

## FATORES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE EQUIPES DE DIREÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### FACTORS INFLUENCING STRATEGIC DECISIONS OF DIRECTORS TEAMS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

#### **Sérgio Ulisses Lage da Fonseca**

Universidade Nove de Julho, Brasil.

Endereço: Uninove. Rua Dr. Adolpho Pinto, 109, Barra Funda. CEP 01156-050 São Paulo, SP Brasil  
Email: sulfonseca@uol.com.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1569845953780594>

#### **Blanca Josefina García Hernández**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Endereço: UAEH. Carr Pachuca-Actopan km. 4 C.P. 42084, México, Teléfono: +52 (771) 717-2000  
Email: blancaj\_garcia@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6459801359291002>

#### **Edmilson de Oliveira Lima**

Universidade Nove de Julho, Brasil.

Endereço: Uninove. Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca. 05001100 - São Paulo, SP – Brasil.  
Telefone: +55(11) 36659300  
Email: edmilsonlima@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2700716884947412>

#### **Teodoro Malta Campos**

Universidade Nove de Julho, Brasil.

Endereço: Uninove. Av. Francisco Matarazzo, 612. Água Branca. 05001100 - São Paulo, SP – Brasil.  
Telefone: +55(11) 3665 9300  
Email: teodoro@gruposerintegral.com.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3624649186229598>

**Agência de Financiamento:** Fundo de pesquisa da UNINOVE

**Submissão:** 13 abr 2013 **Aprovação:** 15 mai 2013. **Última revisão:** 20 jun 2013. **Publicação:** 30 jun 2013 . **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/537>

## Resumo

O presente estudo empírico teve como objetivo produzir uma resposta para a seguinte pergunta: quais são e como atuam os principais fatores de influência que determinam o processo de tomada de decisão estratégica de equipes de direção em uma micro ou pequena empresa? A revisão de literatura feita como base para o estudo apontou uma lacuna quanto ao conhecimento desses fatores, mas auxiliou na identificação dos seis fatores de influência que se investigou empiricamente: (i) estratégia; (ii) gestão estratégica; (iii) experiência pessoal; (iv) fatores externos; (v) redes pessoais; e (vi) conversa estratégica. A pesquisa foi exploratória com base na

abordagem qualitativa de três casos de empresa, dois brasileiros e um mexicano. A análise dos dados evidenciou que os fatores gestão estratégica, experiência pessoal e conversa estratégica são os que apresentam o maior nível de influência. O fator redes pessoais apresentou um nível médio de influência, semelhante nos três casos. O fator estratégia foi identificado como de pequena influência para duas empresas e médio para uma, enquanto o fator fatores externos, médio para uma e elevado para duas. Os resultados obtidos limitam-se às empresas estudadas, sendo necessários mais estudos para se conhecer a influência dos seis fatores identificados nas micro e pequenas empresas em geral.

**Palavras-chave:** Decisões estratégicas. Fatores de influência. Equipes de direção. Micro e pequenas empresas (MPEs). Codirigentes. Conversa estratégica.

### **Abstract**

The objective of this empirical study is to provide an answer to the following question: What are the primary influencing factors that determine the process of strategic decision-making for micro- and small-enterprise management teams and how do they operate? A review of the literature used as a basis for this study indicated a gap in the understanding of these factors, but helped identify six influencing factors, which we empirically investigated: (i) strategy, (ii) strategic management, (iii) personal experience, (iv) external factors, (v) personal networks, and (vi) strategic conversation. The study took a qualitative and exploratory multi-case approach for three companies – two Brazilian and one Mexican. Data analysis showed that the strategic management, strategic conversation, and personal experience factors present the highest level of influence. The personal networks factor had an intermediate level of influence, similar in all three cases. The strategy factor was identified as presenting a low level of influence for two companies and an intermediate level of influence for the third, while the external factor had an intermediate level of influence for one and a high level of influence for the other two. The results are limited to the companies studied; more research is needed to determine the influence of the six identified factors in micro and small enterprises in general.

**Keywords:** Strategic decisions. Influencing factors. Directors team. Micro and small enterprises (MSEs). Co-directors. Strategic conversation.

## **1. Introdução**

O processo de tomada de decisão estratégica em micro e pequenas empresas (MPEs) apresenta algumas características que podem ser consideradas típicas como flexibilidade, informalidade e ausência de aplicação completa do planejamento estratégico formal (LIBERMAN-YOCONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010; LIMA, 2000, 2007; MAZZAROL; REBOUD, 2009; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; URBANAVICIUS, 2013). Ademais, os tomadores de decisão estratégica nessas empresas são os proprietários-dirigentes, cujas bases de conhecimento para decidir são principalmente sua própria experiência, sua rede de relação pessoal e

seu processo de aprendizagem (FILION, 2004; LIBERMAN-YOCONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010; LIMA, 2007, 2008; URBANAVICIUS, 2013).

O processo de tomada de decisão em uma MPE tende a mostrar-se mais complexo na empresa com mais de um proprietário-dirigente em comparação àquelas de um só proprietário-dirigente. O motivo é simples: a tomada de decisão em equipes de direção inclui elementos de complexidade inexistentes nas MPEs de um só proprietário-dirigente. Depois dos estudos precursores de Hambrick e Mason (1984), estudos sobre equipes de direção destacam que elementos como consenso (DESS; ORIGER, 1987; DESS, 1987; SCHWEIGER; SANDBERG; RECHNER, 1989), conflito (SCHWEIGER; SANDBERG; RECHNER, 1989) e compartilhamento e negociação (ROBBINS; DUNCAN, 1988) são centrais na tomada de decisão e na gestão estratégica em geral realizadas por essas equipes, diferentemente do que se vê nas empresas sem uma.

Nosso levantamento teórico identificou uma lacuna quanto ao detalhamento de quais são e como atuam os principais fatores de influência (FI) que determinam a tomada de decisão estratégica de equipes de direção de MPE. Buscar subsídios para preencher essa lacuna é importante, pois tais equipes decidem, sob influência de fatores internos e externos à organização, sobre processos organizacionais essenciais e estratégicos (TORRÈS, 2004; ATHANASSIOU; NIGH, 2000).

A pergunta de pesquisa que norteou os esforços empreendidos para o desenvolvimento do presente artigo foi a seguinte: quais são e como atuam os principais FI que determinam o processo de tomada de decisão estratégica de equipes de direção em uma MPE? A pesquisa foi exploratória com base na abordagem qualitativa de três casos de empresa estudados, dois brasileiros e um mexicano. Esse último foi integrado à pesquisa por sua pertinência, assim como para se aproveitar uma oportunidade de colaboração internacional em pesquisa e para se ampliar a diversidade de tipos e de contextos das MPEs enfocadas. Tal iniciativa auxilia na ampliação do potencial explicativo dos conhecimentos gerados, pois produz maior diversidade de contexto, de circunstâncias e de tipos de MPEs para o estudo realizado.

