

Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Bianca Mattos Guariglia

**Práticas Estratégicas em Empresas de Pequeno
e Médio Porte**

São Paulo - SP
2014

**Programa Institucional de Bolsas de
Iniciação Científica**

Relatório Parcial

Pesquisador:

Bianca Mattos Guariglia
Aluna da EAESP – Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo

Orientador:

Professor Sérgio Bulgacov
Departamento ADM

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Apresentação do Tema	5
1.2. Objetivos do Trabalho	6
1.3. Pergunta de Pesquisa	6
1.4. Contribuição Esperada	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. Escolas de Pensamento de Mintzberg	9
2.2. Modelo de Whittington	10
2.3. Modelo de Miles e Snow	12
2.4. Estilo cognitivo	15
2.5. Comentários sobre os diversos modelos estratégicos	18
2.6. Introdução da Estratégia como Prática	19
2.7. Estratégia como Prática	20
3. METODOLOGIA	26
3.1. Metodologias das entrevistas	26
3.2. Metodologia da observação	27
3.3. Análise dos dados	28
3.4. Descrição dos procedimentos de coleta	28
4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO	30
4.1. Classificação das empresas de acordo com seu porte	30
4.2. Caracterização do setor	31
5. PESQUISA DE CAMPO - EMPRESA 1	33
5.1. Caracterização da empresa	33
5.2. Coleta de dados	33
5.3. Análise das entrevistas	35
5.4. Análises dos dados obtidos: modelo de Estratégia como Prática	40
5.5. Análises dos dados obtidos: modelos estratégicos	48
5.6. Principais dificuldades encontradas na organização	52
6. PESQUISA DE CAMPO - EMPRESA 2	54
6.1. Caracterização da empresa	54
6.2. Coleta de dados	54
6.3. Análise dos dados obtidos	56
6.4. Principais dificuldades encontradas na organização	58

7. COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE CASO	59
8. CONCLUSÃO	62
9. ANEXOS	64
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Tema

Na realidade-prática e cotidiana, os modelos pré determinados por estudiosos do ramo dos estudos das estratégias demonstraram nem sempre serem adequados e eficazes. Entre as causas para o fracasso da maioria das empresas que não apresentam práticas estratégicas eficazes estão, em primeiro lugar, o fato de os gestores olharem para o processo de forma fragmentada e não como um conjunto; e, em segundo, o fato de não compreenderem a estratégia como um conjunto de ações de seus membros. É a partir dessa percepção e da ausência de um Planejamento Estratégico e da Estratégia que têm aumentado o interesse por esta área.

Os estudos relacionados à estratégia em organizações priorizam o conhecimento dos atores estratégicos, de suas performances e do modo como desempenham suas funções. A área das estratégias, ao ser influenciada pela concepção do mercado como um sistema de auto-regulação, dispensa os estudos direcionados para o papel das estratégias nas empresas; mas, ao englobar atividades realizadas pelos membros da organização, o campo de estudo das estratégias torna-se complexo. Assim, os estudos de estratégia envolvem sua formulação, seguidos por uma fase de ação e, por fim, de implementação da mesma; havendo uma inter-relação entre esses processos.

A dificuldade em determinar os agentes que desenvolvem e implementam a estratégia dentro da unidade de negócios está associada com a complexidade de entendê-la como prática. Visto que para assimilar a estratégia como prática é necessário ter como base a correlação entre aspectos do micro e macro ambiente, é imprescindível que todas as áreas tenham em si visões e ações estrategicamente estipuladas. Dessa forma, o desafio é transformar essa perspectiva em uma linguagem que expresse mecanismos e inclua o ato de pensar e de agir de forma planejada.

Considerando que a gestão estratégica dentro de uma organização é fundamental para a obtenção de vantagens competitivas, são as escolhas e as decisões acatadas por uma unidade de negócio que podem ou não aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia. A análise da

estratégia em uma empresa, portanto, envolve a avaliação de um campo de estudos que abrange tanto ações individuais quanto as de cada setor.

1.2. Objetivos do Trabalho

O objetivo deste trabalho é constatar a importância da estratégia dentro de uma organização e verificar quais são as principais dificuldades enfrentadas por uma unidade de negócio durante o processo de implementação e elaboração do planejamento estratégico. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica que permitiu o melhor entendimento a respeito dos planejamentos de estratégias em organizações e dos diversos modelos de formulação, aplicação e acompanhamento da estratégia.

A empresa em questão não obtinha suas estratégias planejadas e estruturadas o que foi essencial para a compreensão dos principais obstáculos apresentados pela mesma em relação ao planejamento estratégico.

A pesquisa terá continuidade com outro estudo de caso a ser realizado em uma empresa estruturada, que teria como finalidade a investigação do modo como a estratégia é formulada, implementada como prática e acompanhada. Os dois estudos de caso serão posteriormente avaliados e comparados para que assim se tenha insumos suficientes para concluir o objetivo da pesquisa: *analisar o desenvolvimento e a transferência das práticas de planejamento estratégico aos diferentes níveis organizacionais para a sua efetiva implementação.*

1.3. Pergunta de Pesquisa

Considerando que o foco deste trabalho é o de entender as práticas estratégicas em empresas de pequeno e médio porte, o problema de pesquisa elaborado remete-se a pergunta: de que forma são implementadas e se desenvolvem as práticas de planejamento nas empresas escolhidas?

1.4. Contribuição Esperada

O trabalho é relevante para a cognição e gestão das empresas, tendo em vista que recursos relacionados ao conhecimento têm adquirido importância dentro de um mercado cada vez mais competitivo. A elaboração de uma estratégia eficaz pode ser o fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. Sem a gestão estratégica empresarial, capaz de elaborar um planejamento estratégico bem estruturado e que utilize ferramentas eficazes para o acompanhamento da estratégia dentro da organização, torna-se difícil a sobrevivência de uma empresa em meio aos desafios impostos pela competitividade do mercado.

A partir do levantamento de teorias e aplicação destas na prática elaborados neste trabalho, objetiva-se um maior aprendizado sobre o funcionamento das organizações e elaboração das estratégias bem como responder a questão de pesquisa. Este estudo permitirá mapear os conhecimentos necessários à formação da Estratégia Empresarial, assim como identificar novas oportunidades de aplicação dos conceitos e instrumentos relacionados à implementação da estratégia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia em uma organização é a base para o direcionamento e a elaboração de seus objetivos e metas de curto e longo prazo. É a estratégia que irá permear as ações dos funcionários para que a organização obtenha vantagens competitivas a partir de suas escolhas. Durante as últimas três décadas as contribuições de Michael Porter foram a base do processo de formulação da Estratégia nas organizações, mas, tendo em vista que a estratégia deve explicitar as inter-relações entre perspectivas do micro e do macro ambiente, essa abordagem torna-se limitada.

O grande desafio que esse tema envolve é o de perceber como o planejamento estratégico é elaborado, como deve ser acompanhado e, também, por quem deve ser aplicado. Além disso, essa dificuldade está no fato de que a estratégia contém diferentes significados que dependem da fonte de onde são extraídos e do contexto da organização na qual ela está sendo aplicada (MINTZBERG, 1994). Para acompanhar esse debate é necessário, antes, entender o conceito de estratégia e os diversos modelos que dizem respeito à estratégia e sua formulação.

O significado de estratégia, por si só, não esclarece as inter-relações que devem existir para que seja uma estratégia de sucesso e que se adéque à realidade de uma determinada organização. É possível encontrar diversas definições para a palavra estratégia entre os estudiosos do campo, ela pode ser descrita como um conjunto de padrões de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização (ANSOFF, 1993; MCDONELL, 1993), ou como uma busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva significativa que uma empresa tem em relação às demais organizações que exploram o mesmo mercado (HENDERSON, 1998), ou ainda como sendo um conjunto de padrões e comportamentos de uma organização que orientam planos de ação que possam criar valor que diferencia a organização de seus concorrentes gerando, assim, uma vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Esses conceitos, contudo, foram ampliados e muitos autores direcionaram seus estudos para o processo de formulação da estratégia. As principais contribuições para essa abordagem vieram de Mintzberg, o qual

propôs a divisão dos variados tipos de estratégias em escolas de pensamento, de Whittington, que decompôs as estratégias em quatro grupos distintos dentro dos quais foram classificadas as diversas escolas de pensamento de Mintzberg, e de Miles e Snow, que trouxeram a abordagem da estratégia como uma resposta aos problemas que compõe o ciclo adaptativo. Ao direcionar os estudos às empresas de pequeno e médio porte, é importante entender o conceito de estilo cognitivo, uma vez que dentro dessas estruturas organizacionais, em geral, o processo decisório se apresenta concentrado nas mãos de apenas uma pessoa.

2.1. Escolas de Pensamento de Mintzberg

Um estudo de Mintzberg trouxe a abordagem de que uma organização poderia fazer surgir inúmeras formas de estratégia a partir de suas atividades, e que um único conceito de estratégia pode não ser adaptável para todos os tipos de organizações e seus ambientes. Por meio disso, ele identificou a existência de dez escolas de pensamento estratégico que emergiram diante da prática contínua do gerenciamento. Essas sistematizam os diversos processos relacionados à formulação da estratégia e podem ser agrupadas de acordo com a sua natureza, podendo ser de natureza descritiva ou prescritiva.

As escolas de natureza descritiva centram suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais, ou seja, focam suas análises no modo como as estratégias são formuladas. Elas são a Escola Empreendedora (ou Escola Empresarial), a Escola Cognitiva, Escola de Aprendizagem, a Escola Política (ou Escola do Poder), a Escola Cultural e a Escola Ambiental.

Já as escolas de natureza prescritiva, preocupam-se com o modo como as estratégias devem ser elaboradas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais. São elas: a Escola da Criação (ou Escola do Design), a Escola do Planejamento, a Escola do Posicionamento. Essas vêem a estratégia como tentativas racionais de alinhar a organização com seu ambiente e, ainda, pressupõe que a formulação da estratégia envolve o desenho conceitual, o planejamento formal e o posicionamento competitivo.

Por fim, há a Escola de Configuração pertencente a uma categoria que busca a integração e vê a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças. Ela propõe que as estratégias surgem a partir do momento em que as organizações adotam uma estrutura para se adaptar a um contexto específico, suscitando determinados comportamentos, e também defende que a organização pode assumir características de qualquer uma das demais escolas de acordo com os diferentes desafios enfrentados por ela. (MINTZBERG, 1998; AHLSTRAND, 1998; LAMPEL, 1998).

A conceituação da estratégia, segundo Porter, sendo ela um processo racional que tem como objetivo final a criação de uma vantagem competitiva da empresa, é representativo das escolas de natureza prescritiva. Mintzberg conceituou essa definição chamando-a de "Estratégia Intencionada" (MINTZBERG, 1978). Desse modo, as estratégias empresariais existentes são formuladas por meio da combinação do conhecimento das várias escolas estratégicas. Assim, é necessário equilibrar os diferentes conteúdos das escolas prescritivas, que incluem a lógica analítica de Porter, e as visões descritivas das demais escolas, no intuito de obter a melhor estratégia empresarial.

2.2. Modelo de Whittington

Para complementar o estudo de Mintzberg a respeito das escolas de pensamento, Whittington trouxe uma visão que consiste na classificação da estratégia em quatro categorias, dentro das quais se podem incluir as diversas escolas de Mintzberg. Segundo os estudos de Whittington, as abordagens da formulação da estratégia podem ser clássica, evolucionária, processualista e sistêmica (Figura 1). Elas são diferenciadas por meio de duas perspectivas básicas: a dimensão dos Resultados da estratégia, que busca a maximização dos resultados, e a dos Processos, referente ao modo como a estratégia é colocada em prática (WHITTINGTON, 2006).

Figura 1 - Perspectivas genéricas de Whittington



Fonte: Whittington (2006)

As abordagens clássica e evolucionária, por serem estratégias que têm como objetivo organizacional um único resultado, apresentam como a dimensão dos resultados a "maximização dos lucros". Já as abordagens sistêmicas e processualistas, por considerarem outros resultados além da maximização dos lucros são classificadas como uma abordagem de "resultados pluralísticos".

A respeito da dimensão dos processos de formação da estratégia, as abordagens clássicas e sistêmicas consideram viável um processo racional, e, desse modo, são agrupadas no aspecto de "processos deliberados". Em contrapartida, a perspectiva dos "processos emergentes" classifica-se como algo sujeito a limitações cognitivas e a influência do comportamento humano. Nesta segunda, estão agrupadas as abordagens evolucionárias e processuais. (GIMENEZ, 2000). A principal diferença entre estas é que a dimensão de processos deliberados enfatiza o planejamento, direção e controle das estratégias, dessa maneira as estratégias surgem de forma intencional. Por outro lado, a dimensão dos processos emergente permite que as empresas se desenvolvam conforme o ambiente se torna competitivo e gera novos cenários de atuação e, assim, faz surgir o "aprendizado estratégico". (MINTZBERG, 1985; WATERS, 1985). As estratégias, nesse caso, são ações praticadas

naturalmente na organização, não são planejadas, e, caso bem sucedidas, passam a integrar-se ao planejamento.

