



## A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS SEGUNDO A ABORDAGEM DA APRENDIZAGEM SISTÊMICA

### STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A SYSTEMIC LEARNING APPROACH

**EDMILSON LIMA, Dr.**

Universidade Nove de Julho - Uninove

[edmilsonlima@gmail.com](mailto:edmilsonlima@gmail.com)

#### RESUMO

Este artigo propõe dois modelos sistêmicos que descrevem a gestão estratégica de pequenas e médias empresas (PME) como um processo de aprendizagem sistêmica e de mudança para garantir o desenvolvimento dessas organizações em seu contexto dinâmico e complexo. A abordagem utilizada é a da aprendizagem com base na teoria de sistemas e segundo um enfoque descritivo – abordagem da aprendizagem sistêmica. Várias vantagens desta abordagem são indicadas em comparação com a perspectiva tradicional muito presente no estudo da gestão estratégica das PME. Esta perspectiva inclui as correntes do planejamento, da concepção e do posicionamento e abordagens derivadas destas correntes. Ela não corresponde completamente às práticas estratégicas realmente utilizadas nas PME e apresenta limitações, sobretudo, quando é utilizada no contexto do mundo atual dos negócios, caracterizado pela complexidade, pela mudança contínua e por imprevistos.

**Palavras-chave:** gestão estratégica, pequenas e médias empresas, abordagem sistêmica, aprendizagem, orientações estratégicas

#### ABSTRACT

This article proposes two systemic models that describe the strategic management of small and medium enterprises (SME) as a systemic learning and change directed process to assure the development of those organizations in their dynamic and complex context. The approach proposed here, called systemic learning approach, is descriptive and based on learning and systems theories. It presents several advantages when compared to the traditional perspective, widely applied in the literature about strategic management of SME. That perspective is composed by the planning, design and positioning schools of strategy, including the approaches derived from them, and is not coherent to the strategic practices of the SME's reality, which is characterized by complexity, continuous changes and unforeseen events.

**Key words:** strategic management, small and medium enterprises, systemic approach, learning, strategic orientations

## 1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o campo da Administração é marcado pelo racionalismo. Em Estratégia, a perspectiva tradicional, que é predominante, tem o racionalismo como principal característica. Esta perspectiva agrupa as correntes do planejamento, impulsionada pelos trabalhos de Ansoff, da concepção, impulsionada pelos trabalhos de Andrews (freqüentemente em colaboração com outros autores), do posicionamento, impulsionada pelos trabalhos de Porter, assim como as abordagens derivadas destas três correntes. A perspectiva tradicional apresenta o processo racional-analítico, o formalismo e a orientação normativa para a tomada de decisão como características centrais.

Uma grande dificuldade com a qual se confronta esta perspectiva é que ela se mostra pouco compatível com as necessidades de flexibilidade das organizações e com o dinamismo das mudanças do mundo atual dos negócios. Esta dificuldade é especialmente problemática no caso das pequenas e médias empresas – PME (D'AMBOISE, 1997). Contudo, a perspectiva tradicional, de orientação normativa e não descritiva, é predominante no campo de estudos da Estratégia de PME (HANLON E SCOTT, 1995 ; MCCARTHY E LEAVY, 2000). Diante desta realidade, há de se buscar novas formas de se pensar sobre a gestão estratégica das PME. São necessários estudos para responder uma questão fundamental que permanece em aberto: como se caracteriza o processo de gestão estratégica destas organizações? Boussouara e Deakins (1999), Hanlon e Scott (1995), Hendry, Arthur e Jones (1995), Lima (2004, 2007, 2008b), assim como McCarthy e Leavy (2000), são autores que vêem esta questão como uma grande necessidade de pesquisa.

Como se viu no campo de estudo mais amplo da Estratégia, no campo mais específico da Estratégia de PME, a maior parte dos estudos também inverteu a seqüência lógica “descrever para depois prescrever” que idealmente deveria ser respeitada pelos pesquisadores. Isto faz com que a crítica de Huff e Reger (1987) aos propagadores desta inversão seja válida ainda no início do século XXI no campo da Estratégia de PME.

O presente trabalho é uma construção conceitual e visa a propor elementos de resposta para a questão acima, a qual explicita o foco deste estudo na busca de uma abordagem descritiva da gestão estratégica de PME. Com base na exploração do conceito de aprendizagem e da teoria de sistemas, dois modelos sistêmicos são propostos. Os dois descrevem a gestão estratégica de PME como um processo ao mesmo tempo de geração de aprendizagem organizacional e de mudança para garantir o desenvolvimento das PME em afinidade com seu ambiente externo dinâmico.

Quatro pontos fazem da abordagem da aprendizagem sistêmica, cuja característica básica é ser baseada no conceito de aprendizagem segundo uma perspectiva sistêmica, uma abordagem de grande recurso: (1) a abordagem é apropriada para a pesquisa descritiva em Estratégia; (2) a perspectiva sistêmica é adequada para tratar de fenômenos complexos e dinâmicos, o que não é bem o caso das abordagens racionais que são analíticas e não baseadas na síntese; (3) o conceito de aprendizagem apresenta vantagens importantes ainda pouco exploradas em Estratégia de PME; (4) na literatura, são raros os estudos que combinam as vantagens do conceito de aprendizagem com as da perspectiva sistêmica em Estratégia de PME; assim, a perspectiva diferenciada que este tipo de combinação possibilita poderia ser útil para revelar dimensões ainda desconhecidas dos fenômenos estudados neste campo.

Cada um destes quatro pontos é discutido no corpo deste artigo.

## 2. APRENDIZAGEM, PERSPECTIVA SISTÊMICA E NECESSIDADES DE PESQUISA

Muitos autores citam características das PME que são barreiras para a utilização da perspectiva tradicional na gestão estratégica destas organizações. Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) destacam a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto das PME. Para eles, tais características fazem com que a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais, seja essencial para a gestão estratégica destas organizações. Tais características do contexto das PME forçam os dirigentes destas a diminuir sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégicas. Isto provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, o que é a antítese do planejamento e de outras noções de estratégia baseadas na racionalidade e na análise.

