1-45.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 3ª ed.. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.
- HARRISON, Bennett. The small firms myth *California Management Review* V 36, n 3, Spring 1994 p. 142-158
- HAVE, Steven tem; Et al. *Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- HEROLD, David M. Long-Range planning and organizational performance: A cross-validation study, *Academy of Management Journal*, V. 15, n.1, Mar 1972. p. 91-102
- HITT, Michael A. et.al. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 4ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOBBSAWM, Eric J. *A era dos impérios 1875-1914*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. www.ibge.gov.br, acessado em agosto de 2006.
- IWAZAKI Mário. *Análise do Processo de Escolha de Crédito Bancário: uma enquête nas pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal*, São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2004. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope

- JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, Gary L. Towards a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach, *Academy of Management Review*, V 26, n 3, Jul 2001. p. 397-414.
- JULIEN, Freund. *Sociologia de Max Weber*. 4^a ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- JULIEN, Pierre-André. *Lês PME bilan et perspectives*. 2^a ed.. Québec: economica, 1997.
- JULIEN, Pierre-André. *Théorie économique des PME*. In: JULIEN, Pierre-André. *Lês PME bilan et perspectives*. 2^a ed. Québec: economica, 1997.
- KAPRA, Fritjof. *Sabedoria incomum*. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1988.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- KIMBERLY, John R. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization, *Academy of Management Journal*, V 22, n 3, Sep 1979. p. 437-457
- KIMBERLY, John R. *The Life Cycle Analogy and the Study of Organization: Introduction*. In: KIMBERLY John R.; MILES, Robert H. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers, 1980a.
- KIMBERLY, John R. *Initiation, Innovation, and Institutionalization in the Creation Process*. In: KIMBERLY John R.; MILES, Robert H. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers, 1980b.
- KLIKSBERG, Bernardo. A gerência na década de 90, *Revista de Administração Pública*, V.22, n.1, 1988. p.74.
- KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 12^a. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- KUDLA, R. M. The effects of strategic planning on common stock returns, *Academy of Management Journal*, V. 23, n.1, Mar 1980. p. 5-20
- KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à Administração*. 5^a ed.. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.
- LEARNED, E. P. et al. *Business policy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

- LEONE, Nilda Maria C.O.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): À procura de um critério homogeneizador, *Revista de Administração de Empresas*, V. 31, n.2, Abr/Jun 1991. p. 53-59.
- LEONE, Nilda Maria C.O.G. As especificidades das pequenas e médias empresas, *Revista de Administração*, V.34, n.2, Abr/Jun 1999. p. 91-94.
- LINDBLOM, Charles E. The Science of "Muddling Through", *Administration Review*, Spring 1959. p. 151-169.
- LOGENECKER, J. G. et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOVEMAN, G.; SENGENDERGER, W. Introduction. In: The re-emergence of small enterprises. Geneva: OIT, 1990.
- LOWY, Michael. A mística da revolução. *Folha de S.Paulo*, 01/04/2001, Caderno Mais, p.17.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance, *Academy of Management Journal*, V.38, n.5, Oct 1995. p. 1386.
- LUSTOSA, P. Brasil: o advento dos pequenos. In: SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.
- MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando estratégias emergentes, *Revista de Administração de Empresas*, V.43, n.2, Abr/Maio/Jun 2003. p. 78-93.
- MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. *Planejamento Estratégico Situacional Aplicado à Pequena Empresa: estudo multicase em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2004. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H.. A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, V30, n.10, Oct 1984. p.1161-1183.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes, *California Management Review*, V. 16, N.2, 1973. p. 44-53.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 1ª. ed. – São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa(Portugal): Publicações Dom Quixote, Ltda., 1999b.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *O processo da estratégia*. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MINTZBERG, Henry. *The manager's job: folklore and fact*. Harvard Business Review. V.53, n.4, July-August, 1975, p.49-61.
- MINTZBERG, Henry. *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. Harvard Business Review. P.5-37.
- MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, V.11, N.3, 1990a. p. 171-195.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, V 40, n 3, Spring 1999. p. 21-30.
- MINTZBERG, Henry; McHUGH, Alexandra Strategy Formation in an Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, V.30 June 1985. p. 160-197
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, V 6, n 3, Jul-Sep 1985. p. 257-272.
- MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Francês. Decision making: it's not what you think, *Sloan Management Review*, V 42, n 3, Spring 2001. p. 89-93.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy, *California Management Review*, V.30, n.1, Fall, 1987. p. 11-24.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation, *Management Science*, V. 24, n.9, May 1978. p. 934-948.
- MARCH, Hames G.; SIMON, Herbert A.. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- MILES, Robert H. *Findings and Implications of Organizational Life Cycle Research: A Commencement*. In: KIMBERLY John R.; MILES, Robert H. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers, 1987.
- MILLS, Wright . *A nova classe média*. 3ª ed.. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 1999.
- MORAES, Giseli Diniz de Almeida. *Tecnologia da Informação na Pequena Empresa: uma investigação sobre sua contribuição à Gestão Estratégica da Informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto - SP*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2005. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- MORGAN, Gareth. *Organizational Growth and Development*. Cap.38. In: MORGAN, Gareth *Creative organization theory: a resourcebook*. Newbury Park, SAGE, 1989

