



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

Ramos, Simone Cristina; Mendes Ferreira, Jane; Prado Gimenez, Fernando Antonio
Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de
pequenas empresas

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 15, núm. 3, mayo-junio, 2011, pp. 392-412
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84018475003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 2,
pp. 392-412, Maio/Jun. 2011



Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas

Cognition of the Competitive Environment: a Study of Mental Constructs Used by Small Business Owners

Simone Cristina Ramos *

E-mail: simone.cristina@pucpr.br
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

Jane Mendes Ferreira

E-mail: janemff@yahoo.com.br
Universidade Positivo – UP
Curitiba, PR, Brasil.

Fernando Antonio Prado Gimenez

E-mail: fernando.gimenez@pucpr.br
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

* Endereço: Simone Cristina Ramos
Rua Salvador, 718, Cajuru, Curitiba/PR, 82940-160.

Resumo

A abordagem cognitiva pode ser útil na compreensão dos elementos que permeiam o processo de análise do ambiente competitivo das organizações, por respeitar a complexidade do fenômeno e permitir o entendimento das intenções dos gestores e seus processos de representação do mundo. Coerente com esta proposta, os objetivos deste artigo são identificar e descrever os construtos mentais utilizados pelo dirigente para avaliação de seu ambiente competitivo e determinar se existe associação entre os construtos mentais dos dirigentes de pequenas organizações e contexto de referência e setor de atividade. A metodologia aliou procedimentos qualitativos e quantitativos e diferencia-se por empregar a grade de repertório de Kelly, cuja premissa é o entendimento do mundo associado à categorização de elementos da percepção. A amostra foi composta de 48 empresas industriais de pequeno porte localizadas em Curitiba, PR. Os resultados indicam que o conjunto de construtos utilizados é único para cada dirigente, mas puderam ser notadas comunalidades cognitivas, com a utilização mais frequente de seis construtos. A análise mostra que eles independem do contexto de referência e do setor de atuação. As conclusões permitem inferências acerca dos construtos mentais dos respondentes e seus quadros de referência para a avaliação do ambiente competitivo.

Palavras-chave: ambiente competitivo; cognição; pequenas empresas.

Abstract

The cognitive approach may be useful in understanding the elements that pervade the process of analyzing organizations' competitive environment. Respecting its complexity, the approach helps in understanding managers' intentions and their processes of world representation. Consistent with this proposal, this article aims to identify and analyze the mental constructs used by managers to assess their competitive environment and highlights the association among such constructs with reference context (RC) and sector of activity. The method allied quantitative and qualitative procedures and differentiates itself from other studies in the use of Kelly's Repgrid. This technique has as its main premise that the understanding of the world is associated with the categorization of elements of perception by individuals. The sample consisted of 48 small industrial firms located in Curitiba-PR. The results indicated that the set of constructs used is unique to each leader; however cognitive commonalities could be noticed in the more frequent use of six constructs. The analysis shows that managers' adoption of constructs is not dependent on RC and on sector of activity as well. The findings allow inferences about the mental constructs of the respondents in terms of their frames of reference and the assessment of the competitive environment.

Key words: competitive environment; cognition; small firms.

Introdução

Em face da intensificação da competição, os pesquisadores e praticantes da área de estratégia têm buscado refletir sobre quais processos e características podem incrementar o desempenho organizacional, garantindo longevidade e sucesso. Diversas correntes de pensamento, que comportam pressupostos epistemológicos distintos, têm contribuído para a compreensão da concepção e implementação da estratégia. Neste campo, a multiplicidade de visões sobre o fenômeno indica que não existem respostas corretas, mas orientações interessantes e construtivas (Mintzberg & Quinn, 2001).

Apesar de predominar na produção nacional sobre estratégia a perspectiva clássica, focada na questão da maximização dos lucros, a partir de uma visão voluntarista (Bertero, Binder, & Vasconcelos, 2003), é possível perceber a multiplicação de estudos que utilizam um ponto de vista processual, levando em conta a racionalidade limitada dos atores organizacionais e a complexidade existente entre organização e ambiente. Para Crubellate, Grave e Mendes (2003), tem aumentado a expressividade da corrente que entende a estratégia de um ponto de vista menos voluntarista e associada a processos mais ou menos conscientes de cognição e de relacionamento cultural.