A rigidez e a formalidade da perspectiva tradicional estão na contramão da necessidade de flexibilidade das PME e diminuem a capacidade dos dirigentes delas para compreender o ambiente externo (D'AMBOISE, 1997). Além disso, vários pesquisadores constataram que os dirigentes de PME não utilizam correntemente esta perspectiva (LIMA, 2004). Segundo d'Amboise e Bakanibona (1990), muitos estudos revelaram que estes dirigentes utilizam muito mais o planejamento operacional do que o planejamento estratégico. Bhidé (1996), por sua vez, também constatou limitações da perspectiva tradicional nas PME, sobretudo no caso das PME que estão na fase inicial de desenvolvimento ou em crescimento rápido.

Reconhecendo o ambiente externo das PME como complexo e continuamente evolutivo, Wyer e Mason (1998) concluem que é o processo de gestão estratégica, através da aprendizagem, que promove a compatibilização da condição interna das PME com seu contexto. Eles constataram que a principal diferença entre as PME que obtêm muito sucesso e as outras de pouco sucesso ou nenhum reside na maneira de aprender de seus dirigentes: os dirigentes das PME de grande sucesso aprendem mais facilmente em circuito duplo (*double loop learning* segundo ARGYRIS E SCHÖN, 1978) em gestão estratégica, ou seja, eles mudam mais facilmente seu modo de pensar, sua lógica de ação, suas orientações estratégicas (missão, visão, objetivos e metas) e suas estratégias em si para conseguir os resultados desejados em suas atividades.

O trabalho de Vaill (1996) reforça a leitura de Wyer e Mason (1998) ao sustentar que as turbulências e a complexidade do ambiente externo obrigam os membros em todas as organizações a tomar continuamente iniciativas baseadas em pouco conhecimento e em pouca experiência. Tais características do ambiente externo exigem uma grande capacidade de aprendizagem dos membros das organizações, visto que a aprendizagem é essencial para que as organizações se renovem. Assim, conclui-se facilmente que a capacidade de aprendizagem em uma PME, quando bem desenvolvida, constitui uma grande força da organização, assim como seria o caso para todos os tipos de organização (SENGE, 1990). Por outro lado, uma fraca capacidade de aprendizagem põe a existência de uma PME, e de outros tipos de organização, em perigo.

As duas próximas subseções apresentam várias características da perspectiva sistêmica e do conceito de aprendizagem que indicam sua capacidade para formar a base de uma abordagem que supera as limitações da perspectiva tradicional.

### **2.1. A perspectiva sistêmica: em condições de tratar da complexidade**

As abordagens racional-analíticas da Administração não são capazes de tratar da complexidade característica do contexto das organizações (ACKOFF, 1981; MASON E MITROFF, 1981; PAUCHANT, 1997). É precisamente a partir desta constatação, após ter insistido muitas vezes em utilizar uma abordagem cartesiana em seu trabalho, que Checkland (1981) propôs a metodologia de sistemas flexíveis para descrever, avaliar e melhorar os processos de solução de problemas e de aprendizagem das pessoas e organizações. De fato, a complexidade pode ser definida como a qualidade daquilo que não pode ser compreendido segundo uma abordagem racional-analítica de estudo da realidade e de solução de problemas por não poder ser subdividido e entendido em partes separadamente segundo o processo de análise (ACKOFF, 1981; PAUCHANT, 1997). Por ser sintética, muito mais do que analítica, a perspectiva sistêmica pode superar as limitações das abordagens em Administração segundo as quais os agentes estratégicos nas organizações são plenamente racionais e capazes de utilizar a análise (PAUCHANT, 1997).

Além deste ponto forte, a perspectiva sistêmica permite aos pesquisadores em Estratégia respeitar as características essenciais dos fenômenos que estudam. Entre estas, encontra-se o caráter dinâmico dos processos estratégicos, das relações dos subsistemas organizacionais entre si e com seus contextos respectivos, assim como das relações da organização (vista como um sistema) com o ambiente externo. O estudo realizado por Filion (1988, 1990, 2004) é um exemplo do potencial da perspectiva sistêmica na pesquisa em Estratégia de PME. Este autor pesquisou os processos estratégicos de empreendedores de sucesso. Utilizando a metodologia de sistemas flexíveis de Checkland, seu modelo sistêmico da visão e das relações dos empreendedores descreve o fenômeno estudado explicitando ao mesmo tempo sua dinâmica processual. Esta propriedade da perspectiva sistêmica relativa ao respeito e à preservação do caráter dinâmico do fenômeno estudado é essencial para os pesquisadores que se interessam mais pelo processo de formação das estratégias do que pelo conteúdo delas.

### **2.2. O conceito de aprendizagem: pontos fortes a serem explorados**

Entre os estudos pouco freqüentes que se pode identificar na literatura que exploram o conceito de aprendizagem em Estratégia de PME (LIMA, 2003, 2008b), encontram-se Audet (1998), Filion (1988, 1990, 2004), Hendry, Arthur e Jones (1995), Lima (2004, 2007, 2008a) e Wyer e Mason (1998). Levando-se em conta as vantagens que ele apresenta, este conceito pode ser explorado ainda mais como uma via de geração de novos conhecimentos. Leavy (1998) sustenta que as características do conceito o tornam especialmente interessante para os estudos em Estratégia, principalmente porque

A natureza dinâmica da aprendizagem, que coloca em evidência a mudança e a renovação contínua, é ideal para tratar da realidade organizacional no contexto da nova economia no qual as estratégias devem ser continuamente desenvolvidas em condições de transição e de desequilíbrio, condições que fazem com que as noções estáticas da estratégia como tomada de decisão, posicionamento e alinhamento se tornem menos úteis e atraentes (tradução nossa).

Segundo Dodgson (1993), o conceito de aprendizagem é atraente principalmente devido aos seguintes fatores: (1) seu valor analítico amplo que se reflete em um número ainda crescente de disciplinas que o utilizam, da Economia Industrial e da Administração Estratégica à Teoria das Organizações e à Psicologia; (2) ele é essencialmente dinâmico em sua própria natureza e sua utilização no desenvolvimento de teorias destaca o

caráter contínuo da mudança nas organizações; (3) ele é integrador, podendo combinar os níveis individual, organizacional e inter-organizacional de análise na realização de um estudo.