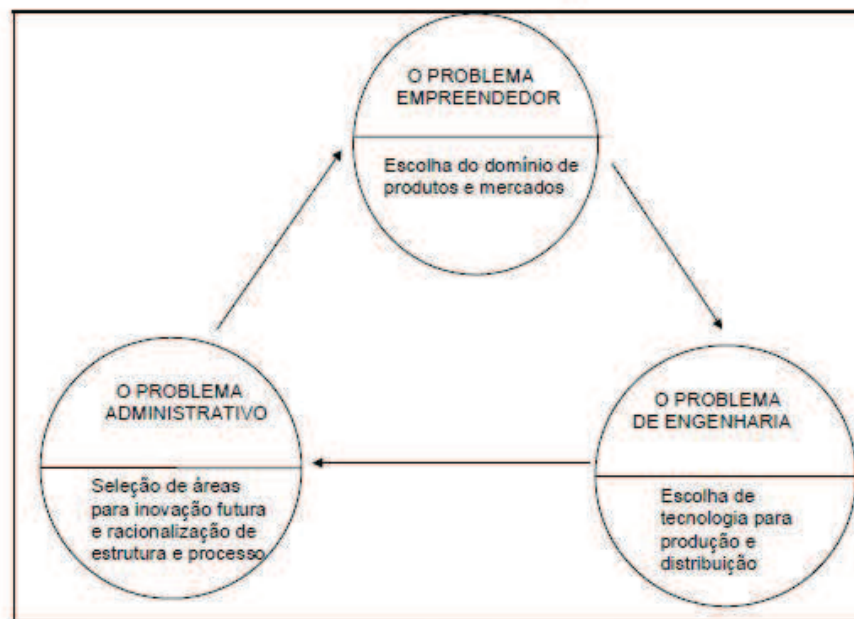
Gimenez relacionou o modelo proposto por Whittington com as escolas de pensamento trazidas por Mintzberg a fim de proporcionar uma nova forma de visão das escolas. De acordo com seus estudos, haveria cinco grupos, o primeiro envolve a abordagem clássica de Whittington e dentro desta estão as escolas do design, do planejamento, do posicionamento e empreendedora. O grupo "clássico" tem como principal característica o favorecimento da abordagem racional baseada em um resultado único, que é a maximização da vantagem da empresa ao longo prazo; além disso, a estratégia surge a partir de planejamentos baseado em processos de coleta de informação sobre a organização e o contexto ao qual ela está inserida. O conjunto "evolucionário" engloba apenas a escola ambiental, a qual não comporta planejamentos, mas tem como foco um resultado único. Incorporado a este, as mudanças ambientais são consideradas imprevisíveis e as escolhas gerenciais não afetam no destino da organização, e o mercado funciona a partir da seleção dos mais aptos a sobreviverem. O grupo "processual" é composto pelas escolas de aprendizagem e cognitiva, estas são incrementalistas e consideram resultados múltiplos, as estratégias emergem de um padrão de decisões passadas que obtiveram sucesso. As escolas cultural e política fazem parte do conjunto "sistêmico", possuem a estratégia com um processo deliberado. Ademais, dentro dessa abordagem há a ideia de que o contexto social da empresa pode tornar a estratégia dependente de sistemas sociais particulares, nos quais ela surge, podendo ser influenciada por questões culturais e de poder, assim buscam múltiplos resultados uma vez que normas individuais e culturais podem impor outros objetivos que possam contradizer o objetivo único de maximização dos lucros. E o quinto grupo é formado apenas da escola de configuração, o qual visualiza a formação da estratégia como uma configuração que intercala as dimensões ambientais e organizacionais. (GIMENEZ, 2000)

2.3. Modelo de Miles e Snow

Ao adotar o conceito de estratégia como posição competitiva em um mercado, e ao direcionar um pouco mais os estudos, Miles e Snow

apresentaram a existência de quatro tipos de estratégias amplamente aceitas e utilizadas por estudiosos da área de pequenas empresas. As estratégias, conforme os autores podem ser defensiva, prospectora, analítica e reativa. A base da formulação dessas estratégias propostas são três ideias chaves, a primeira é a de que o ambiente dá forma e é formada pelas ações organizacionais, a segunda é que as escolhas estratégicas que são feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e processos organizacionais e, por fim, há a terceira de que os métodos e estrutura condicionam a estratégia. (GIMENEZ, 2000). Essas se adaptam às empresas de acordo com a sua relação estratégia/estrutura e ambiente e às diferentes respostas dadas por ela a possíveis problemas que compõem o ciclo adaptativo (Figura 2): problema empreendedor (definição de um produto), problema de engenharia (escolha de sistemas técnicos) e problema administrativo (relacionados à estrutura e aos processos organizacionais), e, por isso, são classificadas de modo mais específico.

FIGURA 2 - Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24).

Esses três problemas são fortemente conectados uns com os outros, mas o modelo criado por Miles e Snow propõe que a adaptação da organização se inicia pela fase empreendedora, seguida da fase de engenharia e finaliza o ciclo na fase administrativa. As decisões adaptativas tendem a

tornarem-se sólidas e, posteriormente, aspectos da estrutura; portanto, ao seguir o ciclo adaptativo, as estratégias se modificam e se adaptam ao problema atual enfrentado por determinada organização (GIMENEZ, 1999).

A estratégia defensiva está presente em organizações que buscam manter uma linha de produtos e serviços estáveis, em geral não apresentam o objetivo de estar entre os líderes do mercado, mas focam na oferta de produtos e serviços com alta qualidade e baixo preço. A estratégia prospectora se opõe à estratégia defensiva, uma vez que organizações que apresentam essa estratégia buscam constantemente ampliar sua linha de produtos e serviços e valorizam o fornecimento de produtos inovadores. A estratégia analítica é intermediária, apresenta aspectos tanto da estratégia defensiva quanto da estratégia prospectora, ou seja, busca manter uma linha de produtos estável, mas também busca adicionar novos produtos e serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do mesmo setor. Por fim, a estratégia reativa é uma espécie de "não-estratégia", organizações que apresentam essa estratégia buscam novos produtos apenas quando são ameaçadas e forçadas por pressões competitivas, procuram, desse modo, evitar a perda de clientes e manter a lucratividade (MILES, 1978; SNOW, 1978).

A classificação das estratégias em quatro categorias tem como objetivo promover a orientação estratégica de organizações baseadas em ações estratégicas específicas. Segundo Gimenez, ao existir um alinhamento entre a estratégia escolhida, processos e estrutura organizacional, qualquer uma três das categorias (estratégias defensora, prospectora ou analítica) poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria particular. Caso não ocorra esse alinhamento, a empresa apresentará formas instáveis de organização adequando-se a ela a estratégia reativa. (GIMENEZ, 2000).

Conant, Monkwa e Varadajan (1990), baseado nos modelos de Miles e Snow, formularam uma pesquisa cujo objetivo era analisar e definir os tipos de estratégias presente nas organizações. Esse questionário também será utilizado na pesquisa de campo a fim de avaliar as estratégias presente na organização pesquisada.

2.4. Estilo cognitivo

O entendimento do estilo cognitivo é importante para esse estudo visto que, de acordo com Lakatos, um dos principais desafios enfrentados por empresas de pequeno porte, além dos desafios operacionais, é a forte influência das características pessoais do tomador de decisão que demonstram ser fundamentais para a escolha estratégica. Este fato torna-se ainda mais fundamental no caso de empresas de pequeno porte visto que o empreendedor é o principal, muitas vezes o único, tomador de decisão influenciando diretamente no comportamento estratégico da empresa. Estudos revelaram que a escolha de uma decisão estratégica e a direção que lhe é dada está associada com a avaliação que dirigentes fazem do ambiente competitivo no qual a sua organização está inserida. (PORTER, 1979; ANSOFF, 1987; JOHSON E SCHOLE, 1989). A avaliação do ambiente competitivo é um passo importante no processo de formulação da estratégia, durante este processo há a organização de informações que auxiliam a tomada de decisão fazendo com que a estratégia seja coerente com a estrutura organizacional. Essa avaliação, no entanto, pode ser influenciada pelo estilo cognitivo individual, afetando assim, de forma indireta, também a formulação da estratégia da empresa.

Segundo Hayes e Allinson, a cognição está relacionada ao modo como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam seus conhecimentos (HAYES, ALLINSON, 1994). O estudo do estilo cognitivo se tornou importante tendo em vista que ele explica alguns fenômenos de como, por exemplo, algumas organizações, enfrentando o mesmo ambiente competitivo e tendo objetivos similares, adotam estratégias e seguem caminhos diferentes umas das outras. O estilo cognitivo é responsável pelo direcionamento das escolhas de um tomador de decisão conduzindo-o a adotar certa estratégia. Isso ocorre porque a formulação da estratégia faz parte de um processo mental e, assim, os contrastes que são encontrados nas diferentes decisões em ambientes idênticos, não são resultados de informações divergentes que são captadas, mas sim efeitos de distintas interpretações que os indivíduos apresentam de acordo com seu estilo cognitivo. (GALLEN, 1997).

Outra abordagem que vai de encontro com o estilo cognitivo é a das características pessoais. Ambas têm como objetivo entender os indivíduos e como eles tomam decisões, entretanto o tratamento das características pessoais busca identificar peculiaridades e traços pessoais como, por exemplo, propensão ao risco, locus interno de controle e necessidade de realização (KORUNKA, 2003). A abordagem do estilo cognitivo, por outro lado, preocupa-se mais com o modo com o qual o indivíduo maneja a informação e, a partir disso, formula a estratégia. O estilo cognitivo refere-se aos processos de pensamento e padrões empregados por indivíduos; além disso, ele descreve e explica a maneira de operar a informação que será utilizada na tomada de decisão e a maneira automática com a qual o indivíduo responde a problemas e situações.

A suposição de que a organização tende a enxergar apenas os aspectos com os quais ela espera lidar, cria uma forte correlação entre a teoria proposta por Miles e Snow com o estilo cognitivo dos indivíduos. Kirton, por sua vez, apresentou um modelo o qual destaca diferentes dimensões pelas quais o estilo cognitivo pode ser observado, concomitantemente o modelo de Miles e Snow também pode ser analisado com o estilo cognitivo, este modelo é a Teoria da Adaptação-Inovação. A partir dessa teoria, alguns autores traçaram características psicológicas que podem ser associadas com outras teorias de formulação da estratégia. A estratégia prospectora proposta pelo modelo de Miles e Snow, por exemplo, é uma estratégia que tende a ser preferida por indivíduos que indiquem preferência por inovação. Esses indivíduos apresentam tendências a um alto grau de inovação e saltos qualitativos bruscos de melhorias. Já a estratégia defensiva tende a ser preferida por indivíduos que apresentem características mais propícias a preferirem estilo adaptativo de solução de problemas. Os pontos comuns entre a estratégia e o estilo adaptador são: a tendência à eficiência operacional, a tendência à evolução e melhorias contínuas e o relacionamento estável.

Desse modo, Kirton descreve que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, podendo, assim, serem classificados como inovador ou adaptador. A figura 3 descreve as principais características e diferenças entre estes dois perfis.

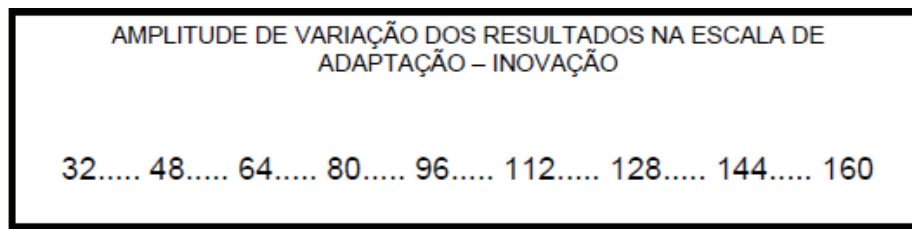
Figura 3: Principais Características de Adaptadores e Inovadores

Inovadores	Adaptadores
Visto como indisciplinado, desafiador de regras.	Caracterizado pela precisão, confiança, eficiência, prudência, disciplina.
Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-las.	Tende a aceitar os problemas e restrições como definidos.
Produzem numerosas idéias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros.	Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis.
Preferem situações não estruturadas.	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.
Importantes para situações de mudança e crise	Importantes para situações em andamento
Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido.	Vistos pelos inovadores como confiáveis conformados, previsíveis, inflexíveis.
Na perseguição das metas, o convite aceito significa um pequeno respeito.	Sujeito a construir metas sem grandes significados (meio-termo).
Suscetível a rotinas detalhadas somente por curtos períodos.	É capaz de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado.
Toma o controle em situações desestruturadas.	É uma autoridade dentro dos limites de uma dada estrutura.
Oferece critérios aos desafios, tem pouco respeito a comportamentos passados.	São raros os desafios.
Mostra-se sem dúvidas quando gera idéias.	É essencial para o funcionamento da organização o tempo todo.
Quando colaborando com adaptadores, fornece orientações das tarefas, o rompimento com o passado e teorias aceitas.	Quando colaborando com inovadores fornece estabilidade, ordem e continuidade para a sociedade (relacionamento).
Insensíveis, oferecem resistência para a coesão do grupo.	Sensíveis, mantêm a coesão do grupo e cooperam
Fornece a dinâmica para ousar as mudanças radicais periódicas.	Fornece uma base segura para as operações mais arriscadas do inovador.

Fonte: Adaptado de Kirton (1976, p. 623)

Juntamente a esse estudo, Kirton demonstrou um modelo de questionário o qual permite a compreensão do estilo cognitivo do gestor. Este formulário contém 32 questões fechadas com escala likert. A opção de resposta "Concordo Totalmente" apresenta peso 5, já a opção "Discordo Totalmente" peso 1. Cada opção de resposta apresenta uma pontuação parcial (obtida através da multiplicação entre a frequência de resposta com o respectivo peso). Ao final, após fazer a soma de cada pontuação parcial, o indivíduo recebe uma nota total. A Figura 4 demonstra a amplitude de variação da escala criada por Kirton, na qual os resultados menores, de 32 a 96, representam os indivíduos com estilo adaptador. Já os resultados maiores, até o máximo de 160, representam os inovadores. Esse questionário será aplicado nas pesquisas de campo.

Figura 4: Escala de Adaptação-Inovação de Kirton



Fonte: Adaptado de Kirton (1976, p. 625)

O estilo cognitivo tende a ser mais influente em organizações de pequeno porte do que em organizações de grande porte, isto porque há diferenças nas características dos processos de escolhas estratégicas. Em empresas de pequeno porte as decisões estratégicas, geralmente, estão sob responsabilidade de uma única pessoa, o dono ou proprietário. Empresas empreendedoras, segundo Mintzberg e Quinn, apresentam tomadas de decisões mais flexíveis, com alta concentração de poder e responsabilidade no cargo do executivo principal, e esse processo tende a ser mais intuitivo refletindo, mais intensamente, a visão que o tomador de decisão tem do contexto organizacional e ambiente competitivo (MINTZBERG, QUINN, 2001). Tendo isso em vista, a personalidade do tomador de decisão, neste caso, influencia de modo significativo a formulação da estratégia, podendo até se tornar um reflexo de sua personalidade. Já em empresas de grande porte, a personalidade do dono ou proprietário não é tão influente, visto que o processo de formulação da estratégia nessas empresas é feito a partir do consenso de opiniões distintas, uma vez que várias pessoas participam desta escolha.

2.5. Comentários sobre os diversos modelos estratégicos

Os três modelos apresentados acima contribuem para o entendimento sobre a estratégia e o seu processo de formulação. Além disso, eles são importantes para compreender a relação da estratégia com o ambiente e contexto da organização. As dez escolas propostas por Mintzberg trazem uma perspectiva ampla das estratégias, por isso, são mais utilizadas como uma ferramenta de compreensão sobre este amplo assunto.

A abordagem de Whittington demonstra alguns pontos com os quais se devem atentar, dentro de uma organização é impossível existir alguma

estratégia que seja exclusivamente deliberada ou emergente, isso porque uma se opõe à outra, ou seja, a estratégia deliberada impede o aprendizado enquanto a estratégia emergente impede o controle. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Para fazer uma análise a partir do uso do modelo proposto por Whittington é necessário ponderar as duas dimensões de estratégias e conseguir entender que grau é adequado de cada uma delas. É fundamental compreender a importância da existência de estratégias tanto deliberadas quanto emergentes, desse modo há espaço para o planejamento, intuição e processos cognitivos.

O modelo de Miles e Snow, por sua vez, pode ser utilizado nas organizações como um paradigma de estratégias genéricas em nível de negócio, ou seja, pode ser aplicado aos diversos tipos de empresas, independentemente do porte. Entender as estratégias é essencial para definir a postura estratégica que se pretende obter, além de convir para a avaliação das estratégias já adotadas.

