

doi: [10.14211/regepe.v7i1.633](https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.633)**LINEAR, ADAPTATIVO OU INTERPRETATIVO?
COMPREENDENDO A DINÂMICA DA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Recebido: 18/09/2017

Aprovado: 25/02/2018

¹Lucilaine Maria Pascuci² Claudinei Alves**RESUMO**

Este estudo examina como ocorre o processo de formação de estratégias em pequenas empresas, tendo como base a existência de elementos de natureza racional, interpretativa e adaptativa que influenciam este processo. Para tanto, explora-se como tais elementos se intercalam e se complementam caracterizando a formação de estratégias, em um processo dinâmico que influencia como as estratégias surgem e são desenvolvidas em pequenas empresas. Trata-se de um estudo comparativo de natureza qualitativa com abordagem multimétodos. Os dados foram coletados por meio de observação não participante, documentos e entrevistas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de narrativas. Os principais resultados demonstraram que a formação de estratégias na pequena empresa é caracterizada, predominantemente, por elementos de natureza adaptativa e interpretativa. Quando existentes, elementos de natureza racional estão relacionados a métodos de controle e de apuração de resultados. O processo de formação de estratégias apresentou uma característica cíclica, sendo retroalimentado pelo processo de aprendizagem do pequeno empresário, construído a partir das experiências vivenciadas. Por fim, a dinâmica de elementos de natureza racional, interpretativa e adaptativa permitiu a identificação de um comportamento padrão destes elementos no processo de formação de estratégias em pequenas empresas.

Palavras-chave: Pequena Empresa; Formação de Estratégia; Racionalidade; Interpretação; Aprendizagem.

¹ Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica - PUC/PR, Paraná, (Brasil). E-mail: lucilaine.pascuci@gmail.com (ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3271-6129>).

² Mestre em Administração pela Universidade Positivo, (Brasil). E-mail: claudinei@audazestrategia.com.br (ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3271-6129>).



**LINEAR, ADAPTIVE OR INTERPRETATIVE?
UNDERSTANDING THE DYNAMICS OF TRAINING STRATEGIES IN SMALL
ENTERPRISES**

ABSTRACT

This study examines how occurs the process of strategy formation in small business, based on the rational, interpretive and adaptive elements that influence this process. It explores how these elements intercalate and complement each other characterizing the strategic formation, in a dynamic process that influences how the strategies emerge and are developed in small business. It is a comparative case study of a qualitative nature, using a multi-method approach. The data were collected by non-participant observation, from document and interviews. The data were analyzed using narrative analysis techniques. The main results showed that the strategy formation in small business is predominantly characterized by adaptive and interpretive elements. When existing, elements of a rational nature are related to methods of control and accountability. The strategy formation process presented a cyclical characteristic because it was fed by the entrepreneur's learning process, based on the lived experiences. Finally, the dynamics of elements of a rational, interpretive and adaptive nature allowed the identification of a standard behavior of these elements in the strategy formation process in small business.

Keywords: Small Business; Strategy Formation; Rationality; Interpretation; Learning.



1 INTRODUÇÃO

Em um passado recente, Goffee e Scase (1995) afirmaram que a literatura convencional sobre gestão estratégica estava falha ao refletir as reais necessidades das pequenas empresas ao passo que enfatizava, quase exclusivamente, as grandes organizações. Este comportamento derivava, segundo estes mesmos autores, do entendimento equivocado de que a pequena empresa seria semelhante à grande que ainda não cresceu (Bigaton, & Escrivão Filho, 2006) devendo, portanto, ser administrada como aquela. Todavia, pesquisas mais recentes questionam a relação entre crescimento organizacional da pequena empresa e seu desempenho (Fletcher, & Harris, 2002; Seifert, & Vizeu, 2011; Fiori, & Seifert, 2013), reconhecendo especificidades que as diferenciam das grandes empresas (Terence, 2002; Gray, & Mabey, 2005; Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008; Lima, Filion, Dalfovo, & Urbanavicius, 2013).

Estudos abordando pequenas e médias empresas conquistam cada vez mais um espaço cativo na agenda de pesquisa nacional e internacional (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Hayashi, 1999; Gibbons, & O'connor, 2005; Lima, 2008; Nordqvist, 2012). No Brasil, dentre os diferentes enfoques explorados, estudos sobre pequenas empresas abordam o desempenho (Santos, Alves, & Almeida, 2007), a relação entre ambiente, estratégia e desempenho (Fagundes, & Gimenez, 2009), o comportamento estratégico (Rossetto, Cancellier, Roman Neto, & Hoffmann, 2006), as relações entre ambiente, interpretação e estratégia (Cochia, & Machado-da-Silva, 2004) e as redes de inovação como fonte de vantagem competitiva (Desidério, & Popadiuk, 2015).

O processo estratégico em pequenas empresas também tem sido explorado em estudos desenvolvidos por Hayashi, Baraniuk e Bulgacov (2006), Corrêa e Corrêa (2011) e por Nonaka e Souza (2011), por exemplo. Outros estudos investigaram como a compreensão da realidade influencia as escolhas e decisões de internacionalização por parte de pequenas empresas (Seifert, Child, & Rodrigues, 2012), a resiliência empresarial e o risco de falência e, ainda, a importância de reconhecer as características diferenciadas da gestão destas organizações (Gray, & Mabey, 2005; Lima et al., 2013).



O campo de estudos relativos a pequenas empresas mostra-se muito promissor. É o caso da gestão estratégica de pequenas empresas cujo tema, segundo um estudo bibliométrico desenvolvido por Rocha, Walter, Silva e Gimenez (2011), representou apenas 2% dos estudos nos principais eventos acadêmicos nacionais no período de 1997 a 2008. A realidade prática destas organizações, muitas vezes reféns de metodologias de gestão voltadas a organizações de grande porte, também evidencia a carência de estudos abordando esta temática.

Tais metodologias, como é o caso do Planejamento Estratégico (PE), por exemplo, são disseminadas às pequenas empresas por consultorias e órgãos de fomento como forma de modernizar a gestão, ou ainda, contribuir para a longevidade destas organizações. Todavia, sem ser ajustado às especificidades da pequena empresa, o PE nem sempre apresenta resultados tão efetivos quanto o possível e o desejado (Alves, 2013).

A gestão estratégica é abordada nos estudos organizacionais a partir de diferentes perspectivas. Em geral, tais perspectivas perpassam desde uma abordagem racional e funcionalista (Chandler, 1962) a uma vertente processual (Simon, 1957), interpretativa (Daft, & Weick, 1984) e, mais recentemente, focada no indivíduo como estrategista (Whittington, 1996; O'Brien, 2011). Embora a literatura relacionada já reconheça que formulação e implementação não são etapas dicotômicas do PE (Mintzberg, 1978) e que pensamento e ação ocorrem de maneira integrada, dinâmica e contínua (Mintzberg, 1994), ainda predominam, na prática organizacional, as prerrogativas do modelo racional (Pascucci, & Meyer, 2013). Se a premissa funcionalista não explica por si só a realidade das organizações de grande porte, a eficácia de sua prática na pequena empresa passa a ser bastante duvidosa (Alves, 2013).