## **2. Equipes de direção em MPE**

Para se caracterizar como uma equipe, uma coletividade de pessoas deve se compor de pessoas unidas e interdependentes com a finalidade de realizar atividades em conjunto (HAMBRICK, 1995). Há consenso entre os autores especializados no tema, segundo os quais uma equipe de direção reúne atores organizacionais da cúpula hierárquica (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). No caso específico das MPEs, como os principais diretores são também proprietários da empresa, o que determina seu maior poder de voz na tomada de decisão, define-se a equipe de direção de MPE, neste trabalho, como a equipe formada por coproprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa, atores que aqui chamamos de codirigentes (LIMA, 2004, 2007). Tal definição converge com critérios consagrados pela literatura, de acordo com o levantamento de Finkelstein e Hambrick (1996), e se alinha com o trabalho seminal de Hambrick e Mason (1984). Adicionalmente, ela ajusta-se a particularidades das MPEs por considerar apenas coproprietários-dirigentes.

A diversidade de perfis dos membros influencia nas decisões e ações da equipe de direção, incluindo a formação e a implementação de estratégias, e os elementos de orientação estratégica (missão, visão e objetivos), particularmente no que se refere aos efeitos das diferentes perspectivas de percepção (HAMBRICK; MASON, 1984), e dos diferentes traços demográficos (WIERSEMA; BANTEL, 1992), que compreendem seus históricos pessoais.

Eisenhardt, Pelled e Xin (1999) tratam da complementaridade como resultante da diversidade na equipe e concentram-se no tratamento desse conceito. Eles referem-se ao nível de heterogeneidade de uma coletividade quanto a suas características demográficas: idade, sexo, nacionalidade, experiência, formação, funções na empresa, competências e situação de família (EISENHARDT; PELLED; XIN, 1999). Nas organizações, as pessoas baseiam-se na composição das equipes em que participam ou com as quais interagem para realizar suas tarefas e empreender as relações sociais que lhes são necessárias no trabalho (STEWART; MANZ; SIMS, 2006). A composição pode ser vista consistindo em diferentes entradas para o sistema organizacional que incluem o papel de cada membro, assim como seus traços de personalidade, competências comunicativas, habilidades adquiridas com a experiência e capacidade de autogestão (STEWART; MANZ; SIMS, 2006). Assim, ela é essencial para as equipes de direção, dado que a possibilidade de êxito de uma equipe perde-se se ela não gera as entradas necessárias para o sistema organizacional, a partir de um ou mais de seus membros – problema que pode ser evitado com uma seleção cuidadosa de quem vai compor a equipe e/ou de sua formação para desenvolver neles as competências desejáveis (STEWART; MANZ; SIMS, 2006).

O aspecto da experiência pessoal é um ponto importante para o estudo de equipes de direção, conforme explicam Athanassiou e Nigh (2000). Os autores estudaram equipes de direção de empresas multinacionais, verificando que a experiência internacional pessoal de cada membro influencia positivamente para o desempenho da equipe, em razão de ocorrer um processo de compartilhamento de conhecimentos. Dessa forma, existe uma tendência de que, dentro de uma equipe de direção, os conhecimentos e as experiências individuais tornem-se um patrimônio coletivo da equipe e aumentem o nível de homogeneidade.

A homogeneidade pode surgir também com o desenvolvimento de uma visão compartilhada na equipe de direção e na organização. De acordo com Robbins e Duncan (1988), cada integrante da equipe de direção desenvolve uma visão pessoal a partir da interpretação do ambiente interno e do ambiente externo da organização, e a combinação das visões individuais influencia no desenvolvimento da visão estratégica da organização. Nesse processo, é comum, conforme destacam Robbins e Duncan (1988), a predominância de uma visão pessoal em situações em que um integrante tenha influência predominante sobre os demais. Os autores também destacam o papel da negociação, a partir das visões individuais na construção da visão compartilhada. A negociação pode gerar comprometimento de toda a equipe com a realização da visão compartilhada, o que não ocorre necessariamente com as visões individuais.

Esse comprometimento tende a ser favorável ao bom desempenho organizacional. Segundo o estudo sobre pequenas e médias empresas de Lubatkin *et al* (2006), a orientação integrada da equipe de direção está estatisticamente relacionada, de modo positivo, com o desempenho organizacional. Segundo os autores, se os integrantes da equipe decidem em comum acordo voltarem seus esforços para atingir

os objetivos organizacionais previamente traçados, havendo assim uma modelagem do comportamento individual para a orientação organizacional, a modelagem tende a repercutir positivamente no desempenho da organização.

### 3. Gestão estratégica nas MPEs

Em termos gerais, as MPEs, quando comparadas com as empresas de grande porte, apresentam alta escassez de recursos e seus proprietários-dirigentes, em razão de estarem muito absorvidos por tarefas correntes, tendem a não dispor do tempo necessário para realizar reflexões aprofundadas e demoradas aplicadas ao processo estratégico (DEVINS *et al*, 2005; KELLINHER, 2006). As estratégias em MPE podem até ser elaboradas de maneira formal e deliberada, reunindo características que remetem às noções de planejamento estratégico, com a ressalva de que, frequentemente, o planejamento é feito de maneira fragmentada e incompleta, nem sempre sendo aplicado integralmente (ROBBINSON; PEARCE, 1984; SCHAPER; CAMPO; IMUKUKA, 2005). Uma das razões para isso é justamente a alta restrição de recursos, inclusive de pessoal qualificado para a análise estratégica e a escassez de tempo para a reflexão estratégica.

Segundo Mazzarol e Reboud (2009), a gestão estratégica nas MPEs ocorre muitas vezes de maneira caótica e informal em razão de seus proprietários-dirigentes não poderem desenvolver requintes de organização que possibilitem o desenvolvimento de uma gestão sofisticada e estruturada. Ela consiste em um processo incremental e comumente informal, que se desenvolve com base em processos de aprendizagem e adaptação organizacional (MCCARTHY; LEAVY, 2000). Devido a tal informalidade e tal simplicidade de gestão, assim como a importância, nas MPEs, da intuição e da centralidade dos dirigentes e de sua forma de perceber e pensar, a visão desses atores mostra-se como um elemento de estratégia empresarial de destaque para se entender como ocorre a gestão estratégica nessas empresas (FILION, 2004; LIMA, 2007; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; SCHMITT; LIMA; HUSSON, 2012). Em complementaridade ao que é deliberado em estratégia de MPE, como é o caso de diferentes aspectos da visão, é comum haver emergência de estratégias nessas empresas à medida que seus dirigentes aprendem em relação a ações passadas nelas empreendidas (LIMA, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A aprendizagem, a tomada de decisão e a evolução da visão são processos que se fazem moldar pela conversa estratégica nas equipes de direção de MPE (LIMA, 2004, 2007, 2009; LIMA; ZOSCHKE, 2007; URBANAVICIUS, 2013). Por conversa estratégica, entende-se aqui a manifestação das relações entre duas ou mais pessoas, pela qual uma pode comunicar à outra suas ideias, opiniões, visão e imagens, no que diz respeito a questões estratégicas de uma dada organização (LIMA, 2004, 2007, 2009). Tornando possível o intercâmbio de elementos da subjetividade relativos a questões estratégicas, a conversa estratégica constitui um importante processo de estabelecimento dos componentes de orientação estratégica (missão, visão e objetivos) que se tornam compartilhados entre codirigentes (membros de uma equipe de direção) e que eles buscam compartilhar com os membros em geral da MPE (LIMA, 2004, 2007, 2009).