### 3. APRENDIZAGEM SISTÊMICA E ESTRATÉGIA DE PME

Complementando as primeiras contribuições de Fillion (1988, 1990, 2004) e Lima (2004, 2007, 2008a), a abordagem da aprendizagem sistêmica pode ser mais amplamente explorada para que os estudos sobre as PME possam aproveitar as vantagens desta combinação conceitual.

A iniciativa de utilizar o conceito de aprendizagem para superar as limitações da perspectiva tradicional em Estratégia de PME tem seu paralelo no campo mais amplo de estudos da Estratégia. A partir de constatações desabonadoras da aplicação e da utilidade do planejamento estratégico, Quinn (1980) propôs a noção de incrementalismo lógico que marcou o nascimento da corrente da aprendizagem. Entre outras coisas, o autor cita limitações do planejamento estratégico nas PME: “... *most important strategic decisions seem to be made outside the formal planning structure, even in organizations with well-accepted planning cultures. This tendency is especially marked in highly entrepreneurial or smaller enterprises.*” (p. ix, negrito nosso, itálico na origem).

A abordagem da aprendizagem sistêmica em Estratégia surgiu como ressonância do grande sucesso do trabalho de Senge (1990). O livro de Redding e Catalanello (1994) dá um exemplo desta abordagem de forma inspirada em Senge (1990). Este último autor combina um tipo de metodologia de sistemas flexíveis com a dinâmica de sistemas de J. W. Forrester (JACKSON, 2000). Os conceitos centrais da abordagem de Senge são o de organização de aprendizagem (*learning organization*), de aprendizagem organizacional, de aprendizagem em circuito único e de aprendizagem em circuito duplo, estes dois últimos principalmente vindos das contribuições de Argyris e Schön (1978). Para Senge (1990), o pensamento sistêmico, a ser empregado pelos membros de uma organização, é a quinta disciplina e a síntese de quatro outras (maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe) necessárias para que se chegue à condição de excelência da organização de aprendizagem. Por considerá-la a mais essencial das disciplinas, Senge (1990) intitula seu livro *A Quinta Disciplina (The Fifth Discipline)*.

No mais, a abordagem da aprendizagem sistêmica integra o conceito de visão, que é relativo a uma condição futura desejada para a organização. As diferenças observadas pelos membros de uma organização na comparação que eles fazem entre a visão e a condição real e presente de sua organização provoca uma tensão criadora que os motiva a gerar aprendizagem e mudanças (SENGE, 1990).

Tendo o conceito de visão como um de seus fundamentos, a abordagem da aprendizagem sistêmica tende a ser especialmente útil para os estudos em Estratégia de PME. Muitos autores já constataram empiricamente a importância do conceito neste campo de estudos (por exemplo, CARRIÈRE, 1990; FILION, 1988, 1990, 2004; LIMA, 2000, 2004, 2007). Observando que as PME desenvolvem-se à imagem de seus proprietários-dirigentes, o que é um dos aspectos da preponderância destes no seio organizacional (LIMA, 2000, 2008a), Fillion (1988) afirma que a PME é uma extensão do sistema dos proprietários-dirigentes e que, conseqüentemente, uma leitura sistêmica do conceito de visão parece explicar melhor do que os conceitos mais tradicionais o que acontece ao longo do processo de gestão estratégica das PME e no contexto deste processo.

Para Filion (1988), a visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado que os dirigentes têm de sua organização e do espaço que eles querem ocupar com seus produtos no mercado.

Apesar do interesse que suscitam as abordagens inspiradas no trabalho de Senge (1990) em Estratégia, elas são pouco apropriadas para o desenvolvimento de um modelo descritivo do processo estratégico das PME, visto que elas são normativas. O conceito fundamental de organização de aprendizagem (SENGE, 1990) não descreve o que as organizações são, mas sim o que elas devem ser para funcionar em condições de excelência. Este caráter normativo é predominante na abordagem da aprendizagem sistêmica e é uma das marcas de trabalhos como o de Redding e Catalanello (1994) *Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization*. Este caráter normativo está presente também em trabalhos que isolam o conceito de organização de aprendizagem de seu quadro sistêmico de base que caracteriza o trabalho de Senge (1990), como se vê no trabalho de Gibb (1997).

Contudo, é possível desenvolver uma composição conceitual descritiva para a abordagem da aprendizagem sistêmica a partir do trabalho de Checkland e Scholes (1999) sobre a metodologia de sistemas flexíveis (cuja sigla em Inglês “SSM” é utilizada em várias línguas). Além de integrar o conceito de visão, esta composição conceitual oferece os pontos fortes enumerados anteriormente para o conceito de aprendizagem e para a perspectiva sistêmica, com a vantagem de não ser normativa. A SSM foi desenvolvida para possibilitar a modelização de processos de solução de situações-problema e de aprendizagem dos sistemas humanos e sociais. Em outra fase, os modelos produzidos são utilizados como base de estudo para gerar melhorias dos processos que eles descrevem. O presente trabalho enfoca apenas a fase descritiva, que agrupa as noções de base da SSM.

#### 4. UM MODELO A PARTIR DA SSM PARA O PROCESSO ESTRATÉGICO DAS PME

Com a SSM (CHECKLAND E SCHOLEES, 1999), é possível desenvolver um modelo relativamente simples que descreve o processo de gestão estratégica das PME. Para tanto, é necessário obter os componentes da sigla CATWOE (*Customers, Actors, Transformation process, Weltanschauung, Owner e Environmental constraints*) relacionados a este processo específico. Estes elementos são os componentes fundamentais de um processo de transformação que toma uma entidade como entrada (*input*), transforma-a e resulta em uma nova forma da entidade original (a saída ou *output*). Neste processo, os clientes (*Customers*) são os receptores (vítimas ou beneficiários) do resultado da transformação; os atores (*Actors*) são aqueles que realizam a transformação; o processo de transformação (*Transformation process*) é aquele que transforma a entrada em saída, como já dito; as imagens (*Weltanschauung*) são articulações subjetivas das quais se dotam os indivíduos para compreender a realidade por eles vivida – segundo Filion (1988, 1990, 1991), além de ter uma grande influência sobre a visão, as imagens incluem o humor, as atitudes e as intenções subjacentes ao processo de percepção e formam um prisma através do qual as pessoas percebem a realidade; as imagens dão sentido à transformação em seu contexto; o proprietário (*Owner*) é aquele quem tem o poder de iniciar ou de parar o processo de transformação; as pressões ambientais (*Environmental constraints*) são pressões como as leis e a concorrência, as quais podem ter um impacto importante sobre o processo de transformação.