2.6. Introdução da Estratégia como Prática

Conforme já apresentado, outro desafio que permeia os assuntos da estratégia e suas práticas é a questão dos responsáveis pela implementação da mesma dentro de uma organização. Essa pauta é pertinente visto que há dificuldades em relacionar aspectos do micro com o macro ambiente. Dentro destes estão as ações individuais de colaboradores que devem ser entendidas. O grande problema relacionado ao estudo de um nível micro, de acordo com Cummings e Wilson, é o fato de conseguir defini-lo; diante dessa dificuldade tornam-se essencial ponderar a análise dos diferentes ambientes. Visto que até uma prática cotidiana de um funcionário pode ser considerada uma estratégia, o estudo desta em ação deve relacionar-se com qualquer análise ao nível micro influenciado por um contexto macro, sem perda do foco de estudo. Os pólos micro e macro devem estar correlacionados entre si. Assim, é fundamental a postura analítica em relação às abordagens baseadas em microatividades, a fim de compreender a própria estratégia.

Os próprios implementadores da estratégia devem ser também os formuladores, segundo Mintzberg (1994), pois dentro das atividades cotidianas

há inúmeras trocas de informações intangíveis que apresentam um alto valor para a organização; além disso, tendências, eventos e desempenhos são mais evidentes nos eventos tácitos do cotidiano do que nos dados formais e necessitam de tempo para tornarem-se fatos. Já a perspectiva da estratégia centrada na ação humana ou em suas práticas é uma atividade desenvolvida no dia a dia, seja nos encontros sociais ou formais, por pessoas que influenciam e são influenciadas pelo contexto organizacional e institucional.

Assim, os modelos de Whittington, as Escolas de pensamento de Mintzberg, o Estilo cognitivo de Hayes e Allison e o Modelo de Miles e Snow (anteriormente apresentados) são importantes para uma perspectiva de formulação da estratégia com um foco macro do processo estratégico. Em contrapartida a este foco, pesquisadores começaram a aprofundar os estudos das atividades "micro" que compõem o processo estratégico. Os primeiros estudos vieram também com Whittington, seguido por Jarzabkowsky. De acordo com Whittington, as tarefas de desenhar a organização e elaborar a estratégia (*Strategizing*, em inglês) são trabalhos que demandam estudos tanto formais quanto informais; isto porque esta atividade de *Strategizing* está pautada na idéia central de que a estratégia é algo que as pessoas da organização fazem e que está mergulhada nas rotinas de todos os envolvidos nas atividades da organização. É deste modo, portanto, que surgiram os primeiros estudos da Estratégia como prática (originalmente conhecido como *Strategy as Practice* ou *S-as-P*); os quais serão aprofundados a seguir.

2.7. Estratégia como Prática

A partir de publicações sobre um novo direcionamento dos estudos de Estratégia Organizacional de Whittington, criou-se a estratégia como prática. Seus estudos tiveram continuidade com os complementos de Jarzabkowsi. Apesar dos modelos e teorias (já citados) explicarem parte da estratégia e de seu contexto organizacional, eles não se aprofundam nas estratégias que permeiam grande parte das organizações; principalmente aquelas que fazem estratégia em seu dia-a-dia, como o estudo de caso abordado por esta pesquisa.

Os modelos de Whittington --- dentro das quais estão as diversas escolas de Mintzberg, o estudo sobre o Estilo Cognitiv, e o modelo de Miles e Snow --- que classificam a estratégia em quatro categorias, ajudam no entendimento do contexto desta como prática e como forma de suprir o principal *gap* que era encontrado. Entretanto, estes modelos não foram capazes de conciliar os aspectos macros e micros (que influenciam no processo de elaboração da estratégia) num mesmo estudo e nem como a estratégia se forma no cotidiano de uma empresa.

Tendo em vista que os estudos macros da estratégia não explicavam de maneira aprofundada os resultados sociais do envolvimento dos indivíduos na estratégia operacionalizada dentro das organizações, criou-se uma demanda de observar a Estratégia a partir de outra perspectiva. Os principais questionamentos - vale ressaltar que estes não foram atendidos/respondidos - eram: "O que é fazer estratégia? Qual o trabalho do estrategista? Como os gerentes e consultores interagem para fazer a estratégia?" (Whittington, 1996).

A Estratégia como Prática apresenta como principais características a pluralidade de seus estudos, níveis de análise (a *S-as-P* se atenta aos diferentes níveis de análise e também com a inter-relação entre os mesmo), atores (envolvendo tanto a alta gerência como destacando o papel dos funcionários mais internos à organização) e de variáveis (buscando mapear ferramentas, comportamentos e sistemas de planejamento que influenciam a formulação da estratégia). Toda essa complexidade está no fato de que a estratégia está diretamente interligada aos indivíduos que estão envolvidos no procedimento de elaboração da estratégia, ao contexto em que ela é criada e aplicada e, também, ao ambiente em que se forma (Maretto e Sanches, 2010).

Os estudos sobre a Estratégia Organizacional, que deram início a *S-as-P*, apresentavam uma abordagem de como a estratégia é executada no seu dia a dia, de como os atores influenciam na elaboração e execução dela e, também, do contexto social no qual as estratégias estão imersas. Esses estudos foram, inicialmente, muito influenciados pela Teoria Estruturacionista, pelos estudos da sociologia das organizações, pela Teoria da Prática e pelo conceito de hábito de Bourdieu. No mesmo ano em que se iniciaram os primeiros estudos da *S-as-P*, Whittington inaugurou oficialmente o termo "Estratégia como Prática" definindo-o como "uma perspectiva prática da

estratégia que é concedida na atividade dos gerentes, como os gerentes fazem estratégia ou como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem." (Whittington, 1996).

O termo "estratégia", segundo uma visão da *S-as-P*, é definido como "um composto de fenômenos de atitudes e comportamentos individuais ou coletivos em contextos de referência locais, regionais, internacionais em quaisquer ambientes de influências formadas pela incertezas de resultados adotadas durante o percurso entre o problema e solução" (Marietto e Sanches e Meireles, 2011). Esse conceito remete a uma abordagem sistêmica da estratégia, pois o objetivo principal está relacionado às características do contexto social, onde as regras culturais exercem grande influência.

A estratégia, de acordo com Whittington, apresenta *inputs*, *processos* e *resultados*. Os inputs são recursos apresentados pelas organizações, os processos são tomadas de decisões e, por fim, os resultados são aspectos demonstrados pelas empresas e geralmente correlacionados ao desempenho financeiro; assim, percebe-se que a estratégia é, na realidade, um procedimento consequente de interações e de influências pelo contexto social organizacional. Uma abordagem da Estratégia Organizacional, assim, difere se das demais abordagens tradicionais (já relatadas neste estudo) por investigar as ações e comportamentos dos atores dentro de uma organização através de uma visão sociológica.

Dessa forma, a fim de aprofundar os estudos sobre a Estratégia como Prática, apresentamos a seguir modelos que esquematizam as interações ocorridas entre os principais indivíduos dentro de uma organização durante a elaboração da estratégia. Porém, antes de apresentar os modelos, é importante compreender os principais atores e ações envolvidas: as *práticas*, as *práxis* e os *practitioners*.

Os *Practitioners* (estrategistas) são os indivíduos sociais diretamente ligados à estratégia nas organizações. Segundo Whittington, são as pessoas que têm a tarefa de fazer, formar e executar a estratégia nas organizações (Whittington, 2006). Neste grupo, encontram-se os proprietários, sócios-proprietários, gerentes, vendedores e quaisquer outros indivíduos que possuem a função de fazer, formar e executar a estratégia quando tratar-se principalmente de empresas de pequeno porte. Apesar dos *practitioners*

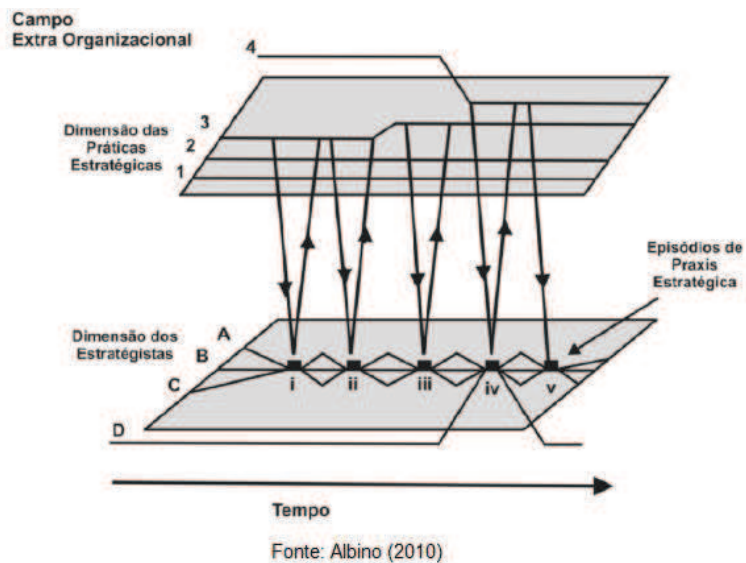
envolverem funcionários da alta administração, eles também compreendem funções de cargos menores, como staffs com tarefas inter-relacionadas ao planejamento da organização. Os *practitioners* precisam ter entendimento da rotina e regras para conseguir elaborar a estratégia. A partir deste conhecimento, eles são capazes de elaborar estratégias para diferentes indivíduos de variados cargos, já que esta não deve ser a mesma para todos.

A *Práxis* é o trabalho dos *practitioners*, ou seja, são os meios utilizados pelas organizações para alcançar seus objetivos. A *práxis* descreve o conjunto total da ação humana e busca entender o que as pessoas da organização estão, de fato, fazendo. Por isso, a *práxis* envolve tanto a interconexão entre a ação de vários indivíduos e grupos, como, também, as ferramentas administrativas utilizadas pelos gestores e as ferramentas de caráter social utilizadas na execução da estratégia nas organizações. É na *práxis* que os *practitioners* irão manipular as estratégias e divulgá-las entre os diversos níveis da organização, seja por meio do direcionamento da rotina ou de sistemas administrativos, envolvendo os comportamentos e aspectos sociais. Ela apresenta o trabalho real do *practitioners* e o modo como eles utilizam, modificam e replicam as práticas estratégicas.

A *Prática Estratégica*, por sua vez, são as ferramentas sociais e materiais utilizadas no trabalho de realização da estratégia. Estas referem-se às rotinas do comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para utilizar coisas e agir. Alguns exemplos incluem as ferramentas utilizadas no dia a dia da empresa, como as 5 forças de Porter, e os materiais tecnológicos, como sistemas de computador. São ferramentas sociais e materiais interligados entre todos os níveis da organização e que fornecem recursos cognitivos, comportamentais e físicos, a fim de construir as estratégias (Jarzabkowski, 2004).

O modelo proposto por Whittington, que aborda os conceitos explicados, é o *Modelo Ontological Gap* que se refere ao modo como os agentes, organizações e indivíduos atuam no processo de formação da estratégia (Whittington, 2006). Ele demonstra como as três dimensões-chave estão inter-relacionadas, sendo estas: os *practitioners* (estrategistas), as *práxis* e as *práticas*.

Figura 5: Modelo Ontological Gap



No modelo apresentado, A, B e C são os *practitioners/estrategistas* da alta direção, ou seja, gerentes, proprietários e sócios-proprietários que se encontram imersos na organização (paralelogramo inferior). Nesta área, as rotinas estão legitimadas.

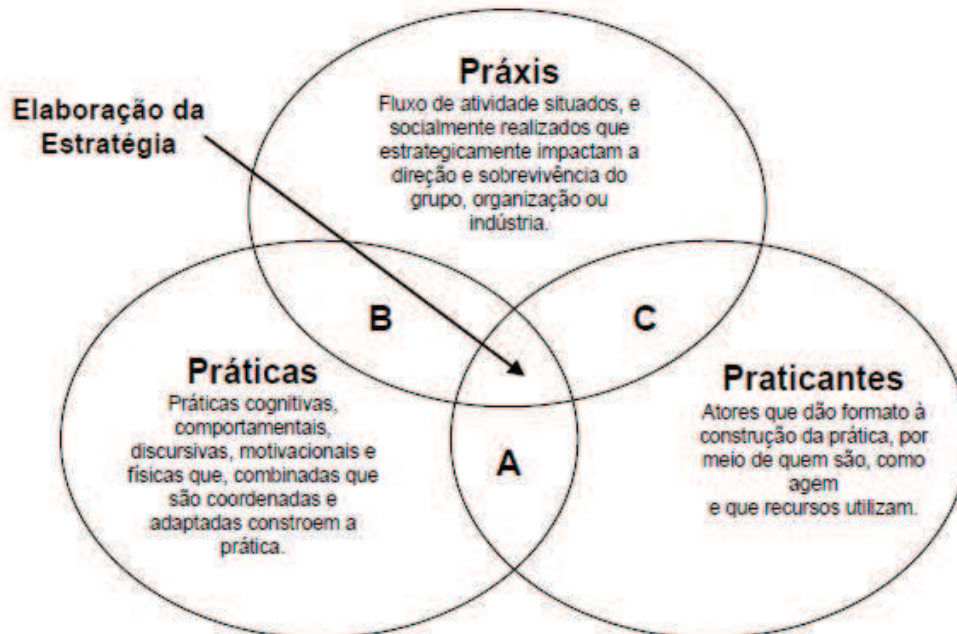
O indivíduo representado pela letra D não pertence ao quadro de colaboradores da organização, mas participa das atividades estratégicas e interpreta estas e alguns episódios do cotidiano, como a estratégia IV. Com isso, ele acaba sintetizando a prática estratégica legitimada, num contexto extra ou intra-organizacional (representado pelo paralelogramo superior). Assim como os demais estrategistas, as práticas estratégicas (1, 2, 3) são alteradas ou reformuladas (nova estratégia representada por 4 que foi identificada em um ambiente extra-organizacional).

Dessa maneira, o modelo demonstra que a formulação da estratégia é influenciada pela experiência dos indivíduos internos ou externos à organização e podem, de forma direta ou indireta, interferir no cotidiano e na rotina das atividades. Isto pode ser decisivo para a formação de novas rotinas e podem reformular a *práxis*.

Jarzabkowski apresenta uma esquematização do modelo proposto por Whittington de uma forma simplificada, a fim de auxiliar nas pesquisas da *S-as-P*. O modelo apresentado abaixo, segundo a autora, demonstra a

interdependência e retroalimentação entre os conceitos de *práticas*, *práxis* e *practitioners*.

Figura 6: Modelo de Jarzabkowski - *Práxis*, práticas e praticantes



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl, cada um dos conceitos trazidos por Whittington representa um ponto de vista analítico e um ponto de entrada para que os pesquisadores da estratégia conduzam seu trabalho.

Dentro das *práxis* é essencial entender o que, de fato, os indivíduos dentro da organização estão fazendo e como ocorre a interação entre as ações dos indivíduos e dos grupos. A atenção se direciona para os *practitioners*, visto que eles são atores ativos no processo de construção da estratégia. Além disso, as características pessoais dos *practitioners* tendem a moldar a estratégia por meio de quem eles são, de seu padrão de percepção das coisas e da forma como agem e quais práticas utilizam.

Em relação às práticas estratégicas, por sua vez, as pesquisas devem identificar quais são as principais práticas utilizadas dentro da organização, como elas são empregadas, como as alterações sofridas são utilizadas e padronizadas na formação das *práxis* tanto no nível micro, quanto no nível macro.

3. METODOLOGIA

As metodologias de coleta de informações utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, a abordagem da pesquisa qualitativa descritiva, estudo de multi caso comparativo e observação direta.