Ainda que elementos de ordem racional, interpretativa e adaptativa possam não representar sozinhos o modelo de gestão estratégica na pequena empresa, parece sensato considerar que eles se mesclam em uma dinâmica que influencia sobremaneira a forma como as estratégias surgem e são desenvolvidas nestas organizações. Assim, ao invés de acatar o entendimento de que o processo de formação de estratégias caracteriza-se com base em uma ou outra vertente teórica, assume-se, neste estudo, que há nuances de diferentes abordagens teóricas ao



longo desse processo.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa busca examinar como ocorre a dinâmica de elementos de natureza racional, interpretativa e adaptativa no processo de formação de estratégias em pequenas empresas. Em termos teóricos, o trabalho está fundamentado na teoria da estratégia em organizações e, dentro desta, em conceitos relacionados à formação de estratégias, tendo como foco a pequena empresa. Adota-se uma perspectiva qualitativa e descritiva, tendo como cerne a experiência de três pequenas empresas de comércio varejista.

Uma das principais contribuições deste estudo está no aprofundamento das características da formação de estratégias na pequena empresa. Estima-se que a melhor compreensão da influência de elementos de natureza racional, interpretativa e adaptativa neste processo contribua para a proposição de modelos de gestão estratégica mais adequados à realidade da pequena empresa.

2 FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Por muito tempo, predominou na literatura o entendimento da estratégia como sendo resultado de um plano baseado em pressupostos essencialmente racionalistas (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2011). Nesta perspectiva de estratégia, cuja origem remete a autores consagrados como Chandler (1962) e Drucker (1981), por exemplo, a ênfase está no longo prazo, na concepção explícita e deliberada de estratégias e metas, na sequência lógica de ações e na dicotomia entre formulação e implementação das estratégias. Tal vertente do pensamento estratégico, que tem a intencionalidade como elemento principal, assume uma visão reducionista da estratégia e uma previsibilidade inexistente na realidade humana e organizacional (Simon, 1957; Kahneman, 2012).

O reconhecimento das limitações cognitivas (Simon, 1957) dos indivíduos, em especial, tornou o processo de tomada de decisão mais humanizado. Mintzberg (1978) também contribuiu ao cunhar o termo *formação de estratégias* referindo-se ao processo pelo qual as estratégias são criadas, seja por meio de um processo consciente e deliberado (a formulação de fato) ou de um processo de emergência. O conceito de formação de estratégias reconhece a existência de estratégias



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

realizadas sem terem sido expressamente pretendidas, ou seja, as estratégias emergentes (Mintzberg, & Waters, 1985). A concepção da estratégia sob esta perspectiva ressalta a não racionalidade e a dinamicidade do processo estratégico.

O conceito de estratégia emergente também está relacionado ao processo de aprendizagem organizacional (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). Tal aprendizado acontece no dia a dia dos indivíduos na medida em que eles se deparam com situações imprevistas, interpretam-nas, interagem na busca por mecanismos que lhes permitam superar as barreiras encontradas, ajustando-se mutuamente ao contexto. As ações desenvolvidas com este propósito podem representar aprimoramento em rotinas e processos (*single loop learning*) ou a criação de novas rotinas e soluções, representando inovações (*double loop learning*).

A importância das estratégias emergentes também é destacada por Wit e Meyer (2010) para quem as estratégias são formadas incrementalmente, de forma iterativa e a pequenos passos, na medida que as organizações analisam, agem e avançam. A relação entre estratégia, incrementalismo e aprendizado também é destacado por Quinn (1978), para quem o incrementalismo pode ser interpretado de duas maneiras: a) o estrategista aprende de maneira incremental; e b) manobras incrementais que o estrategista faz de maneira tática, quase política e, portanto, mais comum em contextos complexos (Mintzberg et al., 2010). Assim, o processo de aprendizagem pode ser considerado inerente ao surgimento de estratégias emergentes por incentivar a organização a um contínuo processo de adaptação, de renovação estratégica (Crossan, & Berdrow, 2003).

Nesta perspectiva, a estratégia assume uma característica adaptativa e incremental (Quinn, 1978; Chaffee, 1985; Chakravarthy, 1982), segundo a qual os agentes organizacionais exploram e aprendem, de maneira que a organização passa a apresentar um comportamento estratégico coerente ao longo do tempo. Como consequência, o processo de formação das estratégias passa a adquirir um caráter incrementalmente amador, assumindo valiosos aspectos intangíveis impregnando o comportamento dos estrategistas, tais como o *sensemaking*, nos termos de Weick (1995), a intuição e o aprendizado dele resultante. No processo decisório estratégico o agente também faz uso de valores, crenças e interesses para



construir significados a partir dos quais ele interpreta a realidade e faz suas escolhas sobre **o que** fazer e **como** fazê-lo (Daft, & Weick, 1984).

Os elementos conceituais até então destacados (racionalismo, estratégias deliberadas, estratégias emergentes, adaptação, incrementalismo, aprendizagem organizacional e *sensemaking*) evidenciam a diversidade de vertentes a partir das quais o processo de formação de estratégias tem sido abordado na literatura relacionada. Na tentativa de condensar as distintas abordagens sobre estratégia, e de como ela ocorre, estudiosos propuseram classificações diversas. Dentre elas, destacam-se os **modelos** de Estratégia de Chaffee (1985), as **escolas** da estratégia de Mintzberg et al. (2010), as **Lentes** da estratégia de Johnson, Scholes e Whittington (2007), as **perspectivas de análise** de Whittington (2002), entre outras.

Ainda que características diferenciem tais esquemas de análise, não necessariamente, elas podem ser consideradas excludentes. Superada a tradição racionalista, fortemente influenciada pela Teoria Econômica (Clegg et al., 2011), verifica-se um consenso a respeito de características-chave no processo de formação de estratégia, como é o caso da presença e influência da deliberação, da emergência, do *sensemaking*, da adaptação e da aprendizagem, por exemplo. A grande questão que se apresenta é: **quais** desses elementos são predominantes e **quando** eles são percebidos ao longo do processo estratégico?

O esquema de análise da estratégia proposto por Chaffee (1985) é explorado neste estudo por ser um dos que abarca os principais elementos conceituais mencionados. A referida autora distribuiu-os em três modelos de estratégia: o Linear, o Adaptativo e o Interpretativo. Tais abordagens apresentam o processo de formação de estratégias a partir de premissas que procuram explicar o comportamento do estrategista, bem como o processo em questão.

Os modelos Adaptativo e Interpretativo têm base em premissas e elementos conceituais identificados na literatura sob esta mesma nomenclatura. Já o modelo Linear, denominado por Chaffee (1985), adota este termo como sinônimo de racional por conotar a ação metódica, intencionada e sequencial envolvida no planejamento estratégico, segundo a perspectiva funcionalista. As principais características dos três modelos de estratégia de Chaffee (1985) estão resumidas na Figura 1.