#### 4. Influências sobre a tomada de decisões estratégicas

Como sintetizam Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010) a partir de diferentes publicações, a base das influências sobre a tomada de decisões estratégicas é a informação. A obtenção e a interpretação de informações constituem o fator central da tomada de decisões nas MPEs. Daí a importância de se consultarem fontes de informação confiáveis e que ofereçam subsídios consistentes. Quanto ao tipo de informação utilizada, cabe discernir sobre o conhecimento explícito-estruturado do tácito. Nas atividades das MPEs, normalmente, o conhecimento tácito é muito utilizado.

Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010) propõem três padrões de tomada de decisão aplicáveis, principalmente às microempresas: (i) decisões intuitivas, baseadas em conhecimentos tácitos e experienciais; (ii) decisões racionais, baseadas na reunião de informações obtidas a partir de fontes externas à empresa, podendo ser de ordem formal e informal, e das relações sociais com pessoas que fazem parte do convívio social dos dirigentes; e (iii) decisões baseadas nas redes de relações pessoais mais amplas. Esses itens sugerem que há uma grande variedade de fontes de informação, o que torna importante o uso do discernimento para se saber escolher a fonte mais confiável e apropriada para cada situação.

Nesse ponto, as ideias de Reuber e Fischer (1997) são oportunas para explicar que um proprietário-dirigente de MPE com experiência prévia em seu ramo de atividade tende a ter maior nível de conhecimento e de habilidades quanto à gestão dos negócios, o que reduz a incerteza associada na tomada de decisão. A experiência mostra-se, portanto, como uma base de informações de alta confiabilidade. Para Athanassiou e Nigh (2000), tal base nutre-se em boa parte das experiências pessoais de cada dirigente, que geram conhecimentos tácitos úteis para a tomada de decisão.

#### 5. Métodos de pesquisa

O estudo aqui exposto é exploratório por tratar de um tema ainda muito carente de estudos (SELLTIZ; WRIGHSTMAN; COOK, 2004), especialmente em se tratando de equipes de direção em micro e pequenas empresas. É também um estudo qualitativo de caso, o que possibilitou a análise detalhada do fenômeno focado em sua realidade social de modo contextualizado (PETTIGREW, 1992; VIEIRA, 2004). Quanto aos critérios de classificação de tamanho de empresas para se selecionar aquelas que foram estudadas, foram utilizados os critérios IBGE-SEBRAE (QUADRO 1), baseados no número de empregados e no setor de atividade.

QUADRO 1: Critérios IBGE-SEBRAE de classificação de empresas por porte

PORTE	SETOR	
	<i>Indústria e construção</i>	<i>Comércio e serviços</i>
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande empresa	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos critérios qualitativos de caracterização de micro e pequenas empresas, foram empregados os três internacionalmente mais utilizados: (i) propriedade e gestão independente de qualquer outro negócio; (ii) administração personalizada, refletindo o perfil dos dirigentes; (iii) atuação em pequena fatia do mercado (LIMA, 2001).

Os dados foram coletados principalmente em entrevistas semiestruturadas de duração média de 1,5 hora e realizadas nas três empresas estudadas com dois codirigentes por equipe de direção ao longo de três meses, mas também incluíram a análise de documentos das empresas. A análise dos dados baseou-se nos procedimentos sugeridos por Miles e Huberman (1994) de análises intracaso (análises especificamente de cada caso) e intercaso (comparações entre os três casos e entre os resultados das análises intracaso). Dois casos são de empresas brasileiras. O terceiro consiste em uma empresa mexicana, o que permitiu a realização de uma comparação entre empresas de setores e contextos diferentes, favorecendo a maior amplitude de aplicação dos resultados.

Com relação à identificação das empresas e dos seus proprietários-dirigentes, foram utilizados nomes fictícios, pois, seguindo as recomendações de Glesne (1992) relativas à ética na pesquisa, ficou acordado com os proprietários-dirigentes das empresas que os nomes seriam mantidos em sigilo. Quanto aos fatores de influência para as decisões estratégicas, foram classificados em seis grupos (QUADRO 2).

QUADRO 2 - Principais fatores que influenciam as decisões estratégicas nas MPEs

FATOR	AUTOR
Estratégia – A estratégia em MPE, por ser flexível, pode influenciar em novas decisões estratégicas. A estratégia em MPE é frequentemente fragmentada e incompleta, nem sempre sendo aplicada integralmente.	Devins et al. (2005); Kellinher (2006); Robinson e Pearce (1984); Schaper, Campo e Imukuka (2005).
Gestão estratégica – A preponderância da intuição e da centralidade dos dirigentes na gestão da empresa tendem a impactar na definição de novos direcionamentos estratégicos na tomada de decisão.	Filion (2004); Lima (2007); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); Schmitt, Lima e Husson (2012); Torrès (2004).
Experiência pessoal – O conhecimento tácito gerado pela experiência pessoal de cada dirigente impacta nas decisões estratégicas.	Athanassiou e Nigh (2000).
Fatores externos à empresa – São considerados uma fonte de informação e de influência para decisões estratégicas.	Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010).
Redes pessoais – São consideradas uma fonte adicional de informação para decisões estratégicas.	Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010).
Conversa estratégica – conforme definição já apresentada no texto: Intercâmbio de ideias, opiniões, visão e imagens relativas a questões estratégicas que impactam na orientação estratégica.	Lima (2004, 2007); Urbanavicius (2013).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise dos dados, a caracterização do nível de influência de cada um dos fatores ocorreu segundo a sua frequência de ocorrência como elemento explicativo das tomadas de decisão das equipes de direção estudadas, segundo o QUADRO 3.

QUADRO 3 - Níveis de intensidade dos principais fatores que influenciam as decisões estratégicas nas MPEs

INTENSIDADE	CRITÉRIO UTILIZADO
Pequeno	Uma a duas ocorrências do fator.
Médio	Entre três e quatro ocorrências do fator.
Elevado	Cinco ou mais ocorrências do fator.

Fonte: Elaborado pelos autores

Também foram tratadas as evidências da ocorrência de decisões estratégicas tomadas pelas equipes de direção que tipificaram cada um dos seis fatores de influência que foram apresentados no QUADRO 2.

## 6. Análise intracaso

A seguir serão tratados os casos Silva Arames, Transporte e Produtos Naturais.

### 6.1 O caso Silva Arames

A Silva Arames é uma empresa que atua como distribuidora de arames para a indústria de molas, guarda-chuvas, guarda-sóis, entre outros. A empresa localiza-se na cidade de São Paulo e tem oito funcionários. Foi fundada em 1997. Seu quadro societário é composto pelos três proprietários-dirigentes que seguem:

Roberto Silva é o fundador da empresa. Antes de se tornar proprietário-dirigente, trabalhou por vinte anos no mesmo setor de atividade, chegando a ser gerente comercial de uma outra empresa distribuidora de arames. A empresa faliu e alguns clientes incentivaram Roberto a montar uma outra. O início da Silva Arames foi relativamente tranquilo por ela já ter uma carteira de clientes, além disso o pessoal de vendas das siderúrgias fornecedoras já conheciam Roberto, o que facilitou para que comprasse e negociasse prazos diferenciados de pagamento. Atualmente, dirige todas as operações da empresa e dá suporte e orientações aos demais membros da equipe de direção.