A pesquisa bibliográfica, já apresentada na seção Referencial Teórico, é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, entre outros.

A pesquisa qualitativa e descritiva foi realizada por meio de estudos de caso que buscaram compreender e descrever como é realizada a elaboração de práticas de planejamento estratégico presentes nas empresas escolhidas e responder os objetivos secundários preestabelecidos. Segundo o autor Gil (1999), a pesquisa descritiva visa descobrir a existência de associações entre variáveis e têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é realizar a análise de duas empresas distintas, uma que não possui uma área de planejamento estratégico bem definida e outra bem estruturada em termos de planejamento, a partir da segunda etapa a pesquisa passará a ser qualitativa do tipo multi caso comparativo. O estudo de multi casos, segundo Vergara, é circunscrito a uma ou poucas unidades, tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2000)

A observação simples, segundo Gil (1999) é aquela em que há somente a observação dos fatos sem que haja qualquer tipo de interferência por parte do pesquisador, ou seja, este é apenas um espectador.

3.1. Metodologias das entrevistas

As entrevistas em profundidade apresentaram uma estrutura que se baseou em um roteiro de questionário elaborado que buscava compreender a formulação, aplicação e acompanhamento da estratégia, bem como quem eram os responsáveis pela comunicação da mesma e qual a visão que os entrevistados tinham da organização.

O questionário utilizado encontra-se dividido em três partes, a primeira consiste em perguntas abertas que buscam explorar a ligação do gestor com a estratégia, a segunda é composta por questões fechadas que buscam entender o tipo de estratégia presente na empresa de acordo com o modelo de Miles e Snow, e a terceira é composta, também, por perguntas fechadas, mas que buscam compreender o estilo cognitivo do gestor a partir do modelo proposto por Kirton.

É importante ressaltar que para a empresa 2, não foi possível realizar entrevistas em profundidade. As análises, portanto, ficaram restritas a conversas e entrevistas informais e observação direta.

Durante a primeira parte da entrevista com a empresa 1 foi utilizada a metodologia de entrevista em profundidade. A entrevista em profundidade é uma técnica não estruturada na qual foi elaborada uma sequência de raciocínio por meio do questionário (apenas a parte 1) que foi utilizado apenas como base. Entretanto, algumas entrevistas abordaram diferentes temas que foram sendo aprofundados conforme mostravam-se pontos interessantes a serem explorados. Estas envolvem técnicas não estruturadas diretas, uma vez que o entrevistado sabe o principal objetivo da entrevista.

As pesquisas qualitativas são capazes de fornecer suporte interpretativo para a apuração das ações observadas, sendo elas tanto formais quanto informais. Por isso, devido à natureza ontológica da "Estratégia como Prática", que se apóia na intersubjetividade das atividades cotidianas estudadas, os principais métodos de pesquisas utilizados foram as entrevistas em profundidade e estudos de caso.

A entrevista em profundidade foi utilizada para entender melhor o assunto aplicando a teoria na prática e para aprofundar no objeto de estudo da pesquisa. Nesse caso, o entrevistador atentou-se ao máximo aos detalhes e se colocou em um papel de aprendiz daquilo que o entrevistado lhe contou.

3.2. Metodologia da observação

Após as entrevistas foi realizada a observação direta, que consiste na análise do ambiente e contexto organizacional por meio de visitas de campo à empresa. Dentre os diversos métodos de observação, será utilizado, para essa

pesquisa, o método do "não participante". Este método consiste na análise do ambiente sem que o pesquisador interfira nas atividades ou, de alguma forma, participe delas.

Com as técnicas de observação, busca-se entender o relacionamento dos elaboradores da estratégia com aqueles que a executam e a implementam, compreender práticas e ações diárias que possam contribuir com a implementação da estratégia dentro da organização e analisar a estrutura organizacional e como ela pode influenciar o processo de decisão e formulação estratégica.

3.3. Análise dos dados

Uma vez elaboradas as entrevistas e a observação com visitas a campo, os dados obtidos foram analisados e interpretados tendo como base o referencial teórico apresentado previamente. A empresa 1 estudada foi classificada de acordo com os modelos de formulação estratégica apresentados, bem como foi classificada o tipo de estratégia mais presente na organização. Ademais, os principais responsáveis pela formulação da estratégia foram analisados de acordo com seu estilo cognitivo e o quanto isto afeta a sua decisão de formular uma estratégia. Por fim, aplicou os estudos sobre a Estratégia como Prática, identificando os *practitioners*, *práxis* e *práticas* da empresa.

Outros indivíduos chave, como os demais colaboradores da empresa, também foram analisados para verificar o quanto suas atividades cotidianas influenciam na formulação da estratégia.

Já a coleta de dados da empresa 2 ficou restrita a entrevistas informais e observação da rotina, impossibilitando a aplicação de questionários dos outros modelos estratégicos. A análise da Estratégia como Prática foi realizada a partir dos dados obtidos.

3.4. Descrição dos procedimentos de coleta

Os procedimentos de coleta de dados se basearam em visitas a empresa para colher os dados através das entrevistas e para realizar a

observação da rotina dos indivíduos envolvidos na pesquisa. Para garantir a confidencialidade das informações e, conforme solicitação dos entrevistados e dos responsáveis pelas empresas, os nomes das empresas e indivíduos, bem como quaisquer tipos de identificação biográfica estão mantidos em sigilo.

Na primeira empresa estudada, as entrevistas foram realizadas pessoalmente e anotadas em um caderno para deixar o entrevistado mais confortável. Foram efetuadas ao todo cinco visitas à empresa e foram realizadas quatro entrevistas com os indivíduos identificados como sendo os *practitioners*. Cada entrevista durou em média 1 hora e meia, variando conforme a posição e cargo do entrevistado. Por exemplo, a entrevista com o proprietário da empresa durou em torno de 2 horas, enquanto a entrevista com o vendedor durou menos de 1 hora.

A observação direta do ambiente do trabalho foi realizada no primeiro e no último dia das visitas. No primeiro dia buscou entender como as operações da empresa funcionavam e foi importante para identificar os *practitioners*. Além disso, entender as interatividades entre os indivíduos presentes na organização foram utilizadas como base para direcionar as perguntas que foram feitas durante as entrevistas. Durante o último dia de observação e de visita à empresa, buscou-se compreender e analisar as atividades da organização tendo como base as informações obtidas durante as entrevistas em profundidade.

Já em relação à empresa 2, foram realizadas duas visitas, sendo que no primeiro dia um colaborador mostrou a confecção, momento o qual foi aproveitado para realizar uma entrevista informal. Já no segundo dia, foi realizada apenas uma visita com poucas entrevistas informais.

4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO

4.1. Classificação das empresas de acordo com seu porte

Uma empresa de médio porte, no Brasil, segundo o IBGE, é caracterizada pela quantidade de funcionários conforme demonstrado pela figura abaixo (Figura 7).

Figura 7: Classificação pelo número de funcionários

Classificação	Setor Indústria	Setor Comércio/Serviços
Microempresa	1 a 19 funcionários	1 a 9 funcionários
Pequena Empresa	20 a 99 funcionários	10 a 49 funcionários
Média	100 a 499 funcionários	50 a 99 funcionários
Grande Empresa	Acima de 499 funcionários	Acima de 99 funcionários

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2013)

Esse critério de classificação do porte das empresas por número de empregados do IBGE pode ser utilizado para algumas finalidades, mas não possui fundamentação legal, ou seja, não pode ser aplicado para fins legais.

As organizações de pequeno e médio porte são essenciais para o mercado, elas contribuem para a geração de emprego, apresentam alta absorção de mão de obra e são capazes de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (LAKATOS, 1997). As empresas de pequeno porte também contribuem para economia, política e aspectos sociais sendo fundamentais para a evolução da sociedade como um todo. Outro ponto importante é a reação dessas empresas para com a evolução das condições do ambiente, como elas tendem a estarem concentradas próximas a seus mercados, a resposta a essas mudanças ocorrem de forma mais rápida e ágil do que em empresas de maior porte. (CHER, 1990).

Empresas de pequeno e médio porte geralmente apresentam a centralização das atividades nas mãos do dono ou proprietário. Essas, tendem a iniciar seus processos a partir de organizações familiares que foram repassadas a cada nova geração. Algumas consequências dessa estruturação de empresa é a possível baixa qualificação do proprietário decorrente de uma

postura empreendedora, falhas na divisão de tarefas que podem não ser apresentadas de forma nítida, deficiência na distribuição das atribuições podendo acarretar o acúmulo de tarefas, e a inexistência de "figura do executivo responsável pelo gerenciamento do negócio" (LAKATOS, 1997).

O estudo do estilo cognitivo é importante para esse estudo visto que, de acordo com Lakatos, Além desses problemas apontados por Lakatos, as empresas de pequeno porte enfrentam outros desafios operacionais, como a pouca capacidade financeira dificultando a atualização tecnológica e inviabilizando condições de autofinanciamento (PINHEIRO, 1996), falta de competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor (CASSAROTO, 1998), entre outras dificuldades que prejudicam o desenvolvimento estratégico da empresa.

Dessa maneira, as características pessoais do tomador de decisão demonstram ser essenciais para a escolha estratégica. Este fato torna-se ainda mais fundamental no caso de empresas de pequeno porte quando o empreendedor é o principal, muitas vezes o único, tomador de decisão influenciando diretamente no comportamento estratégico da empresa. Estudos revelaram que a escolha de uma decisão estratégica e a direção que lhe é dada está associada com a avaliação que dirigentes fazem do ambiente competitivo no qual a sua organização está inserida. (PORTER, 1979; ANSOFF, 1987; JOHSON E SCHOLE, 1989). A avaliação do ambiente competitivo é um passo importante no processo de formulação da estratégia, durante este processo há a organização de informações que auxiliam a tomada de decisão fazendo com que a estratégia seja coerente com a estrutura organizacional. Essa avaliação, no entanto, pode ser influenciada pelo estilo cognitivo individual, afetando assim, de forma indireta, também a formulação da estratégia da empresa.

4.2. Caracterização do setor

As empresas escolhidas para as análises, apesar de serem de diferentes portes, uma de médio porte e a outra de pequeno porte, atuam no setor têxtil e de confecções e, por isso, foi realizada uma análise do setor em questão. Este, no Brasil, é um setor que vêm apresentando um crescimento

nos últimos anos, e reúne mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte. O setor emprega cerca de 1,7 milhão de brasileiros, sendo que 75% são funcionários do segmento de confecção e representa cerca de 6% do valor total da produção da indústria de transformação. Já o setor exclusivo de confecção de vestuário do Brasil é composto por 26.520 empresas, empregando aproximadamente 1.175 mil pessoas. (ABIT, 2013)

É interessante ressaltar que, dentro do setor de confecções, o quadro de funcionários abrange profissionais de todos os níveis de qualificação, desde trabalhadores não especializados até profissionais de nível superior, incluindo costureiros(as), supervisores, especialistas em acabamento, operadores de Computer Aid Design / Computer Aid Manufacturing, especialistas em corte e modelagem, entre outros. O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis. (ABIT, 2013)

5. PESQUISA DE CAMPO - EMPRESA 1

5.1. Caracterização da empresa

Para elaborar o primeiro estudo de caso a empresa escolhida é confecção de uniformes profissionais e escolares. Fundada em 1957, a empresa está a mais de cinquenta anos atuando no setor têxtil e de confecções e possui sua sede na cidade de Sorocaba, interior do estado de São Paulo; a área de atuação, no entanto, abrange todo o estado. É uma empresa familiar e, apesar de ser uma empresa com grande participação de mercado, não pode ser considerada bem estruturada em termos de planejamento.

A empresa apresenta dois principais produtos: uniformes escolares e uniformes profissionais. Os uniformes escolares são feitos para as escolas da cidade de Sorocaba, tanto particulares quanto públicas, já os uniformes profissionais atendem à grande empresas de diversos setores, como alimentício, atendimento, hospitalar, industrial, segurança.

A empresa possui duas certificações: Abravest e Santanense. Além disso, os proprietários da empresa participam do grupo Promovesc. O certificado de Qualidade Abravest (Associação Brasileira do Vestuário) é a garantia de que os uniformes produzidos atendem às exigências estabelecidas pelo mercado, desde a criação das modelagens até o término do processo de produção. O certificado Santanense, obtido por meio da participação do programa Confecções Qualificadas Santanense, também representa uma garantia de qualidade através de uma parceria da indústria têxtil com confecções que têm perfil empreendedor, grande qualidade técnica e com garantia de bom uso do tecido.

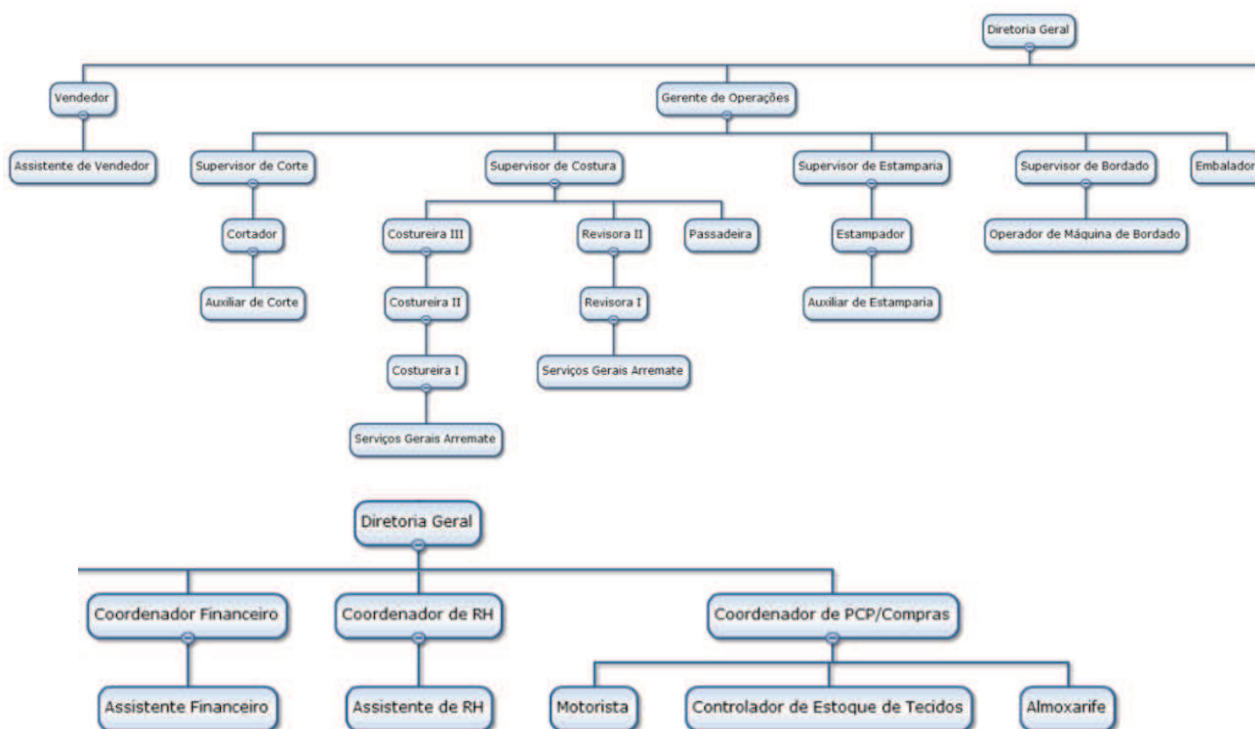
5.2. Coleta de dados

A empresa tem 63 funcionários e é dividida em dois grandes blocos: a área administrativa e a área de produção, que é, por sua vez, dividida em três pequenas áreas (corte, estamperia e costura). Dentro da área administrativa há seis colaboradores, cada um com uma função específica e que respondem diretamente ao diretor-proprietário. Já a área de produção é formada por 56

funcionários, os quais reportam diretamente ao "Gerente de Operações" que, por sua vez, responde também diretamente ao diretor.