Para se identificar os elementos do CATWOE relativos à gestão estratégica das PME, é preciso, anteriormente, fazer considerações sobre o caráter sistêmico deste processo e das entidades nele envolvidas. No

contexto do presente estudo, isto exige a exposição de características sistêmicas de base das PME, da gestão estratégica vista como seu subsistema e das relações mútuas entre estes dois níveis sistêmicos, além de suas relações com o contexto (ambiente externo). Em seguida, será possível entender a gestão estratégica como um processo de transformação que promove a aprendizagem e o desenvolvimento no sistema PME.

#### 4.1. O sistema PME e seu subsistema de gestão estratégica

A PME pode ser vista como um sistema comportamental (MARCH E OLSEN, 1975) e como um sistema de interpretação (DAFT E WEICK, 1984) ao mesmo tempo (KIM, 1993). Ver a PME como um sistema comportamental implica considerar que seus membros mudam seu comportamento no curto prazo para responder à retroalimentação (*feedback*) que se constitui da compreensão que têm dos efeitos de suas ações sobre a realidade da PME (CYERT E MARCH, 1963). Em adição, ver a PME como um sistema de interpretação implica considerar, também, que seus membros buscam ativamente dados sobre a condição da mesma e de seu ambiente externo, interpretam estes dados atribuindo-lhes sentido, além de aprenderem gerando conhecimentos a partir desses dados e da compreensão dos efeitos de suas ações sobre a realidade da PME (DAFT E WEICK, 1984). Tais conhecimentos evoluem através do tempo e dão base aos membros da PME para empreenderem suas ações segundo os propósitos que perseguem.

A gestão estratégica é um conjunto de decisões e de atividades que define a progressão da organização em relação com seu ambiente externo (FILION, 1988). Dado o dinamismo desse ambiente e das entidades (organizações, pessoas, etc.) que nele operam, a gestão estratégica é, em grande parte, responsável pela manutenção da afinidade da PME do ambiente externo e pela geração contínua da capacidade da PME explorar oportunidades oferecidas por ele e realizar trocas favoráveis com ele. Ao mesmo tempo, a gestão estratégica busca realizar os propósitos organizacionais, visto que a PME é um sistema movido por propósitos. Assim, a gestão estratégica pode ser entendida como um subsistema de renovação ou, em outras palavras, de promoção de aprendizagem e de mudanças para garantir o desenvolvimento da PME em afinidade com seu contexto e a realização de seus propósitos.

Aqui, a sustentação contínua desta geração de aprendizagem e de mudanças ao longo do tempo é considerada o propósito central (*core purpose*) das atividades de gestão estratégica. Utilizando uma metáfora orgânica, pode-se entender o subsistema de gestão estratégica como um órgão do corpo organizacional em grande parte responsável pela renovação deste – isto levando em consideração as mudanças do ambiente externo com o qual o corpo organizacional tenta manter uma relação de trocas vitais favoráveis a sua existência (DE GEUS, 1997). Em outras palavras, o subsistema de gestão estratégica ajuda a PME em sua busca de perenização.

A atividade das organizações em um mesmo ambiente econômico (um mercado), sobretudo no caso das organizações que buscam obter os mesmos recursos, gera a competição de mercado – entendendo-se como dado o princípio econômico segundo o qual os recursos são limitados. Isto quer dizer que a busca de perenização realizada pelos dirigentes de uma PME é benéfica a esta organização, mas pode gerar perdas para outras organizações e vice-versa. Este tipo de inter-relação entre organizações no ambiente externo, excetuando-se uma infinidade de outras dinâmicas próprias a este ambiente, pode gerar respostas e contra-respostas das organizações concorrentes e mesmo não concorrentes, o que contribui para o processo contínuo de mudança do ambiente externo (EMERY E TRIST, 1965) em consonância com o qual as organizações, inclusive as PME, precisam se desenvolver, sob pena de não mais sobreviverem.

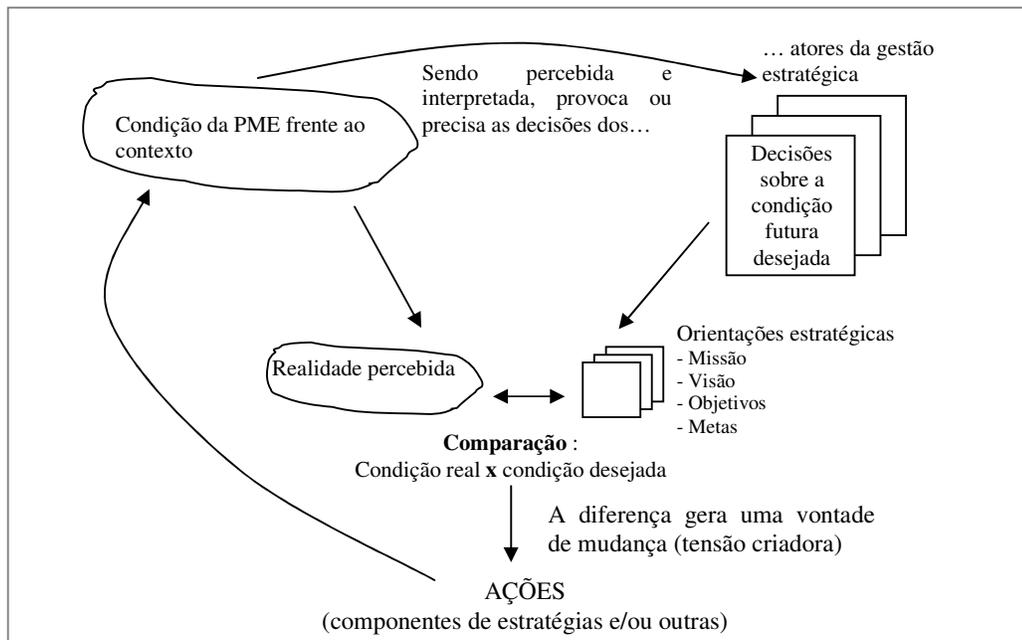
**4.2. Modelo do processo estratégico das PME**