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

Variável	Modelo Linear	Modelo Adaptativo	Modelo Interpretativo
Natureza da estratégia	Integração entre planos, decisões e ações	Com ajustes, multifacetada	Metafórica, interpretativa
Principais termos associados	Planejamento estratégico, formulação e implementação	Gestão estratégica, escolha estratégica, design estratégico	Normas estratégicas
Foco da estratégia	Explicitação de meios para alcance dos fins (metas)	Criação de meios, alinhados ao ambiente	Ênfase na legitimidade ao invés de metas e lucro
Comportamento estratégico	Mudança de mercados e/ou produtos	Mudanças sutis (estilo, marketing, qualidade etc.)	Desenvolvimento de símbolos, interações e relações
Medidas associadas	Planejamento formal, análises estruturadas, integração entre planos e metas etc.	Preço, política de distribuição, proatividade, assunção de risco, adaptabilidade etc.	Derivada do contexto, podendo requerer avaliação qualitativa

Figura1. Principais características dos modelos de estratégias
Fonte: Adaptado de Chaffee (1985).

Ao invés de caracterizar a estratégia em um ou outro modelo, a classificação adotada por Chaffee (1985) visa contribuir para a identificação de padrões que predominam na gestão estratégica das organizações. Assim como o processo de formação de estratégias pode assumir diferentes características dependendo da abordagem adotada, entende-se que também as organizações apresentam características que as diferenciam entre si. É o caso de organizações públicas, de organizações sem fins lucrativos, de organizações com características complexas e de empresas de pequeno porte, por exemplo, cujas especificidades podem influenciar na maneira como as estratégias surgem e são implementadas nesses contextos (Etzioni, 1964; Lima *et al.*, 2013; Meyer, Pascuci & Mamédio, 2016).

Em se tratando da pequena empresa, os desafios decorrentes de seu contexto competitivo e organizacional são muito distintos daqueles encontrados em uma organização de grande porte (Leone, 1999; Gray & Mabey, 2005).



Considerando-se o foco especial dado por este estudo às pequenas empresas, as principais características da gestão estratégica destas organizações são apresentadas a seguir.

2.2 Formação de Estratégias na Pequena Empresa

Um dos principais debates relacionados à gestão estratégica da pequena empresa está nas características que a diferenciam da grande empresa (Leone, 1999; Gimenez et al., 1999; Cêra, & Escrivão Filho, 2003). Dentre as características que justificam esta diferenciação, destacam-se: a) estrutura organizacional simplificada com poucos funcionários e níveis hierárquicos; b) processo decisório baseado muito mais na experiência e intuição do que em análises formais; c) centralização de informações e decisões na pessoa do proprietário; d) quadro societário e gerencial predominantemente familiar; e) baixo nível de maturidade organizacional; f) operação baseada na lógica de reação; e g) a adaptação ao ambiente, em vez da antecipação de movimentos.

Verifica-se, portanto, que pequenas empresas são dotadas de **personalidade** em suas gestões, ensejando que a definição de estratégias sofra influências desta característica. Outra constatação, neste mesmo âmbito, é o crescente reconhecimento da importância do papel do empreendedor no processo de formação de estratégias (Leone 1999; Gimenez et al., 1999; Jaouen & Lasch, 2013; Invernizzi, Menozzi, Passarani, Paton & Vigia, 2016), o que, por sua vez, ajuda a explicar o número acentuado de estudos voltados às características individuais do empreendedor.

A busca por melhor compreensão acerca de como ocorre a gestão estratégica em pequenas empresas tem evoluído ao longo das últimas décadas (Gimenez et al., 1999; Fletcher, & Harris, 2002; Terence, 2002; McCarthy, 2003; Gibbons, & O'connor, 2005; Hofer, Welgacz, Lorenzi, & Damke, 2010; Nonaka, & Souza, 2011; Lima et al., 2013). Estudos associando as características pessoais do empreendedor e o processo de formação de estratégias em pequenas empresas foram desenvolvidos por McCarthy (2003) e por Gibbons e O'Connor (2005), por exemplo. Ao analisarem as implicações das especificidades da pequena empresa na



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

gestão estratégica, Leone (1999) e Cera e Escrivão Filho (2003) identificaram que as particularidades contextuais, estruturais e comportamentais da pequena empresa são, em sua grande maioria, limitadores no que se refere ao ambiente competitivo. Ou seja, ao invés de expandir atividades, aumentar a lucratividade ou a participação no mercado, o objetivo de muitos pequenos empresários é que a empresa seja uma fonte de sustento (Hofer et al., 2010).

Estudos desenvolvidos por Spillan e Ziemnowicz (2003) e Lima (2008, 2010) ampliaram o foco de planejamento estratégico para gestão estratégica, reconhecendo o papel proativo dos proprietários. Como consequência, verificou-se que as estratégias na pequena empresa resultam muito mais de relações e de interações dinâmicas do processo decisório, do que de planos formalmente elaborados (Spillan, & Ziemnowicz, 2003; Martin-Rios, Erhardt, 2016). A importância das interações na gestão estratégica de pequenas e médias empresas, especialmente as de natureza política, também é explorada Nordqvist (2012) ao analisar o papel de atores e arenas estratégicas nesse contexto, tendo como base a abordagem *strategy-as-practice*.

O reconhecimento da importância da atuação política por parte do pequeno empresário para efeitos da gestão estratégica está diretamente associado a um processo de aprendizagem, com impactos positivos na gestão (Higgins, Mirza, & Drozinnska, 2013). Por outro lado, já se verificou que o processo de aprendizado tende a ficar concentrado na figura do proprietário da empresa Gibb (2009), o que é compreensível, dado que as decisões e ações também são, na sua maioria, de responsabilidade deste. Nesse sentido, destaca-se também a gestão estratégica como um processo de aprendizagem constante que, em se tratando da gestão da pequena empresa, tem sido identificado como importante fonte de evolução e mudança (Gibbons, & O'Connor, 2005; Campos, & Lima, 2011; Higgins, Mirza, & Drozinnska, 2013).

O plano estratégico tem sido questionado em estudos relacionados a pequenas empresas em razão dos desafios que apresenta ao pequeno empresário (Fletcher, & Harris, 2002). Esses desafios são apontados por Coelho e Souza (1999) como causa de resistência do pequeno empresário em relação ao plano estratégico. Os autores destacam ainda fatores relevantes que são as causas dos referidos



desafios: a) falta de conhecimento técnico e a inabilidade dos empresários para análises e previsões de longo prazo; e b) características de imediatismo previstos nesta metodologia de gestão, as quais desencorajam os empresários a desenvolvê-la.

Sobre o assunto, Fletcher e Harris (2002) concluíram que planejamento estratégico não, necessariamente, representa uma “boa decisão estratégica”. Ao estudarem as relações entre planejamento estratégico, ações emergentes e a performance organizacional, estes autores identificaram que as ações emergentes tiveram maior impacto no desempenho, do que o próprio planejamento. Portanto, é possível afirmar que a gestão estratégica de pequenas empresas está muito associada ao comportamento do pequeno empresário (Nakamura, & Escrivão Filho, 1998; Jaouen, & Lasch, 2013).

Um estudo de Jaouen e Lasch (2013), por exemplo, associou comportamentos a diferentes perfis de microempresários, constatando que estes são conduzidos por visões variadas e, por vezes, profundamente divergentes, com impactos significativos nas estratégias por eles adotadas e, conseqüentemente, no desempenho da empresa.