Bruno Silva é filho de Roberto. Fundou a empresa com o pai. Inicialmente, tinha grande participação nas atividades operacionais e rotineiras da empresa, como recebimento, expedição e entrega de arames. Com o passar dos anos, passou a atuar apenas na área comercial, não podendo dar mais muito de sua atenção às demais funções da empresa.

Roberto Silva Filho é outro filho de Roberto. Integrou-se à sociedade em 2008, quando a empresa passava por fortes dificuldades financeiras em razão de mudanças drásticas ocorridas no mercado brasileiro de arame, que, por volta de 2005, teve considerável aumento do número de fornecedores de produtos da China. O fato acarretou diminuição das margens de lucro no setor. Roberto Silva Filho é o único integrante da equipe com formação superior (graduação e pós-graduação em Administração). Sua entrada na sociedade contribuiu para o aprimoramento dos controles financeiros e de estoque, assim como na melhoria das relações com os clientes.

A empresa busca implementar atualmente as seguintes decisões estratégicas:

- **Certificação ISO 9000**, possibilitando atuar com clientes que exigem fornecedores certificados;

- **Abertura de uma loja virtual**, o que permitirá atender a partes do mercado em que a empresa não atua;
- **Reposicionamento mercadológico da empresa**, com uma nova logomarca, uniforme para os funcionários e assinatura padronizada de e-mail, objetivando transmitir uma imagem de maior profissionalismo.

Os fatores que influenciaram essas e outras tomadas de decisão estratégica seguem descritos no QUADRO 4.

QUADRO 4: Principais fatores de influência das decisões estratégicas da Silva Arames

FATOR	FATOS
Estratégia	A empresa foi criada sem planejamento e sem estratégia, e sempre manteve esse padrão, acompanhando os movimentos do mercado de maneira reativa. Assim, é possível dizer que o nível de influência da estratégia para as decisões estratégicas é pequeno.
Gestão estratégica	Os três codirigentes encontram-se fortemente envolvidos na gestão estratégica. A partir daí, especialmente na troca de informações com funcionários que fazem entregas a clientes compradores de concorrentes e na troca de informações com fornecedores, surgiu a ideia de obter a certificação ISO 9000. Esse fator tem um nível de influência elevado.
Experiência pessoal	A experiência pessoal do fundador Roberto Silva foi crítica para a tomada de decisão de fundação da empresa. Esse fator é muito relevante na empresa desde a sua fundação, inclusive para a decisão de abertura de uma loja virtual, pois Roberto Silva Filho, antes de entrar para a empresa, trabalhou com e-commerce. O fator tem um nível de influência elevado.
Fatores externos	Os fatores externos mais relevantes para a empresa estão relacionados com as relações de negócios, como as conversas com concorrentes, clientes e fornecedores – são importantes fontes de informação para a decisão estratégica. Também são consultadas pessoas de empresas que atuam no mesmo segmento, mas com produtos diferentes. As informações são angariadas por Roberto Silva e Bruno Silva, sendo estudadas e discutidas pela equipe. Elas foram de grande relevância, por exemplo, na decisão de buscar a certificação ISO 9000 e na compreensão de que se deveria mudar a imagem da empresa e reposicionar sua marca. O nível de influência do fator aqui considerado é médio.
Redes pessoais	Os três codirigentes mantêm suas próprias redes de relacionamento, mas que também têm contatos em comum. As redes são fornecedoras de novas ideias, como no caso da loja virtual, que é objeto de discussão entre os sócios, algo que pode durar meses. Seu nível de influência é médio.
Conversa estratégica	Como a conversa estratégica é um processo que torna possível o intercâmbio de elementos de subjetividade relativos a questões estratégicas, ela viabilizou, na empresa, a ocorrência da tomada de decisão estratégica pela interação dos codirigentes. Seu nível de influência é elevado.

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise do QUADRO 4 permite visualizar que os fatores ‘experiência pessoal’, ‘gestão estratégica’ e ‘conversa estratégica’ são os que apresentam o maior nível de influência. A conversa estratégica mostra-se particularmente relevante, pois os codirigentes compartilham informações e conhecimentos adquiridos por intermédio desse processo, que viabilizou as diferentes decisões estratégicas, como a da

certificação ISO 9000 e a da loja virtual. Quanto aos demais fatores de influência, não mostraram nível de influência elevado. Sua menor intensidade limitou a competitividade da empresa em alguns aspectos. Muitos clientes deixaram de comprar da Silva Arames em razão da falta de certificação ISO 9000, algo que pessoas das redes de relação dos codirigentes já vinham dizendo que poderia ser evitado.

## **6.2 O caso Transportação**

A Transportação é uma empresa dos setores de comércio e de serviços que atua no ramo de transporte de cargas secas. A empresa tem matriz na cidade de São Paulo, filiais em Pernambuco e Alagoas e 59 empregados. Os critérios adotados aqui para classificar as empresas por tamanho indicam que essa é atualmente uma média empresa (pouco acima do limite de 49 para pequena). Contudo será aqui considerada como pequena, pois os dados analisados sobre ela são de uma fase de seu histórico em que ainda tinha esse porte. Foi fundada em 1999. Seu quadro societário é composto por dois codirigentes. Um deles, José Romão, exerce influência preponderante nas decisões estratégicas, como o texto descreve a seguir.

André Camargo é o fundador da empresa e, antes disso, trabalhou dos 17 aos 26 anos na empresa do mesmo ramo fundada em 1951 pelo pai e dois primos. Esse histórico permitiu-lhe acumular grande experiência no ramo de transporte de carga seca. Durante o período, iniciou os cursos de Publicidade e de Direito, sem concluí-los. Os estudos não terminados também lhe foram fontes de conhecimento para o trabalho. Trabalhou em diversas áreas da empresa e passou os últimos anos em atividade em sua área comercial. Dois fatores essenciais influenciaram-no a tomar a primeira decisão estratégica de sua própria empresa, a de criá-la: (1) insatisfação com seu trabalho, pois não concordava com o modo de gestão da empresa do pai e (2) um cliente potencial lhe propôs contratá-lo diretamente, se abrisse sua empresa. Ele o fez em 1999, aos 27 anos de idade. Atualmente, ocupa a posição de diretor geral na Transportação.

José Romão é primo de André. Tornou-se sócio na Transportação em 2001, com 50% de participação. Em paralelo, manteve seu negócio original, um posto de gasolina, que havia aberto com a ajuda do pai, sócio do pai de André, por querer um trabalho e não continuar os estudos depois do ensino médio. Pouco se envolve com a área operacional na Transportação. Por sua influência, os dois sócios abriram outros quatro negócios em sociedade, sempre dividindo a propriedade em partes iguais. Esses negócios paralelos não lograram êxito. As dificuldades que os levaram ao fracasso geraram atrito entre eles e à dissolução das sociedades, inclusive da Transportação, em 2005. Em 2010, José Romão investiu em um projeto para a construção de 160 casas em uma área da Grande São Paulo e propôs uma nova sociedade a André. Isso fez com que ele voltasse a ser proprietário-dirigente da Transportação, detendo novamente 50% da empresa. Sem planejamento, mais uma vez, a busca de expandir os negócios em atividades para as quais não tinham experiência, levou-os, um ano depois, a passar o projeto das casas a outro investidor, sem auferirem lucro. Ainda, em 2010, José Romão convenceu André a fazerem a compra de 25 caminhões. Este sempre se disse contrário à posse de muitos ativos e prefere o trabalho com agregados (terceiros prestadores de serviço), mas, na avaliação de José Romão, para um salto de crescimento, seria necessário investir em caminhões e reduzir a dependência dos agregados. Sua ideia era atender a um volume maior de clientes. Essa análise intuitiva não gerou sucesso e, em agosto de 2011, sem grande ganho financeiro e com aumento dos custos, decidiram vender

todos os caminhões. A venda foi concluída em janeiro de 2012 e produziu uma dívida expressiva, já que houve diferença importante entre o preço de compra e o de venda.