Os componentes da sigla CATWOE podem ser identificados agora tendo-se como base a descrição feita nas seções precedentes. O processo de transformação (T) é equivalente ao propósito central (CHECKLAND E SCHOLLES, 1999), ou seja, à geração de aprendizagem e de mudanças para garantir o desenvolvimento da PME em afinidade com o contexto e a realização dos objetivos da mesma ao longo do tempo. Os clientes (C) são a própria PME que é beneficiária de T e os concorrentes dela que são vítimas de T. É fácil, também, deduzir quem são os atores (A) e o proprietário (O). Eles são os proprietários-dirigentes e a equipe de direção (quando existe uma) que realizam o processo de transformação (T) e que têm o controle sobre este processo – eles podem pará-lo ou modificá-lo de acordo com sua própria vontade. Foram mencionados também ao menos três itens de pressão do ambiente externo (E): a concorrência, a limitação de recursos e a dinâmica das mudanças. Para obter as características das imagens (W), seria necessário fazer considerações precisas sobre uma ou algumas PME específicas, o que foge do escopo deste trabalho, cujo interesse é propor um modelo descritivo válido para as PME em geral. A falta do componente W da sigla CATWOE não impede, contudo, o desenvolvimento deste modelo.

A identificação dos componentes da sigla CATWOE explicita não apenas que o beneficiário da transformação (T) realizada pela gestão estratégica é o sistema PME, mas também que este é o objeto dessa transformação.

A partir deste conjunto de informações, é possível modelizar e descrever o processo de aprendizagem promovido pela gestão estratégica nas PME que contribui para o desenvolvimento destes sistemas. No modelo que se obtém a partir da forma de base da SSM, um elemento representa as decisões tomadas pelo dirigente ou pelos dirigentes sobre a condição futura desejada que orientará o processo de transformação. Em Estratégia, isto equivale às decisões sobre os elementos de orientação estratégica – missão, visão, objetivos e metas –, sendo a estratégia considerada como o modo de realizá-los. O esquema 1 a seguir apresenta o modelo obtido.

**Esquema 1 - Gestão estratégica como geradora de aprendizagem e renovação da PME**



Segundo este modelo, os atores da gestão estratégica percebem e levam em conta a realidade da PME, ou seja, o ambiente externo da PME e a condição estratégica desta em relação a ele – isto está associado às atividades da PME vista como um sistema de interpretação (DAFT E WEICK, 1984). As informações retidas no processo de percepção e de interpretação sobre a condição real da PME podem motivar os dirigentes a tomar novas decisões ou a ajustar decisões anteriores, de modo a provocarem mudança das orientações estratégicas.

As atividades de gestão estratégica procuram garantir a perenização da PME assegurando que as trocas da PME com seu contexto sejam favoráveis a ela, aos interesses de seus dirigentes e à realização das orientações estratégicas sustentadas pelos dirigentes. A diferença identificada entre a condição futura desejada e a condição estratégica real e presente da PME gera uma vontade de mudança (ou tensão criadora) que motiva os atores da gestão estratégica a transformarem a realidade da PME por meio de suas ações. Os efeitos destas ações sobre a realidade são percebidos e avaliados pelos atores, o que gera uma retroalimentação no processo que é favorável à continuidade ou ao ajustamento das orientações estratégicas e das estratégias em vigor como determinante da lógica das ações empreendidas. É possível que as orientações estratégicas e as estratégias passem por uma mudança acentuada, o que redefine a lógica das ações por elas dirigidas. Aqui, a consideração da retroalimentação para a continuidade, ajustamento ou mudança das orientações estratégicas, das estratégias e das ações está associada às atividades da PME vista como um sistema comportamental (MARCH E OLSEN, 1975). Nesse processo, as decisões estratégicas ou elementos de decisão estratégica podem modificar as orientações estratégicas em vigor e, até mesmo, provocar o abandono delas para que outras sejam adotadas. No caso específico da visão, Fillion (1988, 2004) constatou, empiricamente, que esta evolui no tempo, como, por exemplo, do estado de visão embrionária ao estado de visão desenvolvida, ou que pode ser substituída por outra, dependendo da progressão da aprendizagem, do pensamento e das atividades dos dirigentes que a sustentam e que a ela dão forma principalmente segundo as influências de suas relações interpessoais.

O modelo do esquema 1 apresenta a gestão estratégica de PME como um processo circular e iterativo de aprendizagem organizacional. A realização parcial ou total das orientações estratégicas e das estratégias que ganham forma neste ciclo provoca mudanças da realidade por meio das atividades dos atores. Estas mudanças são, em seguida, levadas em consideração pelos dirigentes na continuidade do desenvolvimento de suas orientações estratégicas, de suas estratégias e do empreendimento de suas ações. Este processo é semelhante à descrição feita por Gladstein e Quinn (1985) sobre o processo estratégico das organizações em geral. Para estes autores, o processo descrito é um ciclo de inter-relação entre a formulação e a execução estratégicas, o que faz com que a representação das iterações deste ciclo tome, ao longo do tempo, a forma de uma espiral.