Nakamura e Escrivão Filho (1998), associando aspectos comportamentais à estratégia, apontaram que o pequeno empresário, na maioria dos casos, evita explicitar as estratégias adotadas. Tal característica, notadamente centralizadora, reforça a presença da subjetividade e da intuição no processo decisório da pequena empresa, ao mesmo tempo em que a exposição das escolhas estratégicas no planejamento estratégico pode ser vista pelos empresários como inibidora da adoção desta metodologia de gestão. Estes mesmos autores constataram que elementos de natureza **não racional** e **informal** predominam na definição das estratégias em pequenas empresas.

nesse sentido, entende-se que a influência de aspectos não racionais na gestão estratégica de pequenas empresas faz com que esse processo represente uma combinação de estratégias deliberadas e iniciativas emergentes (Barnes, 2002; Fletcher, & Harris, 2002). Os significados decorrentes da interpretação dos proprietários influenciam sobremaneira as suas escolhas, no caso de decisões relacionadas à internacionalização (Seifert, Child, & Rodrigues, 2012). Tais



características evidenciam a presença do *sensemaking* no processo decisório estratégico (Daft & Weick, 1984). Portanto, as especificidades da pequena empresa, associadas ao comportamento informal e central do pequeno empresário contribuem para o entendimento acerca da natureza dinâmica do processo de formação de estratégias nessas organizações.

A informalidade também é destacada ao se considerar que uma das principais fontes de orientação estratégica do pequeno empresário está relacionada às suas **experiências de vida**, permitindo supor que estratégias adotadas estejam mais relacionadas à um **processo interpretativo** do empresário do que à um **processo analítico** de cunho racional e prescritivo. A capacidade analítica, a interpretação e capacidade de adaptação contínua por parte do pequeno empresário ao longo do processo de gestão estratégica são aspectos que ainda precisam ser melhor compreendidos, em especial no que se refere a **quando** e **como** tais elementos apresentam-se na gestão estratégica de pequenas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, tratando-se de um estudo descritivo de casos múltiplos (Creswell, 2010; Stake, 1994). O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise é representada por ações e práticas adotadas no processo de formação de estratégias em três pequenas empresas paranaenses.

As empresas foram selecionadas a partir de três critérios principais: 1) porte (pequena empresa), segundo a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2010); 2) ramo de atuação semelhante, ou seja, comércio de peças e serviços automotivos; e 3) localização geográfica (Região Metropolitana de Curitiba, Paraná). Para preservar as identidades das organizações, elas são identificadas ao longo deste estudo como Alfa, Beta e Gama.

O estudo considerou o período de 2007 a 2012, visando contemplar as ações distribuídas ao longo do tempo e que compuseram o processo de formação de estratégias das organizações pesquisadas. Outro aspecto determinante para a escolha deste período diz respeito ao fato de as três pequenas empresas terem recebido consultoria do SEBRAE em parte ou em todo o período estudado. As



principais características das empresas investigadas estão apresentadas na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1. Identificação das organizações foco do estudo

Características	Empresas		
	Alfa	Beta	Gama
Fundação	2006	1995	1988
Ramo de atuação	Comércio de peças automotivas	Comércio de peças e serviços de mecânica automotiva	Comércio de peças e serviços de mecânica automotiva
Número de sócios	02	02	01
Número de funcionários	11	18	18
Principais produtos/serviços	Peças novas para automóveis	Peças novas e serviços de mecânica de automotiva	Peças, pneus novos e serviços de mecânica automotiva
Localização da empresa	Curitiba – PR	Colombo – PR	São José dos Pinhais, PR

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tendo como base a proposição de Mintzberg (1978), de que a formação de estratégia representa um processo, considerou-se, para efeitos de análise neste estudo, que o processo é composto por quatro diferentes fases: 1) Decisão; 2) Objetivos; 3) Iniciativas/Ações; e 4) Resultados.

Na fase **decisão** buscou-se identificar como aconteceram as escolhas dos tomadores de decisão, podendo ser baseadas em análises estruturadas ou intuitivas, ou ainda, decisões coletivas ou individuais. Na fase **objetivos**, buscou-se verificar como se caracterizaram os objetivos almejados e se foram definidos previamente, constituídos ao longo do processo ou se simplesmente emergiram. Na fase **iniciativas/ações** buscou-se caracterizar como as ações decorrentes de decisões estratégicas foram desenvolvidas, se de forma integrada, com base em análises formais e planos previamente elaborados, ou foram sendo incrementadas ao longo do processo como resultado do aprendizado obtido. Por fim, na fase **resultados** verificou-se se o desempenho foi coerente com os objetivos previamente



estabelecidos e como foram acompanhados (formal ou informalmente).

Como estratégias, nas empresas investigadas, foram identificadas e consideradas tanto estratégias formais ou informais adotadas ao longo do período estudado. As características evidenciadas em cada fase do processo de formação de estratégias foram comparadas às premissas que embasam os modelos de estratégia Linear, Adaptativo e Interpretativo propostos por Chaffee (1985).

Os dados foram coletados por meio de três principais fontes: entrevistas, documentos e observação não participante. O objetivo das entrevistas foi coletar informações que evidenciassem a presença e a influência de elementos de natureza linear, adaptativa e interpretativa no processo de formação de estratégias das empresas estudadas.

Ao todo foram realizadas 17 entrevistas (denominadas de E1 a E17) com proprietários e principais gestores envolvidos na gestão estratégica, somando entre cinco e seis entrevistas em cada empresa. As entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2012, embora acontecessem visitas periódicas às empresas há cerca de dois anos antes, devido à relação profissional mantida por um dos pesquisadores com os empresários. As entrevistas foram gravadas e transcritas para garantir a fidedignidade das informações.

A observação não participante se deu por meio da participação de um dos pesquisadores em reuniões e visitas às empresas, cuja percepção e anotações foram registradas em um diário de campo. Este acompanhamento aconteceu formalmente durante todo o período da coleta de dados, mas também informalmente, antes do início da coleta. Como dados secundários, utilizaram-se documentos relativos a consultorias recebidas pelos empresários, planos estratégicos formais (quando existentes), relatórios adotados pelos proprietários na gestão das empresas, entre outros documentos fornecidos pelos empresários. As transcrições das entrevistas e anotações do diário de campo totalizaram pouco mais de 340 páginas de conteúdo apropriado para análise.

As entrevistas foram analisadas por meio de técnicas de análise de narrativa (Eriksson, & Kovalainen, 2008) e dentro desta, optou-se pela técnica de **análise do significado**. Para tanto, os dados foram organizados e interpretados de maneira a descrever eventos, acontecimentos e ações que permitiram a elaboração de



narrativas (histórias), posteriormente interpretadas pelos autores. Para cada entrevista foi elaborada uma narrativa e a partir destas, elaborou-se uma narrativa-síntese para cada organização a respeito das características do processo de formação de estratégias naquela empresa. Em seguida, analisou-se as narrativas-síntese de cada organização para se extrair informações a respeito das fases de decisão, objetivos, iniciativas/ações e resultados, em consonância com as etapas do processo de formação de estratégias, segundo Mintzberg (1978).

Os documentos coletados e as informações do diário de campo foram analisados por meio de análise documental e seus resultados confrontados com a análise das narrativas. A variedade de métodos utilizados na coleta dos dados e na sua análise, permitiram a triangulação desses dados.