Atualmente, além de pagar a dívida, a empresa busca implementar as seguintes decisões estratégicas:

- **aumentar o faturamento** com os clientes atuais;
- **atuar com empresas de grande porte**, geralmente multinacionais e que não têm problema de fluxo de caixa, com produtos de alto valor agregado, que necessitam de serviços que possam ser atendidos por agregados, sem a necessidade de aquisição de caminhões.

Quanto aos fatores que influenciaram nas decisões estratégicas da presente análise intracaso, eles seguem relacionados abaixo.

QUADRO 5: Fatores de influência das decisões estratégicas da Transportação

FATOR	FATOS
Estratégia	A decisão estratégica de criação da empresa não foi planejada e os dirigentes sempre mantiveram esse padrão, acompanhando de maneira reativa os movimentos do mercado. É possível dizer que o <u>nível de influência</u> da estratégia para as decisões estratégicas é <u>pequeno</u> . A equipe de direção encontra-se fortemente envolvida com as demandas cotidianas sem ter um senso de planejamento estratégico ou de desenvolvimento de estratégias.
Gestão estratégica	Os diversos momentos das atividades de gestão estratégica que colocam os dois codirigentes em interação tiveram grande influência sobre as decisões estratégicas tomadas. Pode-se dizer que o fator gestão estratégica tem um <u>nível de influência elevado</u> , o que é reforçado pelo modo muito ativo de dirigir de André Camargo, que diz ser sempre muito atento às informações trazidas por sua equipe de gerentes.
Experiência pessoal	Durante a passagem pela empresa do pai, André Camargo, embora não tenha assumido qualquer cargo de direção, atuou na maioria dos setores da empresa, o que lhe permitiu obter conhecimento em geral sobre esse tipo de negócio. Segundo ele mesmo diz, “Como eu tinha passado por todas as áreas da empresa, eu entendia de tudo; então, para mim, não foi difícil abrir uma empresa. Foi até fácil.” Isso indica uma <u>influência elevada</u> do fator de influência experiência pessoal.
Fontes externas	As fontes externas mais utilizadas são os funcionários dos clientes ligados à área de transporte, como gerentes, pessoal do recebimento e da expedição, contatos realizados principalmente por um dos gerentes, que alega dedicar boa parte de seu tempo a essa atividade, procurando entender o que os clientes querem em termos de melhoria dos serviços da Transportação. O gerente transmite as informações obtidas à equipe de direção para que ela as considere na tomada de decisão estratégica. O fator fontes externas tem um <u>nível de influência elevado</u> .
Redes pessoais	Para os codirigentes, o aprendizado com os erros cometidos gerou a percepção de que uma boa ideia não basta, se a execução não for boa. Hoje julgam que o conhecimento de como funciona o negócio é mais relevante que suas opiniões pessoais. Tanto para terem boas ideias quanto para realizá-las, buscam informações, opinião e outras formas de contribuição de sua rede pessoal de contatos. O fator redes pessoais tem um <u>nível de influência médio</u> .
Conversa estratégica	Notou-se que o processo da conversa estratégica deu meios de realização a todas as tomadas de decisão estratégica feitas pela equipe de direção. O fator tem um <u>nível de influência elevado</u> .

Fonte: Elaborado pelos autores

O caso da Transportação evidencia uma elevada influência dos fatores ‘experiência pessoal’, ‘gestão estratégica’ e ‘conversa estratégica’. A experiência pessoal dos codirigentes influenciou nas decisões estratégicas desde a constituição da empresa. O mesmo pode ser dito sobre a conversa estratégica e a gestão estratégica.

### 6.3 O caso Produtos Naturais

Produtos naturais é uma empresa dedicada à fabricação de produtos naturais a partir de plantas cactáceas comuns no México e na vida dos mexicanos: o *maguey* e o *nopal*. Os produtos são dirigidos aos cuidados da saúde, perda de peso, nutrição, cuidados com a pele e tratamento da diabetes. A empresa é classificada como uma indústria de alimentos no México, onde é associada à Câmara Nacional da Indústria de Conservas Alimentícias (CANAINCA), pois sua produção é processada e envasada. Atualmente, todos os seus produtos são exportados para a Argentina, Costa Rica e Panamá. Também são distribuídos por um intermediário da República Checa na Bulgária, Polônia, Portugal, Alemanha e França. A Produtos Naturais produz sua própria matéria-prima. No entanto, dependendo da demanda que tiver, pode adquirir matéria-prima adicional de fornecedores de sua região. Adicionalmente, conta com uma rede de 50 fornecedores que oferecem insumos e maquinário, entre outras coisas.

A empresa foi fundada em 2003, no México, e tem 31 funcionários, dos quais nove são fixos e 22 temporários. Ela é de propriedade familiar. Constitui-se numa produtora rural de responsabilidade limitada. Sua equipe de direção é composta de dois codirigentes:

Julián Hernández criou a empresa. Tinha saído de uma sociedade anterior de uma empresa da mesma atividade, que funcionou por 10 anos e foi fechada devido a desentendimentos entre os sócios. Julián tem 49 anos e formou-se em Engenharia Químico-Biológica. A experiência de ter trabalhado em uma empresa de atividade igual, além de sua formação profissional, permitiu-lhe empregar técnicas de administração e iniciativas consideradas sofisticadas para uma pequena empresa, como ocorre com o planejamento estratégico por escrito revisado anualmente, além de acordos de cooperação com outras empresas para atender adequadamente as necessidades de produção, prestação de serviço, compras e suprimentos da empresa.

Jorge Hernández é filho de Julián e estudou Comércio Exterior. Oferece ideias e apoia seu pai em várias atividades relacionadas à comercialização dos produtos fora do México, o que inclui o desenvolvimento de estratégias de marketing.

Atualmente, a empresa busca implementar as seguintes decisões estratégicas:

- **Incrementar as exportações**, buscando financiamento externo para isso;
- **Modernizar os processos produtivos** com a capacitação dos funcionários para o uso de novas tecnologias e o emprego da automatização e de máquinas mais modernas;
- **Enfatizar a busca** de meios viáveis para se reduzirem os custos de seguro social.

Quanto aos fatores que influenciaram a tomada de decisões estratégicas que compõem a presente análise intracaso, eles encontram-se relacionados abaixo.