Parece que, em se tratando de pequenas organizações, este ponto de vista processual se tem mostrado particularmente interessante, pois rejeita a utilização de modelos prescritivos “adaptados a partir do estudo de grandes empresas complexas” (Bernardes, 2006, p. 1). A inserção da pequena empresa, como tema de estudos de estratégia, parece refletir a importância deste tipo de organização para a economia nacional, já que as pequenas empresas representam 99% dos 4,5 milhões de empresas do país e ocupam cerca de 60% dos trabalhadores. Isso representa um contingente de 35 milhões de pessoas (Machado & Espinha, 2007). Associada à relevância deste tipo de organização, a necessidade de promover estudos de estratégia em pequenas empresas parece ser intensificada pela mazela social, criada a partir de suas altas taxas de mortalidade, porém, para Gimenez (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico deste tipo de organização, pelo desconhecimento das razões que levam os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas.

Neste sentido, a orientação cognitivista, que pode inserir-se na corrente processual dos estudos de estratégia, parece ser abordagem útil para a compreensão do fenômeno em pequenas empresas, por respeitar sua complexidade e, ao mesmo tempo, buscar comunalidades que possam auxiliar o entendimento da realidade. Para Stubbart e Ramaprasad (1990), conhecer as intenções dos estrategistas, seus processos de representação do mundo e cognição pode contribuir para a compreensão da estratégia em organizações. Sendo assim, o objetivo principal deste artigo é identificar e descrever os construtos mentais utilizados pelo dirigente de pequenas organizações para avaliação de seu ambiente competitivo. Como objetivos complementares, pretende-se evidenciar as associações existentes entre os construtos mentais dos dirigentes de pequenas organizações e o contexto de referência e setor de atividade.

Algumas justificativas teóricas podem ser associadas a esta produção científica. A primeira refere-se à utilização de uma metodologia que, ao mesmo tempo, respeita o caráter fenomenológico da cognição e permite a replicação do estudo. Isso pode contribuir para o desenvolvimento dos métodos de estudo segundo a orientação cognitivista. Além disso, partindo do pressuposto de que a formulação da estratégia é em parte um processo mental, as diferenças encontradas nas decisões estratégicas podem dar-se em função da variação de interpretações dos indivíduos; uma segunda justificativa pode ser atribuída por utilizar um conceito de cognição oriundo da psicologia dos construtos pessoais, e aplicá-lo na compreensão da cognição de gestores.

Como justificativa prática, pode-se descrever a relevância de compreender o processo de interpretação do ambiente competitivo em pequenas empresas, para tentar minimizar sua fragilidade e contribuir para o incremento de sua longevidade. A investigação dos construtos utilizados para a

dirigentes de PME's a adoção de estratégias mais adequadas às forças ambientais a que suas empresas estão submetidas.

Após esta breve introdução, será apresentado o quadro teórico de referência. Para a consecução dos objetivos também estão contidas seções a respeito da postura epistemológica adotada, design da pesquisa e resultados, análises e conclusão.

Estratégia e Cognição

Uma possibilidade de entendimento dos estudos de estratégia é oferecida por Whittington (2006). O autor apresenta quatro perspectivas genéricas (clássica, evolucionária, processual e sistêmica), em função de um plano cartesiano, cujo eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida as estratégias são deliberadas ou emergentes. Já no eixo vertical, é contemplada a amplitude dos objetivos que, em um extremo, é a maximização dos lucros e, no outro, existe uma variedade de objetivos. A perspectiva clássica tem como pressuposto que o homem possui racionalidade completa e toma decisões ótimas, sendo possível um processo deliberado de formulação da estratégia. Na perspectiva processual, por seu turno, o homem é possuidor de racionalidade apenas limitada e o processo de formação é emergente e imperfeito.

Dentro da perspectiva processual, é possível reconhecer uma escola de pensamento cujo pressuposto é o entendimento da estratégia como processo cognitivo. Esta corrente tem aumentado sua expressão no campo e agrupa trabalhos que têm permitido melhor entendimento dos processos mentais que levam o dirigente a conceber determinada estratégia face das pressões competitivas e institucionais a que a organização é submetida. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta linha de investigação pode vir a transformar a prática e o ensino de estratégia como hoje são vivenciados. Apesar da diversidade de teorias sobre cognição, alguns argumentos centrais ou pressupostos teóricos parecem nortear a concepção de estudos de estratégia e cognição. A despeito desta produção não investigar o processo estratégico em pequenas empresas, fazendo ligação entre a cognição do dirigente e suas escolhas, ele trata de um primeiro elo desta corrente: a forma como é feita a leitura e interpretação do ambiente competitivo. A seguir é feita a revisão e síntese destes argumentos, com a intenção de subsidiar o entendimento dos pressupostos teóricos e metodológicos utilizados nesta produção acadêmica.