- MOTTA, Flávia Gutierrez. *Análise dos Sistemas de Custeio na Pequena Empresa*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2000. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- MOTTA, Fernando C.P. VASCONCELOS, Isabella F.G. de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MOTTA, Fernando C. P. PEREIRA, Luiz C. B. *Introdução à Organização Burocrática*. 3ª ed.. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. *Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas*. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 29-42.
- NEVINS, A.; COMMAGER, H. S. *Breve História dos Estados Unidos*. São Paulo: Editora Alfa-Omega Ltda, 1986.
- NOVAES, Paulo. *Sociedade organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1981.
- PEARCE II, John A. et al. The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, V.12, n 4, Oct 1987. p. 658-675.
- PEARCE II, John, A. et al. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance, *Strategic Management Journal*, V.8, n.2, Mar/Apr 1987. p. 125-134.
- PERROW, Charles B. *Análise Organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.
- PIFFNER, John M.; SHERWOOD, Frank P. *Organização administrativa*. São Paulo: Bestseller, 1965.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- O'NEILL, Hugh M.; SAUNDERS, Charles B.; HOFFMAN, Alan N. *Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows*, *Business Fórum*, V.12, n.4, Fall, 1987. p. 38-40.
- OLIVEIRA, Márcia Freire de. *Sistematização das Causas de Insucesso na Implementação de Programas de Qualidade: uma proposição de ajustes ao Programa SEBRAE de Qualidade Total em pequenas empresas*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2002. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope

- QUINN, James Brian; Strategic Change: "Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, Summer 1989. p. 45-60.
- QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, *Management Science*, V 29, n 1, Jan 1983. p. 33-51.
- RATTNER, Henrique; et al. *A evolução da economia brasileira entre 1963 e 1976: panorama geral e a situação da pequena e média empresa. In: RATTNER, H.; DURAND, J.C.G.; RODRIGUES, L.M.; BARROS, S.M.O.de. Pequena e Média Empresa no Brasil: 1963-1976. São Paulo: Símbolo, 1979.*
- RATTNER, Henrique; et al. *Introdução. In: RATTNER, H; DURAND, J.C.G.; Vieira, J.P.C.; FERRO, J.R.; VENOSA, R.; THORSTENSEN, V.H.. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.*
- Receita Federal. www.receitafederal.gov.br acessado em agosto de 2006.
- REED, Michael. *Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado In: CLEGG, Stewart R.. et al. Handbook de Estudos Organizacionais Volume 1 Modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. 1ª ed..São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98*
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectives. São Paulo: Saraiva, 2000.*
- ROBINSON Jr., Richard B.; PEARCE II, John A. Research thrusts in small firm strategic planning, *Academy of Management Review* V 9, n 1, Jan 1984. p. 128-137.
- ROBINSON Jr., Richard B.et al. The relationship between stage of developement and small firm planning and performance, *Journal of Small Business Managemen,t* V 22, n 2, Apr 1984. p. 45-52.
- SBA. Small Business Administration. www.sba.gov, acessado em agosto 2006.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1980.*
- SCHENDEL, Dan*HOFER, Charles W. *Introduction. In: SCHENDEL Dan E.; HOFER, Charles W. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Canadá: Little, Brown & Company, 1979.*
- SCHERMERHORN JR, John R. *Administração. 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.*
- SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas. São Paulo: Círculo do livro, 1973.*