3.1 Resultados e Análises

A seguir são apresentadas as características do processo de formação de estratégias nas três organizações foco do estudo, bem como suas características predominantes. Na sequência, as características do processo de formação de estratégias, segundo etapas propostas por Mintzberg (1978), são comparadas aos atributos que representam os modelos de Estratégia Linear, Adaptativo e Interpretativo, propostos por Chaffee (1985), a fim de identificar quais deles predominam na gestão estratégica das pequenas empresas investigadas.

3.1.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa não possui um planejamento deliberado, ao contrário, a gestão estratégica demonstrou ser caracterizada por um processo espontâneo e dinâmico de observação externa e adaptação interna (Chaffee, 1985). Os objetivos estratégicos assumiram um caráter informal e foram definidos ao longo do processo, na medida em que a dinâmica do ambiente sinalizava oportunidades. As principais decisões (consideradas estratégicas) foram replicadas de outras empresas que se destacam no mesmo setor de atuação. A este respeito, um sócio afirmou que: “a gente se baseou nessa empresa de São Paulo e na forma com que eles já



trabalhavam. Na verdade, a gente não inovou, nós copiamos mais ou menos o modelo deles, porque já estava funcionando bem lá” (Alfa – E1).

As iniciativas/ações adotadas pelos proprietários podem ser caracterizadas como informais, intuitivas e incrementais (Quinn, 1978; Chakravarthy, 1982; Wit, & Meyer, 2010) na medida em que são implementadas quando as oportunidades são percebidas pelos gestores. O acompanhamento dos resultados é informal, sem métodos estruturados. A ampliação das linhas de produtos comercializados, implantada a partir da demanda verificada junto aos clientes, foi considerada pelos empresários um importante resultado alcançado no período estudado, embora não tenha sido planejado previamente.

Por fim, o processo de formação das estratégias na Empresa Alfa pode ser caracterizado como predominantemente adaptativo, apresentando ainda aspectos do modelo interpretativo de estratégia (Chaffee, 1985).

3.1.2 Empresa Beta

O processo de formação das estratégias na empresa Beta demonstrou ser predominantemente informal, sem registros ou sistematização de qualquer espécie. As escolhas consideradas estratégicas tiveram origem em um processo de aprendizagem, percepções e interpretações (Gibb, 2009) de seus proprietários que, quando da coleta de dados, possuíam uma experiência de quase 25 anos de atuação no segmento. Apesar da não formalização do PE, verificou-se a presença de estratégias tanto deliberadas como emergentes (Mintzberg, & Waters, 1985). A decisão de se filiarem a uma grande central de compras (a maior da América Latina), representou uma estratégia deliberada, já que foi embasada por estudos e análise de alternativas para redução de custos.

Como consequência, a empresa copiou e implantou uma rede de compras já praticada em outros países, mas considerada inovadora no mercado nacional em meados da década de 1990. Ainda que tal decisão tenha sido deliberada, muitas das ações dela decorrentes demonstraram assumir um caráter essencialmente emergente. Como exemplo de estratégia emergente menciona-se a atuação



voluntária de um dos gestores na diretoria estadual e nacional da nova rede de compras. A este respeito, um dos entrevistados destacou:

Ele [o empresário] fez parte da fundação da Rede. Foi um investimento no escuro, praticamente, mas, acabamos vendo que era o caminho [...] embora não fosse sua intenção. Hoje ele é coordenador de expansão no Paraná e até já fez parte do conselho a nível Brasil. (Beta – E2).

Verificou-se que a mensuração dos resultados tem base muito mais em aspectos subjetivos como a imagem da empresa, a lealdade dos clientes e as parcerias estabelecidas. No processo de formação de estratégias da Empresa Beta foram identificadas características dos três Modelos de Estratégia descritos por Chaffee (1985), com maior representatividade do Modelo Adaptativo, seguido do Modelo Interpretativo e com menos representatividade, o Modelo Linear.

3.1.3 Empresa Gama

O processo de formação das estratégias na Empresa Gama mostrou ser fortemente influenciado pela experiência do proprietário no segmento de atuação, com apoio de alguns objetivos e metas. As iniciativas se mostraram predominantemente informais, com características de adaptação contínua ao ambiente externo e baseadas principalmente em aprendizagem, percepções e interpretação (Gibb, 2009) dos gestores.

Verificou-se a existência de registros contínuos apenas para metas de vendas que, assim como os objetivos de longo prazo, pareceram assumir um caráter simbólico, pois ainda que os resultados não sejam alcançados em sua totalidade, eles são percebidos como muito satisfatórios. Embora centralizadas no proprietário, as decisões demonstraram contemplar também contribuições e sugestões dos funcionários e de fornecedores. Tal abertura do proprietário às opiniões de terceiros é evidenciado no seguinte relato:

[...] se eu quero comprar um equipamento e você quer investir numa outra coisa, eu primeiro preciso ouvir os mecânicos, o pessoal de pátio, o gerente e o vendedor e, às vezes, até um parceiro [...] se realmente demonstrar que a gente vai ter sucesso naquilo, então, decido investir. Acho que assim funciona bem (Gama – E1).



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

Uma das estratégias implementadas nesta empresa, como é o caso do serviço denominado *B. Car Service*, foi sugerida por um dos fornecedores. Assim, o processo de formação de estratégias da Empresa Gama permitiu constatar a forte presença de características do Modelo Interpretativo associadas, em menor grau, a elementos do Modelo Linear e Adaptativo de estratégia (Chaffee, 1985).

Identificadas as características do processo de formação de estratégias nas empresas deste estudo, elas foram confrontadas com as premissas dos modelos de estratégia de Chaffee (1985), utilizando-se as quatro fases do processo de formação de estratégias propostas por Mintzberg (1978), quais sejam: Decisão, Objetivos, Iniciativas e Resultados. Os principais resultados desta comparação são apresentados na Figura 2.

Org.	Decisão	Objetivos	Iniciativas/Ações	Resultados
ALFA	- Centralizada (L/A) - Sem análise estruturada (A/I) - <i>Feeling</i> (I)	- Informais (A) - Definidos ao longo do processo (A) - Representam objetivos pessoais (I/A)	- Informais (A) - Desintegradas (A) - Influenciadas pelo ambiente (I/A) - Incrementais (A)	- Simbólicos (I) - Subjetivos (I) - Financeiros, relativo ao faturamento (L)
BETA	- Centralizada (L/A) - Sem análise estruturada (A/I) - <i>Feeling</i> (I)	- Informais (A) - Definidos ao longo do processo (A) - Representam objetivos pessoais (I/A)	- Informais (A) - Desintegradas (A) - Influenciadas pelo ambiente (I/A) - Incrementais (A)	- Simbólicos (I) - Subjetivos (I) - Financeiros, relativo ao faturamento (L)
GAMA	- Forte influência externa (A/I) - Sem análise estruturada (A/I) - <i>Feeling</i> (I)	- Informais (A) - Financeiros (L) - Definidos ao longo do processo (I/A)	- Parcialmente formais (A) - Desintegradas (A) - Influenciadas pelo ambiente (I/A) - Incrementais (A)	- Simbólicos (I) - Subjetivos (I) - Financeiros, relativo ao faturamento (L)

Figura 2. Características da formação das estratégias em pequenas empresas versus modelos de estratégias de Chaffee (1985)

Nota: (L) Modelo Linear, (A) Modelo Adaptativo, (I) Modelo Interpretativo.

Fonte: Os autores (2017).