A empresa nos disponibilizou o organograma para aprimorar as pesquisas e seus resultados (Figura 8).

Figura 8: Organograma da empresa 1



Fonte: organograma disponibilizado pela empresa 1

A partir da observação direta, realizada no primeiro dia da visita à empresa, foi possível identificar os principais atores envolvidos no procedimento de elaboração da estratégia. Estes indivíduos foram identificados a partir da sua participação nas atividades da empresa, nível hierárquico e nível de responsabilidade. Durante esta observação foi possível, também, compreender a dinâmica do trabalho.

O espaço físico é dividido em quatro andares. No primeiro andar fica o escritório e a parte administrativa, no térreo está a parte da costura e bordado, no primeiro subsolo encontra-se o setor do corte e no segundo subsolo estão localizados a estamparia e o refeitório. O horário de entrada dos funcionários é das 8 horas às 18 horas, sendo que das 7:20 até às 8 horas ocorre o café da

manhã para os empregados que correspondem a produção. O horário de almoço é das 12 horas às 13 horas para as costureiras e das 13 horas às 14 horas para os funcionários do corte.

Ainda no primeiro dia de visita, buscaram-se materiais e outras informações sobre a empresa, como missão, visão e valores, objetivos de curto e longo prazo e estratégias. A partir de conversas e informações disponibilizadas pelo proprietário-diretor, foi possível verificar a inexistência de uma estratégia prontamente formulada, bem como uma missão, visão e valores institucionalizados.

Durante o segundo, terceiro e quarto dias foram realizadas entrevistas individuais com os *practitioners* identificados.

Por fim, no último dia, foram realizadas observações diretas a fim de analisar a atividade da organização já possuindo as informações obtidas durante as entrevistas. Algumas dúvidas finais também foram esclarecidas.

5.3. Análise das entrevistas

As entrevistas foram feitas com os dois Proprietários-Diretores, com o Vendedor e com o Gerente de Operações. Os entrevistados demonstraram estar abertos para falar, com exceção do Gerente de Operações que demonstrou ter ficado um pouco desconfortável com a entrevista. Nesta seção faremos um breve resumo do que foi tratado durante as entrevistas e nas seções seguintes os estudos serão aprofundados tendo como base os modelos e teoria apresentada.

A entrevista com o primeiro proprietário-diretor foi a que durou mais tempo. Além de aprofundar em assuntos específicos da estratégia, foi ele quem informou o funcionamento geral das atividades da empresa. Ademais, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, como já citado anteriormente, o papel do proprietário é mais influente perante as estratégias da organização.

O primeiro tópico abordado foi como surgiu a empresa e como ele conseguiu chegar em seu cargo de proprietário-diretor. A empresa há cinquenta anos trabalhava apenas com uniformes escolares. Conforme o atual diretor foi crescendo, passou a trabalhar com seu pai. Já formado, decidiu

comprar a empresa de seu pai e expandir os negócios, iniciando a produção e venda de uniformes profissionais.

A história do surgimento da empresa já evidencia em boa parte o fato da empresa ser pouco estruturada e não apresentar formalmente estratégias e objetivos. A estratégia e metas de cada setor dentro da empresa foram estipuladas pelo diretor-proprietário e comunicadas aos supervisores e líderes de cada respectivo setor. Segundo Barney e Hesterly, o processo de formulação da estratégia envolve a formulação de uma missão que esteja conectada com os objetivos e que, por sua vez, devem ser estabelecidos a partir de uma análise interna e externa da empresa. A análise interna consiste no entendimento das forças e fraquezas da organização e a análise externa no entendimento das oportunidades e ameaças do contexto do mercado. Dessa forma, a estratégia deve estar de acordo com os quatro critérios apresentados a seguir:

- Respalda a missão da empresa;
- Ser consistente com os objetivos da empresa;
- Explorar oportunidades no ambiente da empresa com seus pontos fortes;
- Neutralizar ameaças no ambiente da empresa ao mesmo tempo em que evite seus pontos fracos;

O processo de formulação da estratégia apresentada pela empresa, contudo, não possui essa estrutura de formulação de estratégia ou qualquer outro procedimento formal. A estratégia de curto prazo da empresa, segundo o entrevistado, é "contratar pessoas capacitadas para cobrar técnicas produtivas" a fim de atingir o objetivo de "aumentar a produção com a estrutura atual da empresa". Já a estratégia de longo prazo é a de "empregar com formação de mão de obra local, no local dessa nova unidade" a fim de atingir o objetivo de "construir uma nova unidade". Para a formulação dessa estratégia, no entanto, não houve o inter-relacionamento dela com a missão da empresa. A análise interna não mapeou as forças e fraquezas da empresa, apenas levantou alguns pontos fracos em relação a máquinas desatualizadas, mas não tinha como objetivo a detecção de todos os pontos fracos da organização. Já a ideia de realizar uma avaliação externa surgiu a partir da percepção de que para que a empresa continuasse competitiva no mercado seria necessária a análise dos

concorrentes e, para isso, "através de pesquisa de mercado da situação de alguns concorrentes, foi possível verificar que o problema não estava nos equipamentos e sim na capacitação de pessoas". A partir disso, foram elaboradas as estratégias da empresa, tendo como base, a "experiência de empresa" do proprietário.

Todas as informações que relacionavam, de alguma maneira, a elaboração da estratégia foram repassadas pelo próprio diretor-proprietário aos demais colaboradores. Estes, ao serem entrevistados informalmente demonstraram não possuir conhecimento sobre o assunto e apresentaram estratégias isoladas para conseguir atingir as metas também estipuladas somente pelo diretor. Não houve, portanto, a discussão em torno do tema e a escolha estratégica ficou concentrada em apenas um indivíduo da organização.

Além disso, todos os funcionários da área de produção, que comporta a maioria da empresa, respondem diretamente à apenas ao Gerente de Produção. E o Gerente de Produção, segundo a visão do proprietário-diretor, além de aparentar estar sobrecarregado, não possui uma visão estratégica. Isso faz com que a produção como um todo, não apresente estratégias para alcançar objetivos de curto e longo prazo.

A rotina do proprietário-diretor depende muito dos problemas que acontecem dentro da produção ou de problemas com os clientes e fornecedores. Mas, como atividades rotineiras, o entrevistado contou que diariamente verifica os emails de novos pedidos, feedbacks dos clientes, assuntos financeiros e convites de workshops e cursos. Em seguida verifica se há algum documento que ele precisa assinar, como pedidos de autorização de compras de materiais para produção, pedidos de novos clientes. Ele também tem como responsabilidade receber os fornecedores na empresa e verificar a parte financeira, como pagamento de funcionários e pagamento de outras contas. Como atividades esporádicas, ele verifica se tem algum problema na empresa e também verifica a qualidade dos uniformes que estão sendo produzidos.

Ao entender as atividades e rotina do proprietário-diretor, a conclusão imediata é que ele não tem muita interface com os demais funcionários da empresa. Sua responsabilidade envolve em parte atividades estratégicas, mas também há muita atividade operacional realizada por ele.

A segunda entrevista foi com o outro proprietário-diretor. Ele entrou na empresa logo que o outro proprietário-diretor a comprou e sempre teve as mesmas responsabilidades que têm atualmente, com exceção de algumas atividades operacionais que ele realizava anteriormente e decidiu repassá-las para outros funcionários, como a realização da ordem de corte.

Sua rotina se resume em verificar os emails e verificar se há algum problema na produção e administração da empresa. Ele recebe todos os emails que são trocados na empresa em sua caixa de email. Essa foi uma demanda dele, pois sentia necessidade de ter controle de tudo aquilo que estava sendo negociado. Com a possibilidade de verificar os emails, ele checa principalmente as atividades de vendas. Quando o vendedor recebe algum email de um pedido grande, ele consegue ajudá-lo a programar a venda e auxilia no planejamento da produção. Ademais, checa se tem reclamações ou feedbacks dos clientes, se há alguma alteração de pedido, e quais são os clientes ativos e inativos. Ele ressaltou que não é obrigação e responsabilidade dele fazer esse tipo de trabalho, no entanto, ele acha importante, pois é uma forma de reforçar e prezar pelo bom atendimento.

Além disso, outra responsabilidade dele é verificar a produção. Então, diariamente ele visita os demais andares verificando se há algum problema, se alguém tem alguma dúvida e faz isso também para demonstrar a presença ativa de um diretor na empresa. Sempre que ele visita os demais setores, busca perguntar e saber um pouco da vida pessoal dos funcionários, fazer algumas brincadeiras para descontrair e se aproximar do funcionário de alguma forma, pois acha importante ter esse tipo de relacionamento com todos da organização, independentemente do cargo.

A terceira entrevista foi com o Vendedor. Ele contou que sua principal atividade é fazer visitas aos clientes. Quando há um cliente novo ele agenda uma visita à empresa cliente para entender a demanda, levar amostras de uniformes e pegar informações necessárias para a produção dos uniformes como quantidade de uniformes e medidas dos funcionários. Ele também agenda visitas a clientes que estão inativos, para tentar entender a falta do contato e também para pegar possíveis feedbacks.

As principais técnicas de vendas em que o vendedor foi treinado foi inicialmente para a realização de um venda transacional, mas no decorrer dos

anos e com experiência, o vendedor passou a realizar vendas de relacionamento e consultiva, por verificar que eram mais efetivas na fidelização do cliente. O vendedor também falou que a empresa visa vendas em grandes volumes, mas que ele, particularmente, sempre buscar focar nas vendas de relacionamento criando um laço de fidelidade com o cliente.

Durante a entrevista foi possível perceber que o vendedor tem muita autonomia para realizar o trabalho da maneira que acha conveniente e mais efetiva. A principal comunicação e interação é dele com os proprietários-diretores, por ter criado além de uma confiança no trabalho também um laço pessoal, e com o Gerente de produção para saber os prazos de entregas dos produtos finalizados. Com os demais colaboradores da empresa o vendedor tem um relacionamento mais pessoal do que profissional.

Por fim, foi feita uma entrevista com o gerente de produção. O gerente é responsável por toda a produção, o que inclui corte, costura, estampa, bordado e empacotamento. O que foi interessante em sua entrevista foi entender o seu trajeto de carreira dentro da empresa. Ele inicialmente entrou na empresa com o cargo de operador de máquina de bordado. Era um dos cargos mais baixos da empresa e, por ter uma postura sempre muito profissional, foi convidado para assumir o cargo de Gerência de Operação que na época estava vago. Ele recebeu o feedback que havia assumido a posição por ter sido sempre muito solícito quando alguém lhe pedia algo que estava fora de sua função e sempre deu ideias muito criativas que buscavam otimizar a produção. Ele contou que na época não entendia as atividades e funções de nenhum outro cargo, mas aos poucos foi conversando com os outros funcionários, com as costureiras, cortadores, estampadores e foi entendendo como funcionava cada função específica. E, atualmente, ele sabe operar todas as máquinas, máquinas eletrônicas e sempre que tem algum treinamento, mesmo que não esteja relacionado diretamente a sua função, ele participa.

As funções do Gerente se concentram em distribuir ordens e verificar as atividades dos funcionários. Ele faz a estimativa do material que vai para o bordado externo e o que fica para bordado interno. A separação é feita com base em um cálculo do tempo que uma peça leva para ser produzida e da capacidade que a empresa tem. Essa estimativa e cálculo são feitos por ele baseado em sua experiência de trabalho. Quando a costura externa está

pronta, ele busca os materiais prontos e manda mais peças caso seja necessário.

O gerente também ressaltou que tem um bom relacionamento com os demais funcionários, apesar de perceber que seus subordinados não são tão abertos com ele, e que demonstram sentir um pouco de medo. O gerente disse que sempre busca ter uma postura muito séria perante a produção porque seu trabalho é de muita responsabilidade.

As entrevistas foram bem aprofundadas o que foi bom para a pesquisa pois forneceu detalhes da rotina de trabalho da empresa. As conversas informais com demais colaboradores também foram importantes para a construção do entendimento de como as estratégias são formuladas e implementadas dentro da organização.

5.4. Análises dos dados obtidos: modelo de Estratégia como Prática

Como já citado, os funcionários entrevistados foram caracterizados como sendo os principais *practitioners* da empresa. Os *practitioners* foram identificados a partir da observação direta, com as entrevistas realizadas e também a partir da observação do organograma da empresa. O tipo de empresa, por ter sua estrutura familiar também foi um aspecto levado em consideração na identificação dos *practitioners*.

Dadas as características disponibilizadas e obtidas sobre a confecção de uniformes e o dia a dia de seu trabalho pode-se inferir que a principal atividade estratégica da empresa é otimizar a produção dos uniformes a fim de atender seus clientes da melhor forma possível. Para isso, busca-se diminuir o tempo de produção e aumentar a qualidade dos uniformes. Por se tratar de uma confecção, as atividades e objetivos podem ser divididas entre a parte administrativa e a parte de produção mas, ao mesmo tempo, é necessário que o conhecimento tanto da produção quanto das atividades administrativas estejam difundidas entre as áreas. Isto se deve ao fato de que a produção depende da ordem de corte e da ordem do pedido da compra dos materiais para iniciar suas atividades, responsabilidades estas da administração. Ao mesmo tempo, a administração precisa entender as necessidades da produção

e do tempo para realizar os pedidos de compra e também vender produtos aos clientes com estimativa de entrega compatível com a produção.

Tendo isso em vista, a comunicação entre as áreas é essencial e o espaço físico acaba sendo um facilitador desse ponto, já que todas as áreas estão concentradas no mesmo prédio.

O ponto levantado acima é essencial para o entendimento da estratégia e do papel dos *practitioners*. Por existir uma hierarquia dentro da empresa, a *Strategizing* (atividade estratégica) diária é realizada de diversas formas e intensidades de acordo com o cargo que o indivíduo possui dentro da organização. Os principais *practitioners*, que realizam a *Strategizing* diariamente foram os indivíduos entrevistados (os dois proprietários, o vendedor e o gerente de produção).

No entanto, ao realizar conversas informais com demais funcionários da empresa e ao observar diretamente, percebe-se a existência de *Strategizing* pontuais por outras pessoas dentro da organização. Neste estudo, vamos considerar como principais *practitioners* os dois proprietários, o vendedor e o gerente de produção, por serem atores sociais responsáveis pela condução de atividades estratégicas diárias na confecção.