QUADRO 6 - Fatores de influência das decisões estratégicas da Produtos Naturais

FATOR	FATOS
Estratégia	A empresa sempre manteve o padrão de acompanhar de maneira reativa os movimentos dos mercados internacionais. Não é muito comum o desenvolvimento de estratégias em sua direção. O <u>nível de influência</u> da estratégia para as decisões estratégicas é <u>médio</u> . A equipe de direção encontra-se fortemente envolvida com as demandas dos mercados exteriores, o que forçou a empresa a aderir ao uso do planejamento estratégico, aproveitando da experiência do fundador.
Gestão estratégica	Julián Hernández teve uma grande influência de seus ex-sócios e as decisões estratégicas da sua equipe de direção servem-se muito de sua experiência e formação profissionais. A decisão de focar os mercados estrangeiros levou ao desenvolvimento de uma visão estratégica bem definida. Seu conhecimento do setor de atuação vem permitindo a identificação de oportunidades para explorar novas tecnologias em seus processos de produção, buscando sempre a redução de custos. Para a tomada dessas decisões, seu filho, Jorge Hernández, contribui com seu conhecimento em comércio exterior e com as informações que acessa no exterior por ter conhecimento de língua estrangeira. Faz regularmente propostas de novas iniciativas a seu pai. O pai analisa-as com atenção, inclusive porque o filho está em preparação e deverá assumir postos de maior responsabilidade em um futuro próximo. O fator gestão estratégica possui um <u>nível de influência elevado</u> sobre as decisões estratégicas.
Experiência pessoal	Julián Hernández revela que, seguramente, a experiência anteriormente adquirida tem sido um fator determinante para a tomada de decisões estratégicas em sua organização. Também é um fator relevante a sua formação profissional, que "influência na estruturação do pensamento sobre a forma de se compreender um setor produtivo", como ele mesmo diz. A experiência pessoal tem um <u>nível de influência elevado</u> .
Fontes externas	Para a tomada de decisão estratégica sobre modernização e automação, por exemplo, Julián Hernández pede informações a fornecedores que oferecem equipamentos e máquinas com tecnologia de ponta, além de proporcionarem inovação para o processo produtivo. Adicionalmente, mantém contato permanente com órgãos, como o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia para identificar oportunidades de participação em editais para a obtenção de apoio financeiro ao desenvolvimento e uso de novas tecnologias. Sua participação na CANAINCA oferece contatos valiosos e que podem ser úteis, inclusive para interação com concorrentes. O fator fontes externas tem um <u>nível de influência elevado</u> .
Redes pessoais	Diferentes pessoas da rede pessoal dos codirigentes influenciam-nos, quando da tomada de decisões estratégicas. Mas isso não é particularmente intenso no caso da Produtos Naturais. Por exemplo, embora a intervenção de Guadalupe Reyes (secretária desde a fundação e responsável pela contabilidade e pelas finanças) ocasionalmente reflita um desacordo com os interesses de Julián Hernández, principalmente quanto a investimentos em máquinas, equipamentos e formação de pessoal, observa-se que o modo de pensar, a experiência e a formação de Julián Hernández, somadas à participação de seu filho, são os fatores essenciais da tomada de decisão estratégica, sem muita influência de não codirigentes. Pode-se dizer que o fator tem um <u>nível de influência médio</u> .
Conversa estratégica	Com a participação dos codirigentes e também de pessoas externas à equipe de direção (Guadalupe Reyes, por exemplo), a conversa estratégica mostra-se uma constante na empresa para os processos de tomada de decisão estratégica. <u>Seu nível de influência é elevado</u> .

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez mais, como se viu nos casos anteriores, os fatores de influência 'experiência pessoal', 'gestão estratégica' e 'conversa estratégica' mostraram-se como os de influência mais alta. Uma das diferenças para o caso Produtos Naturais, contudo, é que esses fatores manifestam-se frequentemente, de um modo que

refletem a realidade de uma empresa familiar em que o filho está galgando gradualmente posições de maior responsabilidade (e por isso busca se preparar continuamente) e o pai tem o papel preponderante de principal decisor na equipe de direção que forma com ele.

## 7. Análise intercaso

Os três casos estudados apresentam semelhanças, havendo também particularidades para cada um deles, como é possível verificar nos níveis de influência dos seis fatores de influência enfocados na pesquisa.

QUADRO 7 - Metamatriz de análise intercaso

FATOR	NÍVEL DE INFLUÊNCIA		
	Silva Arames	Transportação	Produtos naturais
Estratégia	Pequeno	Pequeno	Médio
Gestão estratégica	Elevado	Elevado	Elevado
Experiência pessoal	Elevado	Elevado	Elevado
Informações externas	Médio	Elevado	Elevado
Redes pessoais	Médio	Médio	Médio
Conversa estratégica	Elevado	Elevado	Elevado

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao se analisar o QUADRO 7, o primeiro aspecto que chama a atenção refere-se ao baixo nível de influência do fator estratégia para os dois primeiros casos. As três empresas foram criadas de maneira não planejada em resposta a oportunidades de mercado e ao interesse combinado à experiência/competência dos codirigentes. Não foi possível identificar nos dados a tomada de decisão estratégica associada à formação de estratégias formais e deliberadas, mas sim a estratégias emergentes, e até mesmo intuitivas, como no caso da implementação da loja virtual da Silva Arames, iniciativa que não se baseou em pesquisa de mercado. O mesmo vale para a iniciativa de compra de 25 caminhões na Transportação, decisão que se baseou na intuição de José Romão. Pode-se dizer, portanto, que os dados concordam com as afirmações de Robinson e Pearce (1984) e Schaper, Campo e Imukuka (2005), reforçadas por mais autores na revisão de literatura de Lima (2010), que enfatizam a dificuldade que as MPEs apresentam para utilizar procedimentos formais e muito analítico-rationais na gestão estratégica – como ocorre com o planejamento estratégico formal, por exemplo. Algumas das razões para tanto são a alta restrição de diferentes tipos de recursos, inclusive pessoal treinado, e a falta de tempo dos dirigentes por estarem constantemente sobrecarregados de trabalho nas mais variadas funções, em boa parte operacionais (LIMA, 2000). No caso da terceira empresa, observa-se um resultado diferente, possivelmente decorrente da decisão dos proprietários-dirigentes de concentrar a atuação da empresa no mercado externo, o que exige maior atenção às demandas dos clientes e tem sido gradualmente fator condicionante das atividades da empresa.

Quanto ao fator gestão estratégica, é possível visualizar a igualdade com elevada influência para os três casos. Cabe destacar a estratégia de posicionamento da Silva Arames, empresa em que os dirigentes veem-se obrigados a promover a adaptação

às mudanças de acirramento da concorrência no mercado de arames. Para tanto, estão buscando novos fornecedores e diversificando a oferta de produtos. Por outro lado, na Transportação, André Camargo obteve a decisão estratégica da equipe de direção para focar o crescimento dos negócios apenas no setor de atividade de sua empresa e com a ampliação do faturamento vindo dos clientes atuais. Tal decisão foi, em grande parte, uma reação ao fracasso gerado por decisões estratégicas anteriores. No caso da Produtos Naturais, o comportamento do mercado foi acentuadamente determinante para as decisões estratégicas tomadas, em um processo cíclico do tipo decisão-implementação-ajustes, que gerou aprendizagem para os codirigentes implementarem iniciativas inovadoras. Tais fatos convergem para o que diz Drucker (2006) sobre os disparadores possíveis do processo de inovação nas organizações: entre outros, sucessos inesperados, inconsistências entre a realidade e o que ela deveria ser aos olhos dos dirigentes, mudanças da estrutura do setor de atividade ou do mercado, mudanças demográficas, novos conhecimentos e mudanças de percepção dos dirigentes.