Como pode ser observado na Figura 2, muitas similaridades foram identificadas no processo de formação de estratégia das empresas estudadas, principalmente no que se refere às características dos modelos de estratégia – nos termos de Chaffee (1985) – e no *timing* em que elas predominam na formação das estratégias, respeitadas as quatro fases consideradas nesse processo.

Na etapa **decisão**, predominou premissas dos Modelos Interpretativo e Adaptativo (Chaffee, 1985). O aspecto interpretativo na análise ambiental e no processo decisório de pequenos empresários já foi destacado em pesquisa desenvolvida por Cochia e Machado-Da-Silva (2004). Os casos analisados nesta pesquisa evidenciaram também a existência de um forte viés incremental (Quinn, 1978; Chakravarthy, 1982), representado pela capacidade dos empresários adaptarem-se, gradativamente, independente de planejamento prévio, ao perceber necessidades de ajustes para a melhor condução de seu negócio.

As decisões estratégicas, em geral, estiveram centradas na pessoa do proprietário que é quem as analisa, interpreta e decide, predominantemente, a partir do seu *feeling* e experiência de vida, apesar das muitas interações com funcionários, cônjuges e, por vezes, até com parceiros comerciais.

A definição de **objetivos** foi caracterizada pela presença de aspectos Interpretativos e Adaptativos (Quinn, 1978; Chaffee, 1985; Crossan, & Berdrow, 2003). Os objetivos estratégicos, em sua maioria, representaram ambições pessoais dos proprietários, como já constatado em estudo desenvolvido por Leone (1999). A busca dos empresários por reconhecimento e fortalecimento da imagem da empresa sugere que a adaptação às pressões do mercado e às práticas já adotadas por concorrentes tornam-se opções vantajosas por representarem menor risco de insucesso e, conseqüentemente, menor risco de perdas financeiras.

Na etapa **iniciativas/ações** também se verificou a predominância de características associadas ao modelo Adaptativo e Interpretativo de estratégia (Quinn, 1978; Chaffee, 1985; Crossan, & Berdrow, 2003). Observou-se que não houve sistematização entre objetivos e ações desenvolvidas, próprio de modelos lineares de planejamento (Mintzberg, 1978). Ao contrário, as ações foram sendo adotadas na medida em que o contexto ambiental assim solicitava. Neste caso,



observou-se que as estratégias realizadas tiveram sua origem relacionada, principalmente, à capacidade de os gestores identificarem e darem sentido (Daft, & Weick, 1984) a eventos do ambiente e, com base em aprendizados e improvisação, desenvolver ações que julgavam necessárias e possíveis.

Assim, as mudanças adotadas caracterizaram-se como pequenos ajustes (adaptações) nas estratégias (Crossan, & Berdrow, 2003; Chakravarthy, 1982), visando o alinhamento da empresa a pressões externas. Tais características reforçam a integração entre elementos do modelo Adaptativo e do Modelo Interpretativo de estratégia evidenciada, principalmente na simultaneidade em que ocorreram análises, decisões e definição de objetivos.

Por fim, na etapa **Resultados**, as características dos Modelos Interpretativo e Linear de estratégia (Chandler, 1962; Chaffee, 1985; Mintzberg, 1994) foram predominantes. Todavia, as principais evidências do modelo Linear foram identificadas apenas no acompanhamento das vendas e do faturamento mensal. O aspecto interpretativo ficou evidenciado na importância dada a símbolos (Daft, & Weick, 1984) como, por exemplo, a imagem da empresa perante os clientes, sociedade e colaboradores, considerada como resultado das estratégias desenvolvidas.

4 DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES

As características encontradas em cada uma das fases do processo de formação de estratégias nas organizações investigadas permitiram identificar uma espécie de dinâmica da presença de características racionais, interpretativas e adaptativas neste processo, que é demonstrada por meio da Figura 3.

As características predominantes no processo de formação de estratégias nas pequenas empresas estudadas são de natureza Interpretativa e Adaptativa, com preponderância da primeira em todas as fases deste processo. A principal justificativa para esta constatação é que, em se tratando de pequena empresa, o processo interpretativo individual (Daft, & Weick, 1984; Cochia, & Machado-da-Silva, 2004) é potencializado pela informalidade da gestão estratégica.



Verificou-se que as ocasiões de análise (fase de Decisão) foram orientadas muito mais por aspectos cognitivos como interpretação, *feeling*, experiência de vida, troca de informações com parceiros comerciais e expectativas (pessoais e profissionais) do próprio proprietário, do que por análises formais. Mesmo nos casos onde se adotou análises formais (Análise de Cenários), pôde-se constatar que esta iniciativa teve objetivo de respaldar um *feeling* que o proprietário já tinha a respeito daquela situação. Este mesmo comportamento foi verificado na definição dos objetivos estratégicos, na escolha das respectivas ações para o seu alcance e na verificação dos resultados.

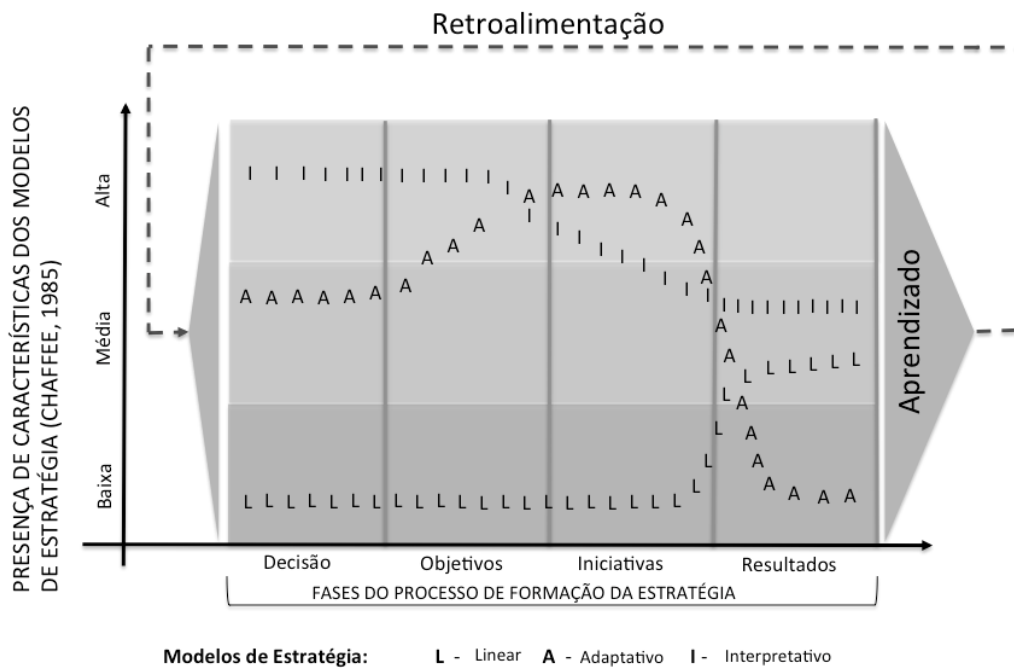


Figura 3. Dinâmica das características do processo de formação de estratégias em pequenas empresas

Fonte: Os autores (2017).