Um primeiro argumento, comum a diversas correntes que estudam cognição e estratégia (interpretacionistas, construcionistas, construtivistas, entre outras.) é que a cognição é produzida socialmente. Ela pode ser entendida como os processos envolvidos na construção do conhecimento, o que envolve sua aquisição, organização e uso (Gimenez, 2000). Para Bastos e Borges-Andrade (2004, p. 69), “trata-se, portanto, de uma atividade que é, em essência, social, quer porque ocorre pautada em normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregado de valor, de significado emocional e afetivo”.

Diversas produções científicas (Calori, Johnson, & Sarnin, 1994; Machado-da-Silva, 2004; Smircich & Stubbart, 1985) têm ressaltado o caráter intersubjetivo da cognição e defendem a ideia de que, em seus processos cognitivos, o sujeito é, ao mesmo tempo, produto e produtor da sua realidade social. Esta percepção da relação dialética entre sujeito e estrutura social é bem representada na teoria da estruturação, onde Giddens (2003) apresenta a ideia de recursividade. Neste escopo teórico predomina o entendimento de que a realidade social é criada por atores e continuamente recriada por eles mediante seus próprios meios, pelos quais eles se expressam como atores. Neste sentido, ser agente é ser dotado de intencionalidade (podendo, até mesmo, discuti-la); mas a motivação do agente reflete a contextualidade espaciotemporal. A ação é então entendida como produzida recursivamente pelas estruturas sociais e pela agência dos atores; e estes dois conceitos, estrutura e agência, deixam de ser tratados como opostos ou excludentes, visto que são entendidos como entrelaçados. Neste sentido,

uma característica da ação social é o monitoramento da atividade pelo ator, o que subsidia um **embasamento teórico** de sua ação e da ação de outros, elaborada cognitivamente.

A constituição social da cognição parece explicar algumas comunalidades encontradas em trabalhos empíricos com enfoque cognitivista. No trabalho de Bogner e Thomas (1993), é proposto um entendimento que integra elementos do modelo econômico de formação de grupos estratégicos e do que congrega os concorrentes em grupos cognitivos. Estes autores propõem que as decisões sobre alocações de recursos nas organizações são influenciadas por fatores econômicos e pelas percepções da coalizão dominante; este último elemento seria o mais impactante em tais decisões. Também para Reger e Huff (1993), no ambiente competitivo delimitado pela população de empresas em uma indústria, a formação dos grupos estratégicos é decorrente do compartilhamento de percepções e comunalidades cognitivas. O enfoque cognitivo permitiria, então, encontrar matizes nos agrupamentos estratégicos que não são percebidos em estudos econômicos de análise dos concorrentes. O trabalho de Biselli e Tonelli (2006) aponta que a construção de sentido em estratégia passa por uma socialização acerca do contexto, onde os atores estão inseridos, que pode ser entendida como recriação da realidade social. No cenário nacional, existe um repertório de trabalhos (Cavedon & Ferraz, 2005; Gimenez & Grave, 2002; Junquillo, 2003; Vasconcelos, 2004), que trazem indícios empíricos da constituição social da cognição e sua intrínseca relação com a estratégia empresarial. Com base no exposto, pode-se concluir que a cognição é socialmente produzida e estudos que busquem entender a estratégia não podem ignorar este elemento.

Se por um lado a constituição da cognição é mediada pela interação social, é possível também afirmar que ela preserva estreita relação com o sujeito cognoscente. A investigação da relação entre cognição e características individuais tem auxiliado o entendimento da relação entre cognição e estratégia e deve ser entendido como o segundo argumento comum da escola cognitivista.