A identificação dos *practitioners* foi, de certa maneira, fácil de ser realizada, uma vez que estas são pessoas diretamente ligadas à estratégia nas organizações. Os proprietários podem ser claramente classificados como participantes deste grupo, além de serem os proprietários, eles tem um papel fundamental de direcionar os demais gerentes e coordenares quanto a tendências do mercado e objetivos da empresa e direcionar a cultura da empresa. Podem ser considerados *practitioners* os proprietários, sócios-proprietários, gerentes, vendedores e quaisquer outros indivíduos que possuem a função de fazer, formar e executar a estratégia, quando se tratar principalmente de empresas de pequeno porte. Durante as entrevistas ficou claro a influência que eles têm em direcionar seus funcionários para o que deve ser feito para otimizar a produção com base em tendências de mercado analisadas e a partir de conversas com demais executivos que estão no mercado. Eles tomam as principais decisões quanto à compra de novos equipamentos, mudanças de layout da produção, decisões de fornecedores e

inclusive, escolha de clientes que serão atendidas dada a capacidade atual da confecção.

Outro indivíduo que também pode ser identificado como *practitioner* da empresa é o vendedor. Este funcionário tem uma independência muito grande em relação ao seu trabalho uma vez que é ele que traça sua própria estratégia para conseguir alcançar as metas de vendas que lhe são impostas. Ele também trouxe, durante as entrevistas, algumas estratégias de vendas que ele construiu durante o dia a dia de seu trabalho devido à experiência no cargo. Apesar das instruções dadas por seus superiores de realizar a venda transacional, que traz um maior volume de vendas, optou por realizar vendas de relacionamento e consultiva, por verificar que eram mais efetivas na fidelização do cliente e que essa fidelização era mais importante para o negócio, pois, no decorrer do tempo elas se revertiam em vendas mais estáveis e maiores com a maior confiança depositada. Além disso, a construção de uma relação de fidelidade com o cliente se convertia em indicações da empresa por parte de seus clientes. As estratégias que ele faz variam de acordo com cada cliente e, segundo os entrevistados, não há estratégias para vendas institucionalizadas. Ele "sente" o estilo do cliente e, a partir disso, traça uma forma de conseguir convencer o cliente de que os uniformes da empresa são as melhores opções de mercado.

Finalmente, o gerente de operações também faz parte dos *practitioners*. Os *practitioners* precisam ter entendimento da rotina e regras para conseguir elaborar a estratégia. Com esse conhecimento, eles são capazes de elaborar estratégias para diferentes indivíduos de diferentes cargos, já que a estratégia não é a mesma para todos e é justamente o que o gerente faz em seu dia a dia. O principal objetivo do gerente é otimizar a produção para que a maior quantidade de uniformes seja produzida no menor tempo. O fato de ele ter conhecimento sobre cada máquina e cada tarefa lhe ajuda na cobrança de seus subordinados. Ele tem que buscar diariamente novas formas de produção e dar indicações aos costureiros de como realizar sua tarefa da melhor maneira. Por isso, é fundamental o entendimento de cada processo, rotina e regras (aqui entram também regras de segurança), isso porque todos os setores da produção devem estar em sintonia para que nenhum setor específico fique com sua capacidade ociosa.

Ademais, é muito evidente o pensamento estratégico que o gerente tem ao calcular o número de peças que devem ser enviados para a costura externa e aqueles que devem ser produzidos internamente. Ele não realiza contas com os números que representam a real capacidade de produção da fábrica, ele faz estes cálculos baseado na sua experiência e conhecimento. A decisão é estratégica uma vez que a costura externa, apesar de ser mais rápida, é mais custosa para empresa, mas ao mesmo tempo, o atraso na entrega de pedidos pode ser ainda mais custoso. Apesar da formação escolar simples do gerente, ele toma decisões estratégicas diariamente.

Com isso, tendo identificado os *practitioners*, uma segunda etapa é entender as *práxis* da empresa. As *práxis*, assim como conceituado anteriormente, são meios que as organizações utilizam para alcançar seus objetivos por meio do trabalho dos *practitioners*.

Na confecção estudada percebe-se a existência de dois momentos separados em que a *práxis estratégica* acontece, a *práxis* praticadas pelos *practitioners* da administração e a *práxis* praticada pelos *practitioners* da produção. Quando se fala das *práxis*, segundo estudos de Jarzabowski, é essencial entender o que de fato os indivíduos dentro da organização estão fazendo e como a interação entre as ações dos indivíduos e dos grupos ocorrem.

Tendo isso em vista, dentro da produção, a *práxis estratégica* está principalmente na habilidade do *practitioners* para as atividades produtivas. É interessante incluir nesse ponto um pouco da história do gerente de produção para entender como foi planejada a estratégia que ele usa atualmente. A sua trajetória de carreira, incluindo aqui o fato de ele ter saído de uma posição básica e ter aprendido sobre todas as atividades da produção para chegar ao cargo de gerência, evidencia o entendimento e domínio do assunto que o colaborador possui e que possibilita a realização de *práxis estratégicas* e importantes para a organização. A sua *práxis* encontra-se principalmente no fato dele "entender e saber realizar todas as atividades produtivas pelas quais ele é responsável". Apesar do pouco conhecimento na parte de corte, ele consegue ter uma grande interação e relação de confiança com o Supervisor de Corte devido a sua trajetória dentro da empresa.

O que de fato o gerente de produção está fazendo é otimizar o tempo de produção buscando novas maneiras de realizar as tarefas, que muitas vezes são repetitivas, e também supervisionar o trabalho de todos seus subordinados para garantir qualidade e entrega dos produtos. Ele tem interação tanto com a produção quanto com a parte administrativa da empresa. Então, além de prezar pela produção em si, ele tem que organizar e planejar as atividades de acordo com os novos pedidos que são feitos pelos clientes (verificando o prazo de entrega que lhe foi passado) e de acordo com o tempo que irá receber o material do fornecedor para iniciar a produção.

A *práxis* também recai na habilidade do gerente em demonstrar seu conhecimento profundo sobre todas as atividades da produção para os demais funcionários institucionalizarem a ordem que é passada por ele. Visto que é na *práxis* que os *practitioners* irão manipular a estratégia e divulgá-las entre os demais níveis da organização, o comportamento de confiança e uma postura mais "séria" adotada pelo gerente é uma forma de institucionalizar sua estratégia e posição, bem como o direcionamento da rotina.

Direcionando os estudos à parte administrativa, a *práxis* realizada pelo vendedor é vender os produtos para os clientes, usando a estratégia de fidelização e técnicas consultivas. Para isso, e também para a negociação de prazos de entrega com o fornecedor, é necessário uma interação intensa entre o vendedor e o gerente de produção.

Os proprietários apresentam como *práxis estratégica* o compartilhamento de informações, entre eles mesmos e com a organização, sobre tendências de mercado obtidas através de reuniões esporádicas, frequência em cursos e conversas informais com outros comerciantes da área. As principais ferramentas utilizadas são reuniões informais, que ocorrem com o gerente de produção, para a discussão de novas formas de otimizar a produção, e com o vendedor, para entender a situação dos atuais clientes, quais estão ativos e inativos. Como a *práxis* envolve tanto as ferramentas administrativas utilizadas pelos gestores quanto às ferramentas de caráter social na execução da estratégia nas organizações pode-se incluir aqui também a rotina de um dos diretores de verificar a produção e conversar com os funcionários informalmente.

Por fim, ao entender os *practitioners* e as *práxis estratégicas* é fundamental entender a prática estratégica em si. As *Práticas Estratégicas* são as ferramentas sociais e materiais por meio das quais o trabalho da estratégia é realizado. Em relação às práticas estratégicas, como já citadas, as pesquisas devem buscar identificar quais são as principais práticas utilizadas dentro da organização, como elas são empregadas, como as alterações que elas sofrem conforme são utilizadas ou padronizadas afetam na formação das *práxis* tanto no nível micro, quanto no nível macro.

Segundo Whittington, diversas ferramentas legitimadas são utilizadas, podem ser ferramentas tecnológicas ou não. Dentro da confecção estudada há diversas ferramentas tecnológicas utilizadas que tem o papel de direcionar algumas práticas estratégicas e manter a empresa competitiva no mercado.

A principal ferramenta para a *Prática Estratégica* da organização é um sistema de software utilizado pela empresa. Esse sistema controla a produção e também a parte financeira. O sistema gerencia a gestão do estoque, contabilizando a entrada de um pedido e retirada do material do estoque. Com este software, a empresa consegue saber a quantidade exata de material no estoque e a quantidade exata que é necessário comprar, evitando desperdícios ou exageros nas compras de tecidos e materiais para a produção, que representam custos para a organização. O sistema faz a intermediação com as lojas de varejo, deixando os resultados atualizados em tempo real. O sistema gerencia também a área administrativa, incluindo necessidade de pagamento de funcionários, aspectos financeiros da organização (resultado do período, lucros, prejuízos).

Outras ferramentas utilizadas pela organização são as planilhas elaboradas pelos próprios funcionários, por exemplo, a planilha utilizada pelo gerente de produção para determinar quais serão os produtos enviados para a costura externa e costura interna. Planilhas utilizadas pelo vendedor, para mapear os principais clientes da empresa, os maiores clientes e os mais freqüentes para, assim, determinar a ordem de visitas à eles.

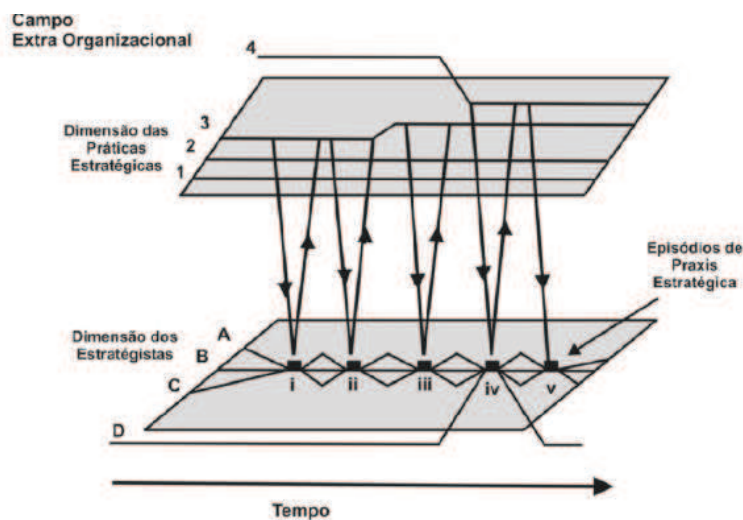
Outros exemplos de prática incluem as ferramentas como as 5 forças de Porter e análise Swot. Essas ferramentas, no entanto, não são utilizadas pela organização. Isso se deve ao fato de que a formação dos diretores não é

focada para a gestão de empresas e há carência de informações mais específicas de gestão na administração como um todo.

Segundo Jarzabkowski, essas ferramentas sociais e materiais deveriam estar interligados entre todos os níveis da organização, para assim fornecer recursos cognitivos, comportamentais e físicos através dos quais as estratégias são construídas (Jarzabkowski, 2004). Contudo, a maior parte do conhecimento fica concentrada nos principais *practitioners*.

Portanto, através da identificação dos principais *practitioners* da organização como sendo o vendedor, o gerente de produção e os dois diretores-proprietários foi possível estudar as principais *práxis* de cada cargo e setor. Uma vez determinada, as *práxis* auxiliam também na identificação das *Práticas estratégicas* que se formam a partir da rotina do trabalho dos colaboradores.

Relacionando os dados obtidos com os estudos feitos sobre a Estratégia como Prática, torna-se possível "traduzir" o modelo Ontological proposto por Whittington na realidade da empresa estudada.



Os atores A, B e C são os *practitioners* da alta direção. Podemos considerar aqui que os atores A, B e C são os próprios entrevistados, o gerente de produção, o vendedor e os diretores-proprietários. O paralelogramo inferior é identificado como sendo a organização, onde ocorrem as rotinas de cada colaborador da organização. No caso do gerente de produção é a rotina de verificação das atividades da produção, organização da costura externa e

também o modo "sério" como ele lida com os demais funcionários interferindo diretamente na cultura organizacional da empresa.

O indivíduo representado pela letra D, segundo os estudos levantados acima, não pertence ao quadro de colaboradores da organização, mas participa das atividades estratégicas. No caso do diretor, o indivíduo D pode ser representado por um indivíduo que faz visitas rotineiras à empresa. O diretor citou um exemplo em sua entrevista que ilustra o papel do indivíduo D, que é o fato dele frequentemente participar de reuniões entre os diretores de algumas das principais confecções de uniformes de São Paulo. Nessas reuniões e encontros são discutidas tendências de mercado. Durante essas reuniões há discussões das atividades cotidianas e, através desse conhecimento compartilhado, outros indivíduos participam de episódios do cotidiano como o episódio IV.

Um exemplo foi a dificuldade que a empresa estava enfrentando na organização da sua gestão de estoque. A gestão do estoque e compra de novos materiais eram feitas pelos funcionários tendo como base a estimativa das quantidades, não havia um controle exato do que entrava no estoque e do que era utilizado. Essa falta de controle ocasionava a frequente compra de materiais que já estavam armazenados no estoque e, conseqüentemente, ocasionavam o desperdício de matéria prima. Ao levar esse episódio do cotidiano da empresa para uma dessas reuniões, um ator do contexto extra-organizacional (o indivíduo D), de acordo com seu conhecimento de seu cotidiano (paralelogramo superior), indicou um sistema que organiza essas informações e controla a gestão do estoque. O conhecimento repassado para o diretor foi sintetizado como uma prática estratégica. E, assim como as demais práticas estratégicas (1, 2, 3) que são alteradas ou reformuladas frequentemente, a nova estratégia representada por 4, que seria o uso do novo sistema (uma nova *práxis*) e que foi identificada em um ambiente extra-organizacional, tornou-se uma prática inserida no cotidiano da organização.

Do mesmo modo que o indivíduo, que verifica a existência de uma nova prática, pode ser externo a organização (indivíduo D), ele pode também estar inserido na organização e fazer parte do dia a dia, podendo ser um gerente de produção ou até mesmo uma costureira. Portanto, a formulação da

estratégia é influenciada pela experiência dos indivíduos internos ou externos a organização que interferem no cotidiano e na rotina das atividades.

5.5. Análises dos dados obtidos: modelos estratégicos

Uma segunda parte da pesquisa que demonstrou ser interessante, foi realizar o estudo da organização através dos demais modelos estratégicos apresentados no início da pesquisa. Desse modo, a partir dos dados obtidos e tendo como base o referencial teórico foi possível classificar a empresa estudada de acordo com as escolas de pensamento, e de acordo com os modelos de formulação de estratégia propostos por Miles e Snow e Whittington.

A principal característica da empresa é o fato de que a estratégia e a sua formulação é um processo que foi elaborado somente pelo diretor-proprietário. A estratégia não foi decidida em um processo formal de análises, de discussões e de escolha entre os demais colaboradores que também possuem cargos de liderança. Além disso, não há um processo periódico de planejamento estratégico da empresa. Assim, pode-se afirmar que é o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo, mas este processo está apenas no pensamento do líder.