Um aspecto adicional identificado no perfil do pequeno empresário que foi a preocupação com como o mercado – representado, especialmente, por fornecedores, clientes e concorrentes – o reconhece e avalia, em termos da imagem de confiança, segurança e sustentabilidade. Portanto, tais evidências ressaltam que a vertente interpretativa (Daft & Weick, 1984) – baseada muito mais na imagem e na história de vida – perpassou todas as fases da gestão estratégica das pequenas empresas estudadas.



A capacidade de adaptação, muito presente na gestão das pequenas empresas analisadas, é algo a ser destacado por sua natureza diferenciada quando se considera o perfil tradicional da organização familiar. Em geral, empresas pequenas e familiares tendem a apresentar resistência a mudanças (Terence, 2002). Todavia, verificou-se uma capacidade de adaptação às novas demandas, inclusive refletindo em inovação, como o exemplo da implantação da Rede de Compras pela empresa Beta, inédito no Brasil até então.

O processo de implementação das ações estratégicas demonstrou assumir uma característica essencialmente incremental (Quinn, 1978; Chakravarthy, 1982), desde o processo decisório, desenvolvido a pequenos passos, até as ações, muito flexíveis para que possam ser ajustadas ao longo do processo, que confirmou ser dinâmico.

Neste contexto, pode-se inferir que a predominância de elementos adaptativos está estreitamente relacionada à insipiência de elementos racionais e prescritivos na gestão estratégica das pequenas empresas. Ou seja, a formalização das estratégias nos moldes prescritivos de um planejamento sistematizado com metas e planos de ação (Chandler, 1962; Mintzberg, 1994) tende a se tornar obsoletos, dada a dinamicidade com que este processo assume na pequena empresa.

Quando identificada a existência de um plano estratégico, maior importância pareceu ser dada pelo microempresário às diretrizes estratégicas (visão macro), com pouca ou nenhuma ênfase em iniciativas ou planos de ações mais operacionais (visão micro), devido à dinamicidade das atividades do dia a dia. Assim sendo, elementos do Modelo Linear de estratégia (Chaffee, 1985) apareceram com pouca frequência e estiveram muito mais relacionados a metodologias formais de apuração de resultados econômico e financeiro como, por exemplo, análises contábeis, fluxo de caixa e controle de vendas, mesmo que, por vezes, sem muita precisão.

A presença de aspectos de ordem linear (prescritivos), adaptativa e interpretativa em diferentes fases da formação de estratégias da pequena empresa evidencia a característica essencialmente dinâmica deste processo. Isso ocorre especialmente em razão do contexto ambiental, representado por oportunidades e



pressões que se apresentam, e em razão da influência que a experiência de vida do pequeno empresário tem na orientação de suas escolhas e ações.

Enquanto o contexto ambiental pareceu orientar a maioria das adaptações promovidas pelos pequenos empresários, verificou-se que o aprendizado (Gibb, 2009) acumulado orientou suas decisões. Portanto, tem-se que o aprendizado acumulado por parte do pequeno empresário é tido como um importante vetor de renovação estratégica na medida em que potencializa o surgimento de estratégias emergentes e melhora a capacidade de adaptação.

Em suma, as evidências apresentadas permitem caracterizar a formação de estratégias em pequenas empresas como um processo cíclico e retroalimentado, como demonstrado na Figura 3. Isso ocorre na medida em que os pequenos empresários orientam suas novas escolhas estratégicas a partir do resultado de suas ações pregressas, em um processo muito mais interpretativo do que racional analítico. Por fim, o aprendizado acumulado se destaca como a principal mola propulsora desse processo e vem se tornar *input* para o aprimoramento do ciclo de formação estratégica seguinte que, por sua vez, acumula ainda mais aprendizado gerando, portanto, um novo *input*. Como resultado, tem-se um processo dinâmico de aprimoramento da gestão estratégica da pequena empresa, seja por meio do aprendizado acumulado de seus gestores como também de mudanças nas variáveis externas e internas que impactam este processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido permitiu constatar que o processo de formação de estratégias em pequenas empresas é fortemente influenciado por aspectos de natureza Adaptativa e Interpretativa, nesta ordem. Características relacionadas ao modelo Linear de estratégia, nos termos de Chaffee (1985), praticamente inexistiram. Quando evidenciados elementos de natureza racional, percebeu-se que estavam relacionados a métodos de apuração de resultados.

Algumas características identificadas contribuem para o entendimento a respeito da preponderância de elementos adaptativos que permeiam a formação estratégica nas empresas pesquisadas. Dentre elas, destaca-se a ausência de



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

períodos específicos para as atividades do planejamento e execução das estratégias e o fato de pensamento e ação acontecerem de maneira simultânea.

Mais do que inabilidade e pouco conhecimento acerca do planejamento estratégico (Coelho, & Souza, 1999), dois outros motivos justificaram esta constatação para os casos estudados. O primeiro deles esteve relacionado às especificidades próprias da pequena empresa como, por exemplo, o envolvimento do empresário em atividades operacionais, que limita o tempo necessário à sistematização de abordagens estratégicas requintadas, além da dificuldade de apoio nesta atividade, dado o quadro enxuto de colaboradores típico destas empresas. O segundo motivo está relacionado ao porte destas organizações que, em geral, as deixa vulneráveis às variações ambientais, exigindo constante adaptação. Esta vulnerabilidade ajuda a explicar a preponderância da característica adaptativa identificada na gestão estratégica destas empresas.

O estudo revelou também que os objetivos empresariais das pequenas empresas estudadas não são orientados somente ao desempenho econômico financeiro. Ao contrário, eles consideram desde as aspirações pessoais dos proprietários e a manutenção da satisfação da equipe, até a criação de um meio de ocupação para familiares. Verificou-se que proprietários tendem a conduzir as empresas como se estas fossem suas famílias, priorizando bom relacionamento e clima organizacional saudáveis, muitas vezes, em detrimento de resultados econômicos, reforçando o aspecto interpretativo.

Uma das principais constatações deste estudo diz respeito ao fato de o processo de formação de estratégias em pequenas empresas apresentar uma característica cíclica e retroalimentada pelo aprendizado acumulado pelo pequeno empresário a partir de experiências anteriores. Assim, em termos de conteúdo e processo, a dinâmica de um determinado ciclo estratégico demonstrou provocar mudanças nos ciclos posteriores como resultado de aprendizado o qual, por sua vez, evolui a cada novo ciclo.

Constata-se, portanto, que o processo de aprendizagem é um dos mais importantes vetores de renovação estratégica na pequena empresa. Isso acontece na medida em que se potencializa a criatividade, o surgimento de estratégias emergentes e a capacidade de adaptação contínua do pequeno empresário. Tal



constatação torna questionável a efetividade de práticas de gestão padronizadas que, por vezes, são apresentadas a pequenos empresários com a promessa de modernizar a gestão.

No caso do PE, embora as empresas investigadas tenham tido oportunidade de desenvolvê-lo, verificou-se que nenhuma delas o adota na prática como orientador das decisões e ações. Quando muito, a gestão estratégica das pequenas empresas investigadas possui “macro diretrizes”, representando “onde” chegar e, neste caso, muito mais como resultado da visão do microempresário do que em decorrência da consideração da metodologia de gestão em si. O “como” chegar, por sua vez, demonstrou ser essencialmente dependente da flexibilidade da gestão, pois somente assim, é possível ao pequeno empresário explorar iniciativas que integrem seu aprendizado, criatividade e capacidade de adaptação diante do contexto dinâmico em que a pequena empresa está inserida.