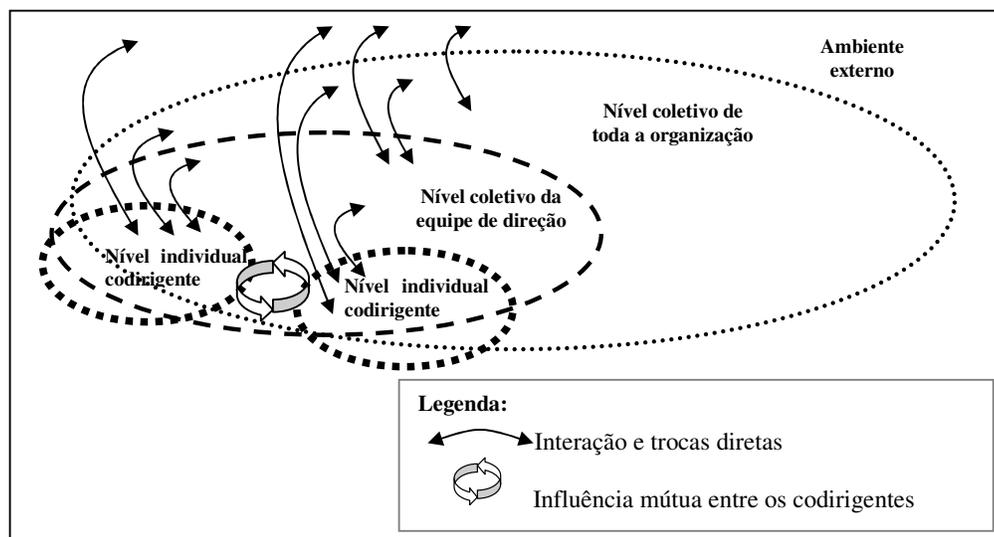
## **5. APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA NA PME SOB A PREPONDERÂNCIA DOS DIRIGENTES**

Os proprietários-dirigentes são atores centrais de definição das características da PME. Esta relação estreita entre os dois sistemas dirigentes-PME é confirmada por um grande número de pesquisadores, como, por exemplo, Castaldi (1986), Fillion (1988, 2004), Lima (2004, 2008a) e Miller e Toulouse (1986). Segundo Hafsi (1985), esta relação tende a não ser tão estreita nas grandes empresas. Para o autor, o dirigente da pequena empresa é um “administrador direto” pois ele tem “um conhecimento direto e íntimo da situação [de gestão]. Ele

pode então enfrentar a incerteza e a ambigüidade utilizando sua experiência e sua intuição” (p. 6, tradução nossa). Isto não é comum nas grandes organizações, onde a divisão do trabalho é geralmente maior.

A partir destas considerações e da perspectiva sistêmica, o modelo exposto no esquema 2 visa a representar a dinâmica de relações entre os diferentes níveis sistêmicos relativos à PME: o dirigente, os codirigentes (quando há mais de um dirigente na empresa), a equipe de direção, o conjunto dos membros da organização e o contexto. Seu formato radial representa visualmente a irradiação das influências internas provenientes principalmente desses atores, influências que definem em grande parte a forma e o conteúdo do processo de aprendizagem no processo estratégico no qual sua preponderância também se manifesta (LIMA, 2004; WYER E MASON, 1998). O modelo (esquema 2) está intimamente associado ao modelo da gestão estratégica como geradora de aprendizagem e renovação da PME (esquema 1), sendo útil para entender a formação e a realização dos elementos de orientação estratégica, das estratégias e das ações pela interação entre os membros da PME e com diversos influenciadores do contexto, processo que é influenciado, principalmente, pelo dirigente ou codirigentes que formam uma equipe de direção.

**Esquema 2 - Modelo das relações entre níveis sistêmicos na PME**



No modelo, um nível sistêmico interage com os outros de modo direto – o que é representado pelas flechas – ou de modo indireto pela mediação de outro nível. No compartilhamento da visão de um dirigente, por exemplo, o seu nível sistêmico individual interage direta e indiretamente com o nível da coletividade de toda a organização. A interação direta é representada pela flecha que liga os dois níveis, enquanto a interação indireta é a que ocorre por intermédio da equipe de direção.

Uma versão preliminar deste modelo poderia apresentar os níveis sistêmicos do proprietário-dirigente e de sua equipe de direção completamente inseridos no interior das fronteiras que limitam o nível sistêmico de toda PME. Contudo, na realidade, estes níveis sistêmicos não são completamente internos ao sistema PME, visto que várias de suas dimensões não estão vinculadas à esfera organizacional e do trabalho – o que não significa que não podem influenciar esta esfera. Para respeitar este fato da realidade das PME, o modelo apresenta, fora do sistema PME, uma porção dos níveis sistêmicos relativos respectivamente aos codirigentes e à equipe de direção.

Por sua vez, a representação, no modelo, da influência mútua entre os codirigentes destaca o fato de que, nas relações internas entre os membros da empresa, cada dirigente é um dos principais influenciadores e definidores do pensamento um do outro e da equipe de direção no que se refere à gestão estratégica, à aprendizagem organizacional e à administração da empresa em geral. Mitroff (1983) referiu-se aos influenciadores da subjetividade dos indivíduos ou coletividades nas organizações como *stakeholders* da mente organizacional (MITROFF, 1983).

Como explica Kim (1993), a aprendizagem coletiva em uma organização só pode ocorrer pelo compartilhamento daquilo que se aprende individualmente, o que se faz principalmente pelo compartilhamento, no seio da coletividade dos membros da organização, das imagens (*weltanschauung*) individuais. Quando se trata da aprendizagem do sistema PME impulsionada pela gestão estratégica, como representa o esquema 1, esta aprendizagem implica no compartilhamento, também, dos elementos de orientação estratégica, como é o caso da visão (FILION, 1990, 1991; LIMA, 2004).

Neste sentido, o modelo do esquema 2 auxilia no entendimento da aprendizagem promovida pela gestão estratégica das PME, aprendizagem que ocorre pela irradiação, para os diferentes níveis de subjetividade da organização, do que os indivíduos aprendem. Na PME, como já destacado, é central tal irradiação a partir dos dirigentes, que são importantes transferidores de sentido. Gioia e Chittipeddi (1991), em seu estudo sobre a difusão da visão entre os membros de uma organização, referiram-se a esta transferência de sentido a outras pessoas como *sensegiving*. Os dirigentes modelam a PME e a formação/realização das orientações estratégicas e das estratégias à sua imagem, em grande parte segundo o que já aprenderam e segundo o que aprendem em suas vidas nas esferas pessoal e de trabalho.