Quanto ao terceiro fator, experiência pessoal, pôde-se constatar que ele foi crítico para a criação das três empresas. Os fundadores das três, seguidos e apoiados pela equipe de direção, pautaram-se em sua experiência pessoal na escolha do tipo de empresa a criar e na forma de dirigi-las e desenvolvê-las, o que é uma realidade também caracterizada pelo estudo de Reuber e Fischer (1997), contudo relativo aos efeitos da experiência sobre o modo de se internacionalizarem pequenas empresas.

A experiência pessoal, entretanto, não foi favorável para que os codirigentes da Silva Arames evitassem a postura reativa que expõe a empresa aos problemas provocados por mudanças previsíveis de mercado. Ela tampouco foi útil para que os codirigentes da Transportação evitassem os problemas da falta de identificação e de avaliação adequadas de oportunidades e da falta de planejamento. Esses fatos das duas MPEs remetem à afirmação de Mazzarol e Reboud (2009), segundo a qual, em diferentes aspectos, a gestão das MPEs é frequentemente caótica.

Para o quarto fator da análise, informações externas, surge a primeira diferença entre os casos. O fator foi considerado médio para a Silva Arames e elevado para a Transportação e a Produtos Naturais. A diferença parece explicar-se por uma pequena diferença de perfil das equipes de direção, sendo a da Silva Arames menos propensa a buscar informações externas para a tomada de decisões estratégicas. Os benefícios gerados pelo uso de informações externas nas três empresas demonstram a grande importância desse recurso para a tomada de decisões estratégicas nas MPEs, algo já destacado por Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010) sobre as fontes externas.

As redes pessoais (ou redes de relações pessoais) mostraram-se como um fator de influência de média intensidade para as três empresas. Uma possível explicação do motivo pelo qual elas não são de elevada intensidade é que muitas das contribuições referentes às relações entre pessoas que auxiliam na tomada de decisão estratégica nessas empresas são englobadas pelo fator informações externas. Estas referem-se também a informações provenientes de pessoas da rede de relação de negócios (e não pessoais) dos codirigentes.

Contribuições das interações dos codirigentes com pessoas de suas redes pessoais ou de negócios, assim como das interações entre os próprios codirigentes e deles com outros membros de suas MPEs, são frequentemente captadas em momentos de conversa estratégica. Este é um processo que se mostrou central e determinante

para a decisão estratégica nas três empresas. Elementos de todos os cinco fatores de influência citados anteriormente normalmente influenciam a tomada de decisão estratégica por intermédio da conversa estratégica (LIMA, 2007, 2009; LIMA; ZOSCHKE, 2010).

Nos três casos, vê-se o processo de criação da visão compartilhada da equipe de direção com base na conversa estratégica, à semelhança dos resultados do estudo de Lima (2007) e de Urbanavicius (2013). Contudo, nos casos Silva Arames e Produtos Naturais, a conversa estratégica, de modo geral, não incluiu um processo de negociação da visão (ROBBINS; DUNCAN, 1988) para que tal compartilhamento ocorresse. Nos dois casos, havia um codirigente preponderante cuja visão individual, em geral, era acolhida pela equipe de direção, sem negociação dos elementos centrais da visão. Apenas elementos secundários da visão eram ajustados por meio da interação dos codirigentes ou mesmo deles com outras pessoas. Parece ser determinante para essa realidade o fato de o codirigente ter sido o principal fundador, sendo ele o principal investidor e o detentor da experiência de trabalho e das competências de base exploradas pela empresa. Pode também ser relevante o fato de ele ser pai do(s) outro(s) codirigente(s) da equipe de direção em que participa. No caso Transportação, além da conversa estratégica, também ocorreram negociações. Em um primeiro momento, estas penderam para a aceitação do ponto de vista de José Romão, com a visão de diminuição da dependência em relação aos agregados e compra de caminhões. Diante do fracasso dessa visão, as negociações penderam para o ponto de vista de André Camargo.

## 8. Considerações finais

Para subsidiar a presente pesquisa, foram definidos, a partir da revisão teórica, seis fatores de influência do processo de tomada de decisões estratégicas nas MPEs. Os dados foram coletados em duas MPEs brasileiras e uma mexicana. Conforme relatado nas discussões dos resultados, há diferenças nos níveis de influência, tendo maior intensidade de influência os fatores gestão estratégica, experiência pessoal e conversa estratégica. O fator redes pessoais apresentou um nível de intensidade de influência médio, enquanto os fatores estratégia e informações externas apresentaram níveis variados. O fator estratégia apresentou o menor nível de influência, o que pode ser explicado pelos estudos de Devins *et al* (2005), Kellinher (2006) e McCarthy e Leavy (2000), que apontam que, em razão de os codirigentes de MPEs geralmente lidarem simultaneamente com muitas atividades, fica restrito seu tempo dedicado à reflexão estratégica. Para eles, prevalece a intuição e o comportamento reativo ao invés da concepção de estratégias, em detrimento da busca e da organização antecipadas de informações para a tomada de decisões estratégicas.

Essa limitação, quanto à busca e à organização de informações, pode ser compensada pela bagagem de conhecimentos e competências coletivos gerados pelo compartilhamento de conteúdos da subjetividade dos codirigentes (elementos de experiências passadas, modo de entender as coisas, etc.), bagagem que pode favorecer o alcance de desempenho superior da equipe de direção, como indicam os estudos de Hambrick e Mason (1984), Athanassiou e Nigh (2000) e Lubatkin *et al* (2006). Isso evidencia a importância de se compreender, também com o auxílio de pesquisas futuras, os processos que propiciam e que dificultam (ou impedem) tal

compartilhamento, como é o caso da conversa estratégica (LIMA, 2004, 2007, 2009; LIMA; ZOSCHKE, 2007; URBANAVICIUS, 2013). Ela é responsável, entre outros fatores, pela tomada de decisão estratégica coletiva na equipe de direção e pelo desenvolvimento de uma visão compartilhada pelos codirigentes.

Os resultados apresentados têm implicações teóricas e práticas. De modo semelhante ao que se viu no estudo de Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010), o estudo não teve por finalidade apurar as formas mais adequadas de se realizar a tomada de decisão estratégica, mas gerar entendimento de como operam os principais fatores de influência identificados ao longo desse processo. Contudo as dinâmicas específicas e detalhadas que terminam por gerar as influências sobre a tomada de decisão estratégica não foram aqui exploradas para cada um dos fatores separadamente. Uma das implicações teóricas é que os resultados sugerem que seria importante estudar tais dinâmicas em pesquisas futuras, sobremaneira os fatores gestão estratégica, experiência pessoal e conversa estratégica, pois eles são os que apresentaram maior intensidade de influência. Os três fatores são particularmente carentes de estudo, pois a verificação da literatura indica claramente a raridade do seu tratamento em estudos precedentes relacionados à estratégia de MPE, principalmente quando se tratam de equipes de direção. Isso é reforçado pelas conclusões de Lima (2010), por exemplo.