As constatações apresentadas referem-se às experiências estudadas nesta pesquisa, não podendo ser generalizadas para toda a população de pequenas empresas. Por outro lado, tais achados ressaltam a necessidade de pesquisas que busquem aprofundar o conhecimento sobre eventuais práticas de gestão informais adotadas por pequenos empresários. As características do processo de aprendizagem e as práticas inerentes ao processo de adaptação dos pequenos empresários na gestão estratégica de suas empresas também são temas promissores.

Por fim, as interações que caracterizam o desenvolvimento de estratégias na pequena empresa, integrando fornecedores, clientes, funcionários e até concorrentes, apresenta-se como um campo profícuo de investigação, na medida em que se diferencia essencialmente do modelo adotado em outros contextos organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

Alves, C. (2013). *Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo comparativo*. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo. Curitiba.



Barnes, D. (2002). The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (10), 1090-1111.

Bigaton, A. L. W., & Escrivão Filho, E. (2006). Especificidades organizacionais da pequena empresa: um estudo no setor industrial metalomecânico de São José do Rio Preto. In: *Anais, XIII SIMPEP*.

Campos, T. M., & Lima, E. (2011). Aprendizagem e adequação das operações para realizar estratégias de exportação em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(2), 159-180.

Cera, K., & Escrivão Filho, E. (2003). Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 796-812.

Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic planning. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M., & Schweitzer, J. (2011). *Strategy: theory & practice*. London: Sage.

Cochia, C. B. R., & Machado-da-Silva, C. L. (2004). Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 11-35.



Coelho, J. M., & Souza, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: *Anais. IV Congresso Brasileiro de gestão estratégica de custos*. São Paulo/SP.

Corrêa, C. A., & Corrêa, H. L. (2011). O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte. *Revista de Administração Contemporânea. Curitiba*, 15(3), 454-475.

Creswell, J. H. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Desidério, P. H. M., & Popadiuk, S. (2015). Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 110-129.

Drucker, P. F. (1981). *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Ltd.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey: Prentice-Hal.

Fagundes, F. M., & Gimenez, F. A. P. (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Estratégia*. 2(2), 133-146.



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

Fiori, D. A., & Seifert, R. E. (2013). Os Significados da Ideologia do Crescimento Organizacional: um estudo com empresas de pequeno porte no setor supermercadista. In: *Anais*, XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro.

Fletcher, M., & Harris, S. (2002). Seven Aspects of Strategy Formation: Exploring the Value of Planning. *International Small Business Journal*, 20(3), 297-314.

Gibb, A. (2009). Meeting the development needs of owner managed small enterprise: a discussion of the centrality of action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 6: 209–227.

Gibbons, P. T., & O’connor, T. (2005). Influences on strategic planning processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*. 43(2), 170-186.

Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista Administração Contemporânea*. 3(2).

Goffee, & Scase (1995). *Corporate Realities: the dynamics of organisations - large and small*, Routledge, London.

Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management development: key differences between small and large business in Europe. *International Small Business Journal*, v. 23, 5, 467-485.

Hayashi Jr, P., Baraniuk, J. A., & Bulgacov, S. (2006). Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 159-179.

Higgins D., Mirza M., & Drozynska, A. (2013). Power, politics and learning: a social enactment of the SME owner/manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3): 470–483.



Hofer, E., Welgacz, H. T., Lorenzi, A. G. A., & Damke, E. (2010). Um estudo de formação de estratégias no contexto de pequenas empresas da cidade de Curitiba-Pr. In: Gimenez, F. A. P; Ferreira, J. M; Ramos, S. C. (Org.). *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte*, 3Es2Ps. Curitiba: Champagnat, p. 141–158.

Invernizzi, A. C., Menozzi, A., Passarani, D. A., Paton, D., & Vigia, G. (2016). Entrepreneurial overconfidence and its impact upon performance. *International Small Business Journal*. 28, November, *online publication*.

Jaouen, A., & Lasch, F. (2013). A new tipology of micro-firms owner-managers. *International Small Business Journal*, v. 33, 4, 397-421.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa*. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva.

Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, 34(2), 91-94.

Lima, E., Fillion, L. J., Dalfovo, O., & Urbanavicius, V. (2013). Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, 12(2).

Lima, E. (2010). Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. *REGE*, 17(2), 169-187.

Lima, E. (2008). A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Gestão & Planejamento*, (9), 22-34.



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2008). *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*. Chicago: Thomson South-Western.

Martin-Rios, C., & Erhardt, N. (2016) Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal*, (35) 3, pp. 285-305.

McCarthy, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms, *Management Decision*, 41(4), pp. 327-339.

Meyer V. JR., Pascuci, L. M., & Mamédio, D. (2016). Managerialism in complex systems: experiences of strategic planning in non-profit hospitals. In: _____. *Towards a comparative institutionalism: forms, dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education*

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, jan-feb.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

Nakamura, M. M., & Escrivão Filho, E. (1998). *Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas; um estudo de caso*. In: *Anais, XVIII ENEGEP*. Rio de Janeiro.



Nonaka, H. T., & Souza, J. P. (2011). Formulação e formação de estratégias: o caso de micro e pequenas empresas de confecção e vestuário na cidade de Londrina – Pr. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 12 (2).

Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: exploring the role of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30 (1), 24-40.

O'Brien, F. (2011). Supporting the strategy process: A survey of UK OR/MS practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, 62, 900–920.

Quinn J. B. (1978). Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.

Pascuci, L. M., & Meyer Jr., V. (2013). Formação de estratégias em contextos complexos e pluralistas. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(15), 536-555.

Ramos, S. C., Ferreira, J. M., & Gimenez, F. A. (2011). Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 392-412.

Rocha, D. T., Walter, S. A., Silva, E. D., & Gimenez, F. A. P. (2011). Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), 102-119.

Rossetto, C. R., Canclier, E.L.P.L, Roman Neto, J., & Hoffmann, V. E. (2006). Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – estudo multicascos em pousadas na Lagoa da Conceição. *Revista de Negócios*, 11(3), 93-108.

Santos, L. L. S., Alves, R. C., & Almeida, K. N. T. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 59-73.



Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas

Seifert, R. E., Child, J., & Rodrigues, S. B. (2012). The role of interpretation in the internationalisation of smaller Brazilian firms. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 475-497.

Seifert, R. E., & Vizeu, F. (2011). A ideologia do crescimento organizacional: um olhar histórico. In: *Anais, XXXV Enanpad*, Rio de Janeiro.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) (2010). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009*. 3. Ed. Brasília; São Paulo: SEBRAE, DIEESE.

Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*. 4. Ed. New York: The Free Press.

Spillan, J. E., & Ziemnowics, C. (2003). Strategic management in small retail businesses: the case of Guatemala. *International Small Business Journal*, vol. 21, 4: pp. 461-478.

Stake, R. (1994). Case studies. In: Norman, K., Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 236-247.

Terence, A. C. F. (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 238 f. *Dissertação* (Mestrado em engenharia da produção), Escola de engenharia da Universidade de São Paulo. São Carlos.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*. 29(5), 731-735.

Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context; an international perspective*. USA: West Publishing Company.