- SCOTT, William G.; MITCHELL, Terence R. *Organization theory: a structural and behavioral analysis*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1976.
- SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. www.Sebrae.com.br, acessado em agosto de 2006.
- SELZNICK, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SILVA, Benedito; *Taylor e Fayol*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- SILVA, Carlos Alberto Vicente da. *Redes de Cooperação de Micro e Pequenas Empresas: um estudo das atividades de logísticas no setor metalúrgico de Sertãozinho - SP*, São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2004. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). www.prod.eesc.usp.br/geope
- SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SMALL BUSINESS NOTES. www.smallbusinessnotes.com, acessado em agosto de 2006.
- SMITH, Ken G.; et al. Top level management priorities in diferent stages of the organizational life cycle, *Academy of Management Journal*, V 28, n 4, Dec 1985. p. 799-820
- SOARES, Pedro. *Empresa informal tem ¼ dos trabalhadores*. Folha de S.Paulo, Caderno B dinheiro, 20/05/2005, p. 1.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Brasília: Sebrae, 1995.
- STEINER, George A. *Strategic Planning: what every manager must know*. New York: The Free Press, 1969.
- STEINMETZ, Lawrence L. Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them, *Business Horizon,s* V 12, n 1, Feb 1969. p. 29-36.
- SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.
- STONER e FREEMAN, 1999.
- TAFNER, Paulo. *Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação*. São Paulo: IPEA, 1995. (Texto para discussão nº 386).

- TAYLOR, Frederick. W. *Princípios de Administração Científica*. 7ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, 1979.
- THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- THOMPSON, James D. VAN HOUTEN, Donald R. *As ciências do comportamento: uma interpretação*. São Paulo: Atlas, 1975.
- THUNE, Stanley S.; HOUSE, Robert J. Where long-range planning pays off: findings of a survey of formal, informal planners, *Business Horizons*, V 13, n 4, Aug 1970. p. 81-87
- TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. 1ª ed. São Paulo: Editora Ática, 1980a.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Prefácio In: WEBER, Max. Textos selecionados*. 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980b. (Os pensadores)
- TRAGTENBERG, Maurício. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? *Revista de Administração de Empresas* V. 11, n 4 Oct-Dec 1971 p.7-21
- ULLRICH, Robert A. *Design Organizacional, a Motivação do Empregado e o apoio da motivação estratégica*. 1ª ed. In: Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1987.
- van de VEN, Andrew H. *Early Planning, Implementation, and Performance of New Organizations*. In: KIMBERLY John R.; MILES, Robert H. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers, 1980.
- VILA NOVA, Sebastião. *Introdução à Sociologia*. – São Paulo: Atlas, 1985.
- WAHRLICH, Beatriz M.de S. *Uma Análise das Teorias de Organização*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- WATERMAN Jr., Robert H. The seven elements of strategic fit, *Journal of Business Strategy*, V 2, n 3, Winter 1982. p. 69-73.
- WATSON, Tony J. The Organization and Disorganization of Organization Studies, *Journal of Management Studies*, V 43, n 2, March 2006. p. 367-382
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva – 2 Volumes*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.
- WEISS, Richard M. Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science*, V 11, n 6, Nov / Dec 2000. p. 709-731.

WELSH, John A. WHITE, Jerry F. A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, V 59, n 4, July-Aug 1981. p. 18-32.

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

WHITTINGTON, Richard. Strategy as Practice, *Long Range Planning*, V. 29, n.5 1996. p. 731-735

WREN, Daniel A. *The Evolution of Management Thought*. 4^a ed. New York: John Wiley & Sons, inc., 1994.