Um aspecto individual, analisado nas produções sobre o tema, é o estilo cognitivo do executivo. Ele pode ser definido como o molde em que é coletada, processada e analisada a informação e refere-se a processos de pensamentos e padrões empregados pelos indivíduos. Existem diferentes estilos e, apesar da diversidade, não se pode fazer julgamento de valor, apenas asseverar que certos estilos podem ser mais apropriados a determinadas situações (Sadler-Smith, 1998). Esta afirmação é corroborada por Hayes e Allinson (1994) que, ao estudarem a relevância dos estilos cognitivos para a prática do gerenciamento, esclarecem que cada maneira foi reconhecida como tendo igual valor. Muitos autores têm pensado na possibilidade de relacionar estas matrizes de processar informação com as escolhas estratégicas da organização (Allinson, Chell, & Hayes, 2000; Gallen, 1997; Smith, 1999). Na tomada de decisão estratégica, este estilo seria responsável por determinada escolha, conduzindo a certa estratégia. Esta seria uma das explicações por que algumas organizações, enfrentando o mesmo ambiente competitivo e tendo semelhantes objetivos, seguem caminhos diferentes para alcançá-los.

Outro aspecto individual investigado é a formação do executivo e fontes de informação por ele utilizadas na tentativa de explicar como diversas experiências suscitam diferentes modalidades de gestão (Carter, 2001; Ferreira, 2005). Porém o entendimento predominante na área é de que, apesar da relevância das experiências de formação e fontes de informação, o sujeito reconstrói o saber em função de seus próprios processos mentais. Tratam desta questão, por exemplo, os trabalhos sobre viés cognitivo, que buscam entender de que maneira as características individuais **interferem** na percepção do real e na tomada de decisão. Para Laroche e Nioche (1994), o problema da abordagem do viés cognitivo é que sua concepção também está embasada no paradigma racionalista, isto é, a existência de um decisor bem identificado e um momento delimitado para a tomada de decisão, o que não é coerente com a complexidade dos processos cognitivos. Um exemplo do processo de reconstrução cognitiva das fontes de informação é descrito por Ginzburg (1987, p. 89), ao explicar como um moleiro do século XVI propõe uma cosmogonia herética, a partir de leituras cristãs:

mais importante do que o texto, parece-nos importante a chave de sua leitura, a rede que Menochio de maneira inconsciente interpunha entre ele e a página impressa – um filtro que

fazia enfatizar certas passagens, enquanto ocultava outras, que exagerava o significado de uma palavra, isolando-a do contexto e deformando sua leitura (Ginzburg, 1987, p. 89)

Sendo assim, a investigação da relação entre cognição e características individuais acrescenta outro elemento nos estudos sobre estratégia na corrente cognitivista. O entendimento dos processos envolvidos na aquisição e organização do conhecimento e a relação entre fontes de informação e ação organizacional podem gerar melhor compreensão em face das experiências de sucesso e fracasso organizacional.

Uma terceira questão, também central no campo dos estudos cognitivos de estratégia, diz respeito ao entendimento do conceito de ambiente e da posterior relação entre organização e ambiente. Para teóricos que adotam paradigmas racionalistas nas investigações sobre estratégia, o ambiente organizacional é percebido como “conjunto objetivo e unívoco de forças e demandas que exigem respostas apropriadas dos agentes no intuito de posicionar a organização de forma que esta sobreviva a tais pressões (...)” (Crubellate, Grave, & Mendes, 2003, p. 2). Negando o paradigma racionalista, os autores da vertente cognitiva entendem que a divisão entre organização e ambiente é arbitrária e comporta pressupostos objetivistas (Smircich & Stubbart, 1985). Nesta é adotada a posição da construção (*enactment*) do ambiente, em que o compartilhamento dos significados é construído na interação social dos atores envolvidos com as organizações. Neste sentido, o estrategista é responsável por um “processo interpretativo, criando linhas imaginárias” (Smircich & Stubbart, 1985, p. 726) que desenham a realidade organizacional. Calori, Johnson e Sarnin (1994) descrevem o estrategista principal das organizações como *cognizer*, ou seja, além das funções tipicamente atribuídas de tomador de decisão, líder visionário e ator político, os autores identificam a responsabilidade de interpretar o ambiente e formar alternativas para o comportamento estratégico.

Os estrategistas interpretam o ambiente e criam estratégias para fazer frente aos elementos competitivos. No entanto as organizações competem não só por recursos objetivos provenientes das trocas de produtos e serviços, mas também por legitimidade. Assim, a organização, além das recompensas provenientes de sua eficácia e eficiência, é recompensada pelo grau em que reflete os valores e significados do meio social, onde está inserida. Esta característica da competitividade (competir por recompensas objetivas e por legitimidade) reflete a dualidade da concepção de ambiente, característica da teoria institucional. Para Scott (1994, 1995) e Machado-da-Silva e Fonseca (1999), as organizações sofrem pressões provenientes tanto do ambiente técnico, quanto do institucional.