A comunicação é essencial na formação e na realização das orientações estratégicas e das estratégias e é o principal modo de interação e troca entre as pessoas que é explicitado pelo modelo das relações entre níveis sistêmicos na PME (esquema 2). Tal formação e tal realização se baseiam na aprendizagem, assim como na troca, interpretação e registro de informações, processos claramente apoiados na comunicação (GIROUX E TAYLOR, 1995). Estas idéias recebem reforço empírico no estudo das relações entre diferentes membros da mesma PME e deles com outros atores externos à organização (LIMA, 2008a; LIMA E ZOSCHKE, 2007) e na análise dos processos de conversa estratégica (LIMA, 2004, 2007) e de simulação coletiva (LIMA, 2008a) ligados ao desenvolvimento da visão compartilhada de equipes de direção nas PME. Por outro lado, Robbins e Duncan (1988) destacaram a importância da comunicação para a formulação da visão dos dirigentes. Eles se inspiram de Karl Weick, para quem a convergência de interpretações entre os membros de uma organização caracteriza o processo de organização (*organizing*), convergência que é obtida exatamente por meio da comunicação.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho destaca a utilidade da SSM segundo a abordagem de Peter Checkland para descrever o processo de gestão estratégica das PME. Ele aplica as noções de base da SSM para abordar a realidade das PME em geral, levando em conta as características destas organizações indicadas por muitos pesquisadores. No caso

específico de uma só PME, a SSM poderia ser aplicada de forma mais avançada levando-se em conta traços específicos da PME em questão e dos atores de sua gestão estratégica. Esta utilização mais avançada da SSM seria propícia à apreciação dos modelos descritivos obtidos com a finalidade de realizar intervenções de melhoria do processo estratégico da PME. Em outras palavras, isto seria propício à utilização da SSM integralmente, empreitada na qual o presente trabalho auxilia a saltar as primeiras etapas, visto que já as realizou. Neste sentido, para aqueles interessados em realizar intervenções de melhoria nas PME servindo-se da SSM, os desenvolvimentos conceituais aqui apresentados vão além das contribuições teóricas e acadêmicas, podendo ter utilidade prática.

O modelo descritivo resultante da utilização da SSM (esquema 1) representa a gestão estratégica da PME como um processo circular de aprendizagem no qual a formação e a realização dos elementos de orientação estratégica (missão, visão, objetivos e metas), assim como das estratégias em si, se determinam mutua e continuamente. Isto difere significativamente da concepção linear do processo estratégico sustentada pela perspectiva tradicional em Estratégia (LIMA, 2008b). A noção de aprendizagem estratégica é mais compatível com a condição de complexidade, de instabilidade e de imprevisibilidade do contexto atual das organizações. Como destacam Gladstein e Quinn (1985), muitas vezes, os atores estratégicos podem enfrentar a ambigüidade e apenas ter uma idéia vaga da solução a ser adotada ou do modo como devem avaliar um problema. Para esses autores, nestas circunstâncias, a noção de aprendizagem estratégica circular admite a improvisação e a solução pouco estruturada para problemas, visto que as duas podem, ao longo do tempo, levar à formação de padrões de ação estratégica (que geram a estratégia emergente) eficientes para a realização dos propósitos organizacionais. Além disto, a improvisação e as soluções pouco estruturadas podem produzir novos elementos que farão os elementos de orientação estratégica e as estratégias se desenvolverem.

Como indicam os dois modelos de aprendizagem desenvolvidos (esquemas 1 e 2), a partir dos dirigentes como transferidores de sentido centrais e preponderantes, a gestão estratégica impulsiona os membros da PME a empreenderem ações para mudar a realidade da PME e realizar os elementos de orientação estratégica. Tomando-se os dois modelos como complementares um ao outro, há de se considerar três níveis de aprendizagem que estão em constante relação dinâmica na PME: (a) o nível sistêmico individual dos dirigentes; (b) o nível sistêmico da coletividade dos membros da equipe de direção; (c) o nível sistêmico da coletividade de toda organização. Cada um destes níveis aprende no processo estratégico formando sentido (*sensemaking*) e transmite aos outros níveis ao menos uma parte do que aprendeu, transferindo-lhes sentido (*sensegiving*).

Esta perspectiva da gestão estratégica privilegia as relações internas entre os membros da PME e admite a participação de outras pessoas, além de um só dirigente, na formulação das orientações estratégicas, na formação das estratégias e no empreendimento de ações de impacto estratégico. Esta parece ser uma leitura que poderia gerar novas contribuições na pesquisa em Estratégia de PME, que ainda é sobremaneira limitada à concepção da PME como uma organização de “uma só cabeça”. Muito corrente na literatura, esta concepção restringe a gestão estratégica a uma só pessoa no alto da hierarquia e não considera a realidade de uma grande quantidade de PME que são dirigidas por codirigentes.

Baseados em uma construção conceitual, os modelos descritivos propostos oferecem um quadro de compreensão da dinâmica de interação entre múltiplos atores em gestão estratégica de PME. Vários estudos empíricos reforçam a argumentação deste trabalho. Outros auxiliam a corroborar empiricamente os modelos e