Portanto, a empresa analisada se adéqua a escola de pensamento estratégico conceituada por Mintzberg como a Escola Empreendedora. Como já explicado anteriormente, esta apresenta estratégias visionárias com liderança personalizada, o que possibilita inovações e diferenciação para a organização. Contudo, por ser dependente de um único indivíduo, o líder, a estratégia possui um processo influenciado pela cognição humana. Outras características dessa escola de pensamento são demonstradas na figura abaixo.

<p style="text-align: center;">Escola Empreendedor a</p>	<p style="text-align: center;">A formação de estratégia é um processo visionário</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A estratégia é uma perspectiva na mente do líder; 2. O processo é semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder; 3. Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência;
--	--	---

São características, no geral, de pequenas empresas administradas pelo próprio dono e criador do negócio e são dependentes das idéias e visões dele para formular estratégias. A organização estudada apresenta tais características, durante as entrevistas com os colaboradores da empresa foi citado a existência de metas que foram formuladas apenas pelo diretor e posteriormente repassadas para as equipes. Os demais cargos de liderança também afirmaram a existência de uma estratégia estipulada pelo diretor. Ademais, durante a entrevista com o próprio diretor discutiu-se a existência de "estratégias de curto e longo prazo estipuladas tendo como base a visão de mercado e análise da concorrência" realizada por ele mesmo. Nessas Escolas Empreendedoras, apresentadas por Mintzberg, as formulações das suas estratégias são feitas a partir dos resultados das impressões de um único líder, e elas tendem a ressaltar a intuição, julgamento, saberia e experiência, e é a visão do líder que fornece os princípios orientadores da estratégia.

Além da Escola Empreendedora, também se verificou a existência de traços da Escola de Aprendizagem dentro da organização estudada. A Escola de Aprendizagem apresenta estratégias que surgem à medida que as pessoas (podendo agir individualmente ou coletivamente) aprendem a lidar com uma situação. Desse modo, tendo em vista que as estratégias empresariais existentes são formuladas por meio da combinação do conhecimento das várias escolas estratégicas há, na presente organização, estratégias pertencentes tanto à Escola Empreendedora quanto à Escola de Aprendizagem.

Direcionando-se para a classificação a partir do modelo de Whittington, qualificamos a abordagem presente na organização estudada como sendo clássica e, assim, ela apresenta, como dimensão de resultados, a maximização de lucros e, como dimensão de processos, os processos deliberados. A

estratégia surge a partir de planejamentos baseado em processos de coleta de informação sobre a organização e o contexto o qual ela está inserida. as estratégias, nesse modelo, surgem de forma intencional.

Entretanto, conforme já demonstrado, dentro de uma organização é impossível existir alguma estratégia que seja exclusivamente deliberada ou emergente. É fundamental compreender a importância da existência de estratégias tanto deliberadas quanto emergentes. Por isso, também é possível encontrar aspectos dos "processos emergentes" dentro da organização. Os processos emergentes permitem que as empresas se desenvolvam conforme o ambiente se torna competitivo e cria novos cenários de atuação e, assim, faz surgir o "aprendizado estratégico". Esses processos são classificados como algo sujeito a limitações cognitivas e a influência do comportamento humano. Assim, como foi possível encontrar traços da Escola de Aprendizagem, principalmente na figura do diretor, também é possível verificar a existência dos processos emergentes que fazem com que a estratégia do diretor seja muito influenciada por seu estilo comportamental e cognitivo.

Por fim, classificando a partir por modelo de Miles e Snow e fazendo uso do questionário aplicado, encontra-se dentro da empresa principalmente a estratégia defensiva.

Estratégia Defensiva	<ol style="list-style-type: none">1. Manutenção estável da linha de produtos e serviços;2. Foco na oferta de produtos com alta qualidade e baixo preço;3. Não apresentam o objetivo de ser líder de mercado;
----------------------	--

Os resultados dos questionários apontaram para a existência de quatro tipos de estratégia relacionadas a cada diferente obstáculo, ou seja, dependendo do tipo de problema encontrado na empresa, problemas empreendedor, de engenharia e administrativo, ela reage com uma determinada estratégia.

Embora a estratégia defensiva apareça na maioria das respostas, é importante ressaltar que, para o problema de engenharia, diferentemente do problema empreendedor e administrativo, a estratégia adotada é a prospectora, o que demonstra que a empresa reage de uma forma diferente dependendo do

problema devido ao ambiente em que está inserida e dependendo de sua estrutura e de seus processos.

Por fim, com a resposta do questionário foi possível verificar o estilo cognitivo do líder da empresa. Por meio da tabulação dos dados, chegou-se a um resultado de 90 pontos, o que demonstra o caráter adaptador do diretor-proprietário. O estilo adaptador indica a preferência do gestor por situações estruturadas, tendência em dar importância a problemas e comportamentos passados e a tendência a não buscar desafios e se adaptar ao ambiente atual da empresa. A estratégia defensiva apresenta características semelhantes ao estilo adaptador, demonstrando coerência entre os dados.

De acordo com a análise feita da empresa, um modelo que explica a existência de traços do diretor-proprietário dentro das organizações e na sua estratégia é o modelo proposto por Pinheiro (Figura 4). Nele, assim como ocorreu na empresa, a formulação da estratégia levou em consideração as capacidades internas da empresa, bem como capacidades externas, mas as influências pessoais do dirigente funcionam como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica.

FIGURA 4 - Formulação da estratégia em pequenas empresas



Fonte: Pinheiro (1996, p. 87)

Os dirigentes dessas organizações geralmente imprimem sua marca pessoal, e isso ocorre porque a decisão nessas organizações está centralizada no papel de seu proprietário. Essa influência é importante nas primeiras etapas de vida da empresa, uma vez que a figura do dono e sua dedicação ao negócio

têm uma importância crucial para a sua prosperidade. Esse esquema proposto por Pinheiro demonstra exatamente como o processo da formulação estratégica é realizado dentro da empresa estudada acarretando a forte personalidade, visão e intuição do diretor na estratégia.

5.6. Principais dificuldades encontradas na organização

A pesquisa de campo na confecção em questão revelou diversas dificuldades encontradas para a formulação da estratégia. O principal ponto que dificulta o processo de elaboração, implementação e acompanhamento de uma estratégia é a falta de um cargo que tenha como principal tarefa atividades estratégicas. O diretor-proprietário realiza tarefas operacionais em grande quantidade, como, por exemplo tarefas de responsabilidade de um cargo financeiro. Estas fazem com que ele tenha pouco tempo para destinar à formulação de estratégias, à análise interna e externa do ambiente organizacional, e acompanhamento dos objetivos que contribuem para o andamento da estratégia.

Assim como mostra um estudo de Mintzberg, à medida que a empresa cresce e se profissionaliza, é necessário que outros indivíduos comecem a participar do processo decisório. Essas organizações, geralmente de pequeno porte, que não possuem um pessoal de staff e onde o poder tende a ser centralizado no executivo principal ou proprietário, caracterizam as “organizações empreendedoras” (MINTZBERG, 2001). A grande dificuldade enfrentada por elas é a existência de uma estrutura muito simples, bem como uma pequena hierarquia administrativa, o que faz com que as pessoas se reportem diretamente ao “chefe” e com que todas as decisões passem antes obrigatoriamente por ele, deixando-o sobrecarregado de tarefas e informações operacionais. Isso se deve ao fato de os fundadores de suas empresas tenderem a dominar todas as etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias nas empresas. A empresa em questão passou por um período de crescimento, mas a estrutura interna dela não acompanhou a expansão, resultando em uma empresa de pequeno porte que ainda apresenta estrutura de uma micro-empresa.

Outra dificuldade presente na organização é a falta de entendimento da administração estratégica por parte do diretor. Assim como apontam Cassaroto Filho e Pires (1998), o grande problema da pequena empresa é a falta de competência do líder para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão. Como já citado anteriormente, isso acarreta a falta da divisão nítida de tarefas, deficiência na delegação atribuições podendo implicar o acúmulo de tarefas, e a inexistência de "figura do executivo responsável pelo gerenciamento do negócio". Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade dentro de um setor. A pouca capacidade financeira, também já apresentada como uma característica de empresas de pequeno porte, é outro problema apresentado pela empresa estudada que dificulta a atualização tecnológica e inviabiliza condições de autofinanciamento.

Por fim, outro problema muito presente na empresa estudada é a existência de muitas ações estratégicas e isoladas, pois cada setor e cada ação é direcionada por estratégias específicas.

6. PESQUISA DE CAMPO - EMPRESA 2

6.1. Caracterização da empresa

Para realizar o segundo estudo de caso a empresa escolhida foi também uma confecção do setor têxtil, porém de produtos de cama e banho. Fundada em 1962, a empresa possui hoje mais de 50 lojas com atuação em diversos estados do Brasil. É uma empresa de médio porte e a escolha foi feita devido à dificuldade de encontrar uma empresa de pequeno porte com uma área estratégica bem estruturada.

Ela foi reconhecida pela sua atuação como a melhor loja de artigos do lar e também como maior varejista e atacadista do setor de cama e banho do Brasil pelo ALSHOP (Associação Brasileira de Lojistas de Shopping).

A confecção possui sua sede na cidade de São Paulo, no bairro do Brás. Suas atividades foram iniciadas a partir de uma estrutura familiar, mas, conforme o crescimento de sua área de atuação e suas atividades, surgiu a necessidade de estruturar seus departamentos e aprimorar seu planejamento.

6.2. Coleta de dados

A empresa tem em torno de 470 funcionários apenas na produção. Sua parte administrativa conta com aproximadamente 15 funcionários. Este setor é formado por três equipes fundamentais para o processo de desenvolvimento do produto, são elas: equipe de marketing, equipe do setor financeiro e equipe de produção e engenharia.

A equipe de marketing tem como principal responsabilidade a determinação do layout, estampa e design dos produtos. Além disso, esta equipe também avalia os produtos (como o impacto que a inovação deverá acarretar e as necessidades do consumidor) e organiza a distribuição de produtos entre as lojas. A equipe do setor financeiro determina os preços de venda do produto e sempre busca um preço estratégico, calculado com base no orçamento da empresa e na otimização da receita. Já a equipe de produção e engenharia determina a escolha das máquinas que serão utilizadas e realiza os testes de resistência dos produtos. Além das funções mais especializadas

dessas, elas também realizam o trabalho básico e rotineiro para assegurar a continuidade das atividades.

A área da produção, por sua vez, é dividida em três setores. Primeiro há a parte da produção responsável por receber a matéria prima, setor no qual os funcionários recebem os tecidos diretamente dos fornecedores e os verificam de acordo com o que foi pedido. O outro setor é a parte da produção, dividida em corte, pintura e estamperia. Por fim há o setor responsável pelo produto já finalizado, onde os funcionários fazem o empacotamento do produto e sua estocagem.

Foram realizadas apenas duas visitas à fábrica da empresa e não foi possível entrevistar os funcionários. Por isso, foram feitas apenas conversas informais com o gerente de logística e produção fabril. No primeiro dia de visita, o gerente mostrou como eram organizadas as atividades da produção e explicou a dinâmica da parte administrativa. No segundo dia, houve apenas a observação direta.

Durante o primeiro dia da visita à empresa foram identificados os principais atores envolvidos no procedimento de elaboração da estratégia da produção. Em relação à parte administrativa foi possível indicar alguns principais *practitioners*, embora esta constatação não seja totalmente assertiva frente à ausência de profundidade nas entrevistas. Já na produção, o próprio gerente deste setor demonstrou ser um dos *practitioners* da organização devido ao seu grande conhecimento das atividades, rotinas e atuação no mesmo.

O espaço físico é formado por dois prédios entre os quais os processos de produção se encontram divididos de forma aleatória e interligados por esteiras. No primeiro prédio, juntamente ao recebimento dos tecidos e verificação e a parte de empacotamento e estocagem, tem-se a área administrativa. No segundo prédio, o setor de corte dos tecidos está localizado no térreo e o setor das pinturas e estampas no primeiro andar.

O horário de trabalho dentro da organização é dividido em três turnos, cada um em torno de 6 horas. O primeiro turno inicia suas atividades às 6 horas e finaliza às 12 horas, o segundo tem atividades das 12 horas até às 18 horas e o último às 20 horas e finaliza às 23:30 (sendo este apenas para parte da produção).

Ainda no primeiro dia de visita, buscou-se materiais e outras informações sobre a empresa (como missão, visão e valores, objetivos de curto e longo prazo e estratégias), mas não foram encontrados nenhum tipo de material.

Durante a segunda visita, foram realizadas apenas observações diretas. Por meio de uma análise das atividades da organização, procurou-se entender o papel de cada funcionário e como era realizada a comunicação entre os diferentes setores.

6.3. Análise dos dados obtidos

A partir dos dados obtidos através de conversas informais durante as visitas e de observações feitas, foi possível fazer algumas análises principalmente no que tange a produção.

Antes de iniciá-las, vale ressaltar a importância que a empresa coloca no atendimento de todos os públicos alvos. Os produtos atendem tanto as classes mais altas da sociedade quanto as mais inferiores; assim, suas linhas de produção também são divididas. A fim de atender as classes mais altas, a confecção desenvolveu uma linha de produtos assinadas por um design muito reconhecido na sociedade. Dessa maneira, a empresa estudada encontrou um meio de agregar valor a sua marca e fidelizar uma quantidade maior de clientes.

As atividades de *back-office* estão todas concentradas na fábrica visitada. Um ponto importante a ser ressaltado é a realização periódica de reuniões formais que ocorrem entre os diretores, gerentes e supervisores com o objetivo de localizar erros e falhas de abastecimento, além de decidir produtos novos ou melhorias nos antigos. Assim que os produtos são finalizados, ainda que a produção fique concentrada em São Paulo, eles são encaminhados para um centro de distribuição na cidade de Jundiaí (interior do estado de São Paulo).

Todas as políticas de produção são institucionalizadas e padronizadas. As políticas de estocagem são as de seguimento de demanda para produtos sazonais e as de produção nivelada para artigos de banho. Para fazer os cálculos das demandas, a empresa conta com sistemas automáticos de

softwares. Do mesmo modo, ocorre a política de volume de produção. Com base em estudos realizados, eles determinam o principal nicho de mercado e a porcentagem da produção a qual lhe será destinada. O cálculo, segundo explicações do gerente, é realizado basicamente por meio do valor do ticket médio diário e por loja. O planejamento para a produção de produtos sazonais é feito pelo gerente de produção com três meses de antecedência, com a finalidade de garantir o abastecimento e demanda durante os picos.

O procedimento para a produção e o lançamento de um novo produto é padronizado. O papel inicial é do designer, sendo o responsável por desenhar o produto de acordo com as demandas dos consumidores. Juntamente a equipe de marketing, eles buscam entender e avaliar o impacto do lançamento do produto no mercado e qual a imagem que o consumidor irá construir sobre o mesmo. Em seguida, o desenho do produto é encaminhado para o setor financeiro que determinará o seu preço; tendo como base o custo, a quantidade a ser produzida e a estimativa de vendas. Caso o desenho do produto seja aprovado pelo setor financeiro, segue-se com sua produção. Esta é responsável pela realização de teste de resistência do produto. Por fim, a produção se encerra com o empacotamento e estocagem do produto, seguindo para o centro de distribuição em Jundiaí.