O ambiente técnico pode ser definido como “espaços de competição na ótica econômica. É aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que nele se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (Machado-da-Silva & Fonseca, 1999, p. 103). A discussão da relação ambiente técnico e organizações forma o que Machado-da-Silva e Fonseca (1999) chamam de abordagem de natureza econômica, e seus estudos na área de estratégia abordam a necessidade de maximização da eficiência organizacional em face de determinadas condições de competição (Ramos, 2005).

Já “os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (Machado-da-Silva & Fonseca, 1999, p. 104). Sua discussão é típica do que Machado-da-Silva e Fonseca (1999) chamam de abordagem de natureza organizacional, e seus estudos de estratégia compreendem a busca da relação entre esta e diversos elementos da organização, como estrutura e tecnologia (Ramos, 2005).

A distinção entre os dois ambientes, apesar de sua clareza na teoria, não deve pressupor a exclusão de uma ou outra instância. Os dois ambientes são distintos, mas relacionados, podendo ser atribuído fundamento institucional ao ambiente técnico. O mercado, que recompensa as organizações na troca de produtos e serviços por sua eficácia e eficiência, é constituído sobre uma base institucionalizada, que regulamenta a noção de propriedade e estabelece parâmetros tipificados nos quais as trocas ocorrem (Scott, 1992).

Para Calori *et al.* (1994), a qualidade da interpretação de ambientes complexos pode impactar o desempenho das organizações; a formação do estrategista precisa ser acompanhada de experiências em múltiplos cenários, em uma tentativa de desenvolver sua habilidade de formar mapas cognitivos mais amplos. Para Daft e Weick (2007) as organizações têm mecanismos próprios para perceber o ambiente, e estes são intrinsecamente associados à proposição de normas e valores organizacionais. Para os autores a interpretação do ambiente é promovida por um número reduzido de gestores no topo da hierarquia que, ao buscarem um fio de coerência entre as diversas percepções, permitem que a organização interprete o ambiente.

Uma importante contribuição para o entendimento da relação entre construção do ambiente e formulação de estratégia é trazida pelos neoinstitucionalistas, ao proporem o conceito de contexto de referência. Para Scott (1992), existe a tendência de analisar as organizações por sua proximidade geográfica (contexto local), e faz-se necessária a introdução de outros contextos (nacional e internacional), pois numerosas organizações são conectadas a sistemas corporativos nacionais e internacionais e muitas compram dos mercados e distribuem para os mercados nacionais ou internacionais (Scott, 1992, p. 130). Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto ambiental de referência representa o nível ao qual a organização se reporta para adotar suas concepções e valores. Tal contexto contempla o foco da atenção da organização para a tomada de decisões estratégicas. Devido à expansão atual dos tipos de transação entre organizações, os autores sugerem que se faz necessário uma classificação mais precisa e propõem a utilização de quatro níveis: local, regional, nacional e internacional. É importante ressaltar a diferença entre região geográfica de atuação da organização e contexto de referência do estrategista. A primeira diz respeito à arena objetiva de negócios, onde a organização comercializa seus produtos e serviços. Já o contexto de referência diz respeito ao nível do ambiente no qual o estrategista foca sua atenção, para extrair informações, tendências e práticas que influenciarão seu entendimento acerca do ambiente competitivo.

O contexto de referência, por determinar o foco da atenção organizacional, refletirá os pressupostos do ambiente técnico e institucional que a organização considerará para a elaboração de sua estratégia e a “mudança organizacional processa-se à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência” (Machado-da-Silva & Fonseca, 1999, p. 114). Ele pode ainda servir como *buffer* (amortecedor), que dificulta a apreensão de práticas e valores emergentes em contexto mais amplo, e interfere diretamente na competitividade das organizações.

Para finalizar a exposição a respeito dos estudos cognitivistas e sua relação com a estratégia, pode-se afirmar que, independentemente da linha teórica adotada, existem três questões centrais discutidas no âmbito desta corrente: a construção social da realidade, o indivíduo e a construção do ambiente. Tais questões levam ao entendimento de que a formulação da estratégia é um processo intersubjetivo, mediada por características do indivíduo em que são recursivamente constituídos a organização e seu ambiente competitivo. Este entendimento tem implicações na construção de teorias no âmbito da estratégia e nos métodos utilizados para a investigação do fenômeno. Em face deste entendimento, o foco do presente estudo é o gestor de pequenas empresas e a forma como ele constrói (interpreta) sua realidade e o ambiente competitivo em que sua empresa se insere.