Revista Gestão e Planejamento

descrições aqui propostos, como as pesquisas de Lima (2004, 2005, 2007, 2008a) e Lima e Zoschke (2007). Contudo, continuam sendo necessários estudos complementares sobre temas como a aprendizagem e as equipes de direção em Estratégia de PME.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for**. New York: John Wiley and Sons. 1981.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley. 1978.
- AUDET, J. **La veille stratégique chez les PME québécoises: une étude de cas par comparaisons inter-sites**. Tese de doutorado. Faculdade de Estudos Superiores. Universidade de Laval, Canadá. 1998.
- BHIDÉ, A. How entrepreneurs craft strategies that work. In: MINTZBERG, H., QUINN, J. B. (eds.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall. 1996, p. 626-633.
- BOUSSOUARA, M., DEAKINS, D. Market-Based Learning, Entrepreneurship and the High Technology Firm. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 5, n. 4. 1999, p. 204-223.
- CARRIÈRE, J.-B. La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique e étude empirique. **Revue Internationale P.M.E.**, v. 3, n. 3-4. 1990, p. 301-325.
- CASTALDI, R. M. An Analysis of the Work Role of CEOs of Small Firms. **American Journal of Small Business**, v. 1, n. 1. 1986, p. 63-64.
- CHECKLAND, P. **System Thinking, System Practice**. Chichester: Wiley. 1981.
- CHECKLAND, P., SHOLES, J. **Soft Systems Methodology in Action – Includes a 30 Years Retrospective**. Chichester: Wiley. 1999.
- CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1963.
- D'AMBOISE, G. **Quelle gestion stratégique pour la PME ?** Presses Inter-Universitaires. 1997, p. 35-48.
- D'AMBOISE, G., BAKANIBONA, A. La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. **Revue Internationale P.M.E.**, v. 3, n. 2. 1990, p. 147-166.
- DAFT, R. L., WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, v. 9. 1984, p. 284-295.
- DE GEUS, A. **The Living Company**. Boston: Harvard Business School. 1997.
- DODGSON, M. Organizational Learning: A Review of some Literature. **Organization Studies**, v. 14, n. 3. 1993, p. 375-394.
- EMERY, F., TRIST, E. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, v. 18. 1965, p. 21-32.
- FILION, L. J. Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1/2. 2004, p. 35-55.
- FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph.D. Thesis, University of Lancaster. 1988.

FILION, L. J. Vision and Relations: Elements for a Entrepreneurial Metamodel. Proceedings of the 10<sup>th</sup> Annual Babson Entrepreneurship Research Conference. In: CHURCHIL, N. C. et alii (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies. 1990, p. 57-71.

FILION, L. J. **Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur**. Montréal : Les Éditions de l'Entrepreneur. 1991.

GIBB, A. Small Firms' Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organisation. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3. 1997, p. 13-29.

GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6. 1991, p. 433-448.

GIROUX, N., TAYLOR, J. Le changement par la conversation stratégique. In: NOËL, A., VÉRY, P., WISSLER, M. (eds.). **Perspectives en management stratégique**. Paris: Economica, v. 3. 1995.

GLADSTEIN, D., QUINN, J. B. Making Decisions and Producing Action: The Two Faces of Strategy. In: **Organizational Strategy and Change – New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions**. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.

HAFSI, T. Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie. **Gestion**, février. 1985, p. 6-14.

HANLON, D, SCOTT, M. Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. In : Birley, S., Macmillan, I. (eds.). **International Entrepreneurship**. London: Routledge. 1995, p. 17-38.

HENDRY, C., ARTHUR, M., JONES, A. **Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise**. London: Routledge. 1995.

HUFF, A. S., REGER, R. K. A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2. 1987, p. 211-236.

JACKSON, M. C. **Systems Approaches to Management**. New York : Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000.

KIM, D. The Link between Individual Learning and Organisational Learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1. 1993, p. 37-50.

LEAVY, B. The Concept of Learning in the Strategy Field: Review and Outlook. **Management Learning**, v. 29, n. 4. 1998, p. 447-466.

LIMA, E. As Relações na Gestão Estratégica de PME Dirigidas por Equipes de Direção. **Anais... I Colóquio Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**. Curitiba. 2008a, p. 135-152.

LIMA, E. **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. Tese de doutorado (Programa conjunto de Ph.D. em Administração), HEC Montreal, Montreal. 2004. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 07 jan. 2007.

LIMA, E. Microdinâmicas da Difusão de Inovações entre Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: Wilhelm, P. P. H.; Amal, M. (Org.). **Arranjos Produtivos Locais: Estratégias de Cooperação e Desenvolvimento**. 1 ed. Blumenau: Nova Letra, 2005, p. 83-120.

LIMA, E. Stratégie de PME – Une Recension. **Actes de congrès**. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Louvain la Neuve (Bélgica). 2008b.

LIMA, E. Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. Montreal: HEC Montréal, 2003. Caderno de pesquisa. Disponível em <<http://web.hec.ca/creationentreprise/CERB/>>. Acesso em: 25 fev. 2008.

LIMA, E. Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4. 2007, p. 86-100.

LIMA, E. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2. 2000, p. 1-13. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/403/372>>. Acesso em: 16 set. 2008.

LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 4. 2007, p. 150-164. Disponível em: < <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20> >. Acesso em: 16 set. 2008.

MARCH, J. G., OLSEN, J. P. The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. **European Journal of Political Research**, v. 3. 1975, p. 147-171.

MARCHESNAY, M. Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. **Revue internationale P.M.E.**, v. 4, n. 1. 1991, p. 131-138.

MASON, R. O., MITROFF, I. **Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques**. New York: John Wiley and Sons. 1981.

MCCARTHY, B., LEAVY, B. Phases in the Strategy Formation Process: An Exploratory Study of Irish SMEs. **IBAR**, v. 21, n. 2. 2000, p. 55-80.

MILLER, D., TOULOUSE, J. M. Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. **Management Science**, v. 32, n. 11. 1986, p. 1389-1409.

MITROFF, I. **Stakeholders of the organizational mind**. San Francisco: Jossey Bass. 1983.

PAUCHANT, T. La gestion des systèmes complexes – définition, nécessité et apprentissage. Montréal : École des HEC. Document non publié. 1997.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood: Irwin. 1980.

REDDING, J. C., CATALANELLO, R. F. **Strategic Readiness – The Making of the Learning Organization**. San Francisco: Jossey-Bass. 1994.

ROBBINS, S. R., DUNCAN, R. B. The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision. In: HAMBRICK, D. C. (ed.). **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studing Top Managers**. London: Jai Press. 1988, p. 205-233.

SENGE, P. M. **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency. 1990.

VAILL, P. B. **Learning as a Way of Being – Strategies for Survival in a World of Permanent White Water**. San Francisco: Jossey-Bass. 1996.

WYER, P., MASON, J. An Organisational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n. 2. 1998.