O arranjo físico da confecção é um ponto de destaque, a empresa possuía um prédio inicial que comportava todos os setores da confecção, no entanto, conforme a demanda foi crescendo, tornou-se necessário realizar a compra do prédio vizinho e mesclar os setores entre os dois prédios. Por isso, atualmente, eles estão interligados por esteiras.

Uma vez feita essas análises, foi possível identificar os principais *practitioners* como sendo o gerente de logística e produção fabril, os diretores de cada área do setor administrativo (o diretor de inovação, o diretor de produção e engenharia). Cada um deles tem como *práxis* estratégicas o conhecimento do mercado e da produção. A maioria de suas estratégias é definida em conjunto durante as reuniões que ocorrem periodicamente. A comunicação entre eles ocorre de forma hierarquizada, ou seja, o diretor passa para seu subordinado as novas instruções estratégicas e este as repassa para seus subordinados.

Todos os procedimentos da produção são padronizados e estudados. É importante ressaltar que todos os layouts, as estimativas de produção e os ajustes de máquinas são baseados em estudos feitos pelos engenheiros de produção. Estes estudos buscam diminuir a capacidade ociosa das máquinas e otimizar a produção. Desse modo, os próprios operadores de máquina não possuem muita liberdade de fazer suas próprias estratégias dentro da produção. Os colaboradores de marketing, por sua vez, constroem a melhor estratégia para atingir os consumidores. É neste setor que recai toda a inovação e construções de estratégias. Os demais setores seguem com estudos de tendências e mapeiam novas estratégias apenas quando há novidades no mercado ou mudanças de tendências.

Outra estratégia bem forte na empresa é a utilizada para determinar a instalação de uma nova loja. Para essa estratégia são realizados estudos com relação ao *PIB* da cidade, tamanho da população e perfil dos consumidores. O mesmo procedimento ocorre para uma loja instalada em um Shopping Center.

6.4. Principais dificuldades encontradas na organização

A principal dificuldade encontrada na organização em pauta, além da obtenção de mais evidências e informações por meio de entrevistas, foi entender como é formulada a estratégia no contexto micro. Evidenciou-se a importância do estrategista dentro da área de marketing, finanças e engenharia. Contudo, não foi possível identificar o papel dos operadores de máquina na construção da estratégia.

A estratégia, nesta empresa, demonstrou ser algo mais macro e focado no atendimento e na satisfação dos clientes. Como o setor da produção já está bem estruturado e padronizado, a liberdade de cada operador é ainda mais restringida. A comunicação da estratégia é repassada de forma hierárquica.

7. COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE CASO

A comparação entre os dois casos estudados evidencia a diferença entre uma organização estruturada e uma organização sem uma estrutura de planejamento estratégico.

O primeiro ponto que se ressalta é a semelhança entre os principais atores estratégicos, os *practitioners*, de ambas as organizações. Os principais atores que constroem, implementam e formulam as estratégias de uma organização demonstraram ser os gerentes, proprietários e diretores. A principal tarefa deles, no entanto, é verificar estratégias em pequenas ações dos colaboradores da empresa, os quais contribuem para as elaborações de estratégias em níveis mais micros, e as institucionalizarem por meio de seu cargo.

Em ambas as empresas estudadas, as principais *práxis* e fluxos padrozinados de atividades que estrategicamente impactam a direção e sobrevivência do grupo, organização ou indústria, recaem igualmente em atividades ligadas ao *core business* da empresa. Entretanto, a grande diferença entre as empresas analisadas é que a primeira possui estratégias mais voltadas para a otimização da produção, diminuição de ociosidade e busca de um maior número de clientes, enquanto a segunda foca em *práxis* voltadas para o cliente e suas necessidades.

As práticas estratégicas das organizações (no caso a práticas cognitivas, comportamentais, discursivas, motivacionais e físicas) combinadas, coordenadas e adaptadas, englobam na empresa 1 um sistema de softwares e planilhas e um comportamento mais motivacional e familiar e na empresa 2 tanto ferramentas administrativas (análise dos concorrentes por meio de teorias mais administrativa), quanto físicas (máquinas com cálculo de capacidade instalada e capacidade máxima exatas), e um clima mais individualista e menos familiar.

Outro ponto importante a ser ressaltado foi a facilidade de encontrar Estratégias como Prática na empresa 1, enquanto na empresa 2 isso se tornou um pouco mais difícil. Há evidências claras de que todos os atores, tanto internos à organização quanto externos e estes estando no contexto intra ou extra organizacional, impactam diretamente na estratégia da organização. As

estratégia da empresa 1 são realizadas no dia a dia, apesar de cada setor possuir sua meta individual. A produção tem poucos processos que são completamente padronizados, dando a opção de o próprio funcionário traçar sua estratégia para melhorar seu desempenho individual. Além disso, muitas estratégias que são realizadas por esses atores são percebidas por seus superiores e institucionalizadas no cotidiano da organização.

A partir dos estudos da Estratégia como Prática, foi possível aprofundar a pesquisa com os demais modelos estratégicos devido à abertura da empresa 1. Dessa forma, de acordo com os principais modelos de processo de formulação estratégica estudados, a empresa foi classificada como pertencente a escola Empreendedora (tendo em vista que apresenta a estratégia como um processo visionário e formulado apenas pelo líder da empresa) com traços da escola de Aprendizagem (devido a forte influência na estratégia do comportamento adquirido a partir de experiências passadas pelos indivíduos). A classificação, de acordo com Whittington, resultou em uma abordagem clássica, na qual apresenta uma busca da maximização dos lucros e processos deliberados, mas também aspectos dos processos emergentes. A estratégia defensiva é a mais presente em relação às estratégias genéricas em nível de negócio.

Ademais, a influência do diretor nas operações da empresa é de tamanha relevância; por isso, fez-se necessário o estudo do estilo cognitivo para entender como a estratégia é formulada. Este fez com que o proprietário adotasse as estratégias e apresentasse uma tendência de adaptação com o ambiente.

Alguns fatores detectados que dificultam o processo de elaboração, comunicação e implementação de uma estratégia efetiva foram: a ausência de colaboradores capacitados e com visão estratégica, a elaboração de estratégias individuais isoladas para atingir metas mensais (mas não objetivos organizacionais), a falta de delegação de tarefas operacionais e a deficiência nas divisões de tarefas ocasionando a inexistência de uma equipe responsável pelas estratégias e a concentração de atividades na figura do diretor-proprietário.

Desse modo, os implementadores da estratégia tornam-se os próprios formuladores, como o diretor, o supervisor de produção e os vendedores. Eles

criam estratégias individuais, visto que há a ausência de uma estratégia geral da organização. As estratégias são projetadas sem um processo formal, e surgem de práticas cotidianas que foram bem sucedidas. Embora a empresa não aparente estar estagnada, seu crescimento ocorre de forma mais lenta, uma vez que não há um direcionamento geral para todas as ações.

8. CONCLUSÃO

Por meio da análise da empresa 1, foi possível verificar que a falta de uma estratégia bem estruturada pode ser um fator determinante para os problemas do crescimento desestruturado e da falta de foco das operações individuais; isso faz com que a organização continue a realizar suas atividades sem existir um objetivo comum a todos. Tendo essa estrutura, os implementadores da estratégia tornam-se os próprios formuladores, os quais criam estratégias individuais, já que há a ausência de uma estratégia geral da organização.

Além disso, através das análises comparativas entre as empresas foi possível determinar quem é o principal ator responsável por fazer o trabalho formal de elaboração das estratégias e planejamento organizacional. Para isso, focou-se principalmente no trabalho dos *practitioners*, que são geralmente os colaboradores de cargos mais altos que possuem o "poder" de institucionalizar algumas práticas estratégicas. A formulação de estratégia em si é realizada cotidianamente por qualquer ator, estando este no contexto intra ou extra organizacional, mas os *practitioners* são capazes de identificar práticas importantes e as institucionalizarem e, desse modo, as práticas estratégicas se tornam parte da rotina dos indivíduos. O papel dos *practitioners* requer algumas habilidades necessárias para o trabalho de elaborar estratégias, como competência para lidar com o alto escalão, facilidade na comunicação, conhecimentos dessas práticas para ensinar demais profissionais e também capacidades técnicas para conseguir entender estratégias rotineiras.

Ademais, outro fato importante verificado na empresa de pequeno porte é a influência do diretor nas operações. O estilo cognitivo do diretor proprietário faz com que ele adote estratégias que refletem muito de sua personalidade na organização como um todo. Alguns fatores detectados que dificultam esse processo de elaboração da estratégia são a ausência de colaboradores capacitados e com visão estratégica de um foco mais macro, e a concentração de atividades operacionais na figura do diretor-proprietário. As estratégias são formuladas sem um processo formal e surgem de práticas cotidianas que foram bem sucedidas.

Portanto, o processo de formulação da estratégia de empresas de pequeno porte é fortemente influenciado pela característica de seus diretores e o processo estratégico é geralmente informal, com o uso contínuo de ferramentas e treinamentos. O processo estratégico, além de ser informal, é resultado de uma interação entre todos os indivíduos da organização, tendo grande influência de atores externos à mesma. As práticas estratégicas micro surgem em pequenas ações cotidianas e são institucionalizadas e, assim, incorporados na rotina de trabalho de todos colaboradores.

9. ANEXOS

Estilo Cognitivo

Q1) Tenho idéias originais.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q2) Tenho muitas idéias diferentes e costumo compartilha-las.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q3) Sou criativo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q4) Consigo trabalhar com diversas idéias novas ao mesmo tempo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q5) Normalmente penso em uma solução quando a situação parece não apresentar saídas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q6) Sou mais rápido para criar algo novo do que para melhorar o que já existe.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q17) Gosto de trabalho minucioso.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q18) Não sou normalmente cuidadoso ou meticoloso.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q19) Sou persistente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q20) Dou ordens diretas em situações que estejam sob controle.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q21) Me adapto rapidamente ao sistema.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q22) Me conformo facilmente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q7) Tenho novas perspectivas para velhos problemas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q8) Normalmente me arrisco fazendo coisas de modo diferente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q9) Gosto de variar rotinas já estabelecidas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q10) Prefiro trabalhar em um problema de cada vez.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q11) Sou capaz de manter uma posição de desacordo contra o grupo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q12) Preciso do estímulo da mudança freqüente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q23) Concordo rapidamente com a equipe no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q24) Em geral não procuro quebrar ou contornar regras.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q25) Nunca tomo decisões sem ter o total domínio sobre o assunto.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q26) Sou prudente quando estou lidando com autoridades.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q27) Gosto de orientações precisas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q28) Sou previsível.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q13) Prefiro que as mudanças ocorram gradualmente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q14) Preocupo-me com pequenos detalhes, sou minucioso e esmiuçador.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q15) Lido com todos os detalhes de modo cuidadoso.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q16) Sou metódico e sistemático.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q29) Prefiro colegas que não discordem de meus pontos de vista.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q30) Gosto de chefes e de padrões de trabalho que sejam consistentes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q31) Trabalho sem desvios daquilo que foi prescrito.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Q32) Guardo minhas idéias para mim até que elas sejam necessárias.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Determinação do tipo de estratégia

EMPREENDEDOR

Q1) Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como:

- São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação
- Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores
- São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou
- ambiente.

Q2) Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- Adota novas idéias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- Tem reputação de ser inovadora e criativa

O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser

Q3) melhor descrito como sendo:

- Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o
- mercado.

Q4) O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a:

- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços/produtos
- somente após análise cuidadosa do seu potencial.

ENGENHARIA

Q5) Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:

- Manter os custos sob controle.
Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar
- novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e
- novos mercados estejam disponíveis e acessíveis
- Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores

Q6) caracterizados como:

- Analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e
- novos mercados.
- Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.

- Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

Q7) Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:

- Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial
- comprovado.
- Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial
- moderado.
- Ser capaz de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

ADMINISTRATIVO

Q8) O gerenciamento da empresa tende a concentra-se em:

- Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.
- Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

Q9) A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
- Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

Q10) A estrutura de nossa empresa é:

- Funcional por natureza (organizada em departamentos)
- Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços e mercados nas áreas que são mais novas.
- Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

Q11) Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

- Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. R. "El concepto de estratégia de la empresa" Barcelona: Universidad de Navarra, 1977.

ANSOFF, H. Igor. "The emerging paradigm of strategic behavior". Strategic Management Journal, v. 8, p. 501-515, 1987.

_____. H. Igor.; MCDONNELL, Edward. "Implantando a administração estratégica". 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COULON, A. "Etnometodologia". Petrópolis, RJ: Velozes, 1995

GALLEN, T. The cognitive style and strategic decisions of managers, Management Decision, v. 35, I 7/8, p. 541-552, 1997.

CHER, R. A gerência das pequenas e médias empresas. São Paulo: Maltese, 1990.

GIMENEZ, Fernando, PELISSON, Cleufe; HAYASHI, Paulo; KRUGER, Eugênio. "Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow" RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

_____. Fernando. "O estrategista na pequena empresa" 1.ed. Maringá: edição do autor. v. 1. 2000

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. British Journal of Management, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

HENDERSON, B. D. "As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

JARZABKOWSKI, P. "An activity-theory approach to Strategy as Practice". In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice. UK: Cambridge University Press, 2010

_____. P. "An activity-theory approach to Strategy as Practice". London: SAGE Publications, 2005

JARZABKOWSKI, P. WHITTINGTON, R. "A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, v. 17 n.4

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. "Exploring corporate strategy". 2. ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1989

LAKATOS, E. M. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.

MARIETTO, M. L. SANCHES, C. MEIRELES, M. "Strategy as Practice: a discussion of the epistemological appropriation of historical-cultural activity theory by the activity-based view - toward an ontology of practice of strategy in organizations. In: *Annals of 2011, Annual meeting of Academy of Management*. San Antonio, Texas, 2011.

_____, M. L. SANCHES, C. *Estratégia em Clínicas Médicas*. In: SCARPI, M. J. *Administração em Saúde*. Rio de Janeiro: editora DOC, 2010.

MINTZBERG, Henry. "The fall and rise of strategic planning", in *Harvard Business Review*, 1994, pp.107-114.

_____, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. "Strategy Safari". Nova York: The Free Press, 1998

_____, Henry. "Patterns in strategy formation". *Management Science*, v. 24, n. 9, 1978, pp. 934-948

MILES, Raymond; SNOW, Charles. "Organizational strategy, structure and process". New York : McGraw-Hill, 1978.

NIVEN, Paul. "Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results" Second Edition, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2006

PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PORTER, Michael. "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

_____ Michael. "Competição: estratégias competitivas essenciais". Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WHITTINGTON, Richard. "O que é estratégia". Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson Learning, 2006

_____, Richard. "Strategy as Practice" Long Range Planning: v. 29, n.5, 1996

Artigo "A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente" - BULGACOV, Sergio; PEREIRA, Pedro; MAY RAMOS, Marcia - Cad EBAPE. BR, v 10, no 4, artigo 8 Dez. 2012

ABIT, Cartilha Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/Servicos.aspx#10>> . Acesso em: 12 dez. 2013.

SEBRAE, Critérios de classificação de empresas: EI, ME, EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 18 nov. 2013.