Parece contraintuitivo que o fator de influência denominado estratégia tenha apresentado nível de influência predominantemente pequeno para as três MPEs do estudo. Contudo a análise dos dados concentrou-se na estratégia deliberada precedente às tomadas de decisão estratégica consideradas, o que representa uma limitação da pesquisa e pode ajudar a entender o resultado obtido. Como sustenta a literatura de apoio utilizada, a estratégia deliberada tende a não ser muito corrente nas MPEs. Os conceitos de estratégia emergente, aprendizagem e visão mostram-se mais promissores para explicar como e o que ocorre na gestão estratégica das MPEs (LIMA, 2000, 2004, 2007, 2008; FILION, 1988, 2004; MARCHESNAY, 1991; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Nesse sentido, além de contribuir para mitigar a escassez de pesquisas sobre estratégia em MPEs, estudos futuros poderão ser complementares a este aqui apresentado e auxiliar a superar suas limitações, particularmente, se focarem os três constructos, mais do que a estratégia deliberada.

Quanto aos aspectos práticos decorrentes dos resultados, dada a relevância dos fatores de influência enfocados e, principalmente, daqueles que mostraram ter maior influência, é recomendável aos codirigentes estarem atentos à existência deles, à sua manifestação e ao que é necessário fazer para assegurar sua qualidade. Para se evitarem erros de decisão, como a aquisição inadequada de caminhões na Transportação, mostra-se como muito relevante a base de experiências dos codirigentes e sua capacidade de obter informações em sua rede de relação, o que implica na necessidade de certa capacidade de aprendizagem. Como destacou Urbanavicius (2013), em seu estudo recente e empírico, a conversa estratégica com pessoas da rede de relação e de fora da equipe de direção é comumente um processo-chave para propiciar informações de qualidade e eficiência da gestão estratégica da equipe. Adicionalmente, a qualidade de processo e de conteúdo das conversas estratégicas intraequipe, amparadas na complementaridade das áreas de competência e de atividade dos codirigentes, é fundamental para assegurar realismo e qualidade da visão compartilhada e da gestão estratégica como um todo nas MPEs (LIMA, 2004, 2007).

Os resultados do estudo aqui apresentados acrescentam detalhamento ao conhecimento dos processos de gestão estratégica realizados nas MPEs, além de sinalizar outros cujo estudo ainda é necessário. Tais contribuições fazem-se em relação ao tema das equipes de direção, que são tão comuns e tão relevantes para o desenvolvimento de muitas MPEs, mas continuam negligenciadas pela grande maioria dos estudiosos em Administração e mesmo, especificamente, pelas MPEs.

## Referências

- ATHANASSIOU, N.; NIGH, D. Internationalization, tacit knowledge and top managements teams of MNCs. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 3, p. 471-487, 2000.
- DESS, G. Consensus in strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, v. 8, p. 259-277, 1987.
- DESS, G.; ORIGER, N. Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, v. 12, p. 303-330, 1987.
- DEVINS, D.; GOLD, J.; JOHNSON, S.; HOLDEN, R. A conceptual model of management learning in micro businesses: implications for research and policy. *Education and Training*, v. 47, n. 8/9, p. 540-551, 2005.
- DRUCKER, P. Innovation and entrepreneurship. *HarperCollins Publishers, Inc.* p. 30-107, 1993.
- EISENHARDT, K. M.; PELLED, L. H.; XIN, K. R. Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p.1-28, 1999.
- FILION, L. J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 1, n. 1/2, p. 35-55, 2004.
- FILION, L. J. *The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning*. Tese de doutorado, University of Lancaster, 1988.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. *Strategic leadership – top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West Publishing Company. 1996.
- GLESNE, C. But is it ethical? Learning do right. In: GLESNE, C. *Becoming qualitative researchers*. New York: Longman, p. 113-119, 1992.
- HAMBRICK, D. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, v. 37, p. 110-127, 1995.
- HAMBRICK, D.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- KELLINHER, F. *An analysis of the impact on employee learning of a critical incident in the micro-firm retail environment 2006*. PhD thesis, Queen's University of Belfast, Belfast. 2006.

- LIBERMAN-YOCONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. *Journal of Small Business Management*, v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010.
- LIMA, E. A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Gestão & Planejamento*, v. 9, p. 22-34, 2008.
- LIMA, E. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: VII EGEPE, Novembro, 2001, Londrina. *Anais...* p. 421-436, EGEPE, 2001. Disponível em: <<http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/EDMILSON-Egepe2001-definicoes-MPME.html>>. Acesso em: 23 set. 2012.
- LIMA, E. Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Tese de Ph.D., HEC Montreal, Canadá. 2004. (Disponível também em [www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima](http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima))
- LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. *REGE*, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010.
- LIMA, E. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. *Economia & Gestão*, v. 9, n. 20, p. 73-88, 2009.
- LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 86-100, 2007.
- LIMA, E. Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na pequena empresa. *Revista de Negócios*, v. 5, n.2, p. 1-10, 2000.
- LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 4, p. 150-164, 2007.
- LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, v. 32, n. 5, p.646-672, 2006.
- MARCHESNAY, M. Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. *Revue Internationale PME*, v. 4, n. 1, p. 131-138, 1991.
- MAZZAROL, T.; REBOUD, S. The strategic myopia of small firms. In: MAZZAROL, T.; REBOUD, S. *The strategy of small firms – Strategic management and innovation in the small firm*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 125-147, 2009.
- MCCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs. *Irish Business and Administrative Research*, v. 21, n. 2, p.55-79, 2000.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2 ed., Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 5–16, 1992.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 4, p.807-825, 1997.

ROBBINS, S. R.; DUNCAN, R. B. The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision. In: HAMBRICK, D. C. (ed.). *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*. London: Jai Press, 1988. p. 205-233.

ROBBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.

SCHAPER, M. T.; CAMPO, M.; IMUKUKA, J. K. The training and management needs of micro-firms. *Training and Management Development Methods*, v. 19, n.2, p. 13-22, 2005.

SCHMITT, C.; LIMA, E.; HUSSON, J. Apoio para los emprendedores en la concepción de su visión. *Gestão e Planejamento*, v. 13, n. 2, 2012. No prelo.

SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R.; RECHNER, P. L. Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, v. 32, p. 745-772, 1989.

SELLTIZ, C.; WRIGHSTMAN, L.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 4. ed., v. 1. São Paulo: EPU, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-epesquisas/temas-estrategicos/empr ego>. Acesso em: 20 jul. 2012.

STEWART, A.; MANZ, C. C.; SIMS, H. P. *Team work and group dynamics*. New York: John Wiley and Sons, 1999.

TORRÈS. O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, n.2, p. 1-12, 2004.

URBANAVICIUS, V. *Conversa Estratégica e Equipes de Direção de Micro e Pequenas Empresas: as Interações dos codirigentes com não codirigentes*. Tese. Doutorado em Administração. Universidade Nove de Julho – UNINOVE, 2013. Disponível em: <<http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: ZOUAIN, D.; VIEIRA M. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em administração*. São Paulo: Editora FGV, 2004. p. 3-28.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.