Na próxima seção, são apresentadas as questões relativas ao método utilizado para condução desta pesquisa.

Postura Epistemológica

São descritos a seguir a postura epistemológica e os procedimentos metodológicos que nortearam a condução desta pesquisa. A clareza em relação à postura epistemológica, segundo Grix (2003), é necessária para: (a) compreender a inter-relação dos termos-chave da pesquisa (incluindo metodologia e métodos); (b) evitar confusões, quando se realizam debates teóricos e abordagens do fenômeno social; e (c) tornar possível o reconhecimento de outras posições e possibilitar a defesa da

própria posição. Tal postura tem relação com uma visão específica da realidade e de como tal realidade deve ser apreendida. Para delimitá-la foi adotada a classificação proposta por Schwandt (2006), que concentra a atenção em três filosofias que explicam os objetivos e os métodos de investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social.

Nesta pesquisa, a postura é interpretativista; a ação social é inerentemente significativa ou, seja, possui certo conteúdo intencional e o pesquisador deve buscar a compreensão do significado que permeia tal ação. O investigador não se envolve com o objeto pesquisado, mantendo postura externa. O instrumento utilizado para a coleta de dados atende aos requisitos de um enfoque interpretativista, uma vez que promove o entendimento da ação do sujeito, a partir de suas próprias interpretações, ou seja, neste estudo quem identificou quais as categorias relevantes para a interpretação do ambiente e delineamento da estratégia foi o próprio sujeito da pesquisa. Se por um lado é grande o potencial de contribuição dos estudos cognitivistas para o entendimento da estratégia, por outro há que destacar a necessidade de desenvolvimento de maior número de estudos empíricos. Para tanto são necessários métodos que contemplem a complexidade, dinamismo e os diversos níveis que compõem o fenômeno. Além das técnicas tradicionalmente utilizadas nas investigações de enfoque cognitivista (observação simples ou participante, diário de campo, entrevistas, elaboração de mapas cognitivos, entre outros), existe um procedimento que pode atender a tal demanda, que é a grade de repertório. Trata-se de instrumento surgido originalmente no campo da psicologia cognitiva, que tem sido utilizado em estudos do comportamento estratégico das organizações (Gimenez & Grave, 2002; Reger, 1990).

O embasamento teórico do instrumento é a teoria de personalidade de Kelly (1963) e sua psicologia dos construtos pessoais. Para o autor, o entendimento do mundo está associado à categorização dos elementos da percepção. Estas categorias são baseadas no estabelecimento de similaridades e diferenças entre os elementos percebidos, o que constituiria um *frame* estável de referência para o indivíduo. Este quadro referencial é delineado pelos construtos que auxiliam a categorização de novas experiências ou estímulos. Para o autor

Man looks at this world through transparent patterns or templates⁽¹⁾ which he creates and then attempts to fit over the realities of which the world is composed. The fit is not always very good. Yet without such patterns the world appears to be such an undifferentiated homogeneity that man is unable to make any sense out of it. Even a poor fit is more helpful to him than nothing at all. Let us give the name *constructs* to these patterns that are tentatively tried on for size (Kelly, 1963, p. 9).

Em pesquisa torna-se possível a eliciação dos construtos utilizados pelo indivíduo para interpretar seu ambiente. Na Tabela 1 são apresentados os principais corolários referentes a esta teoria, o que auxilia o entendimento da relevância desta técnica para estudos de estratégia baseados na perspectiva cognitiva

Tabela 1

Corolários da Teoria dos Construtos Pessoais de Kelly

Corolário	Descrição
Construção	A cognição é um processo discriminatório, voltada para o entendimento do mundo, pois é através dela que categorizamos elementos e eventos, formando um conjunto de construtos para dar sentido às coisas.
Individualidade	Cada indivíduo tem seu próprio conjunto de construtos.
Organização	Este conjunto é organizado de forma a existir uma hierarquia de construtos tal que alguns sejam mais fortes e mais amplos do que outros.
Dicotomia	Cada construto implica dois polos, sendo estes formados psicologicamente (e não através da lógica).

Tabela 1 (continuação)

Corolário	Descrição
Escolha	As pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas.
Extensão	Os construtos podem ser limitados a situações específicas.
Experiência	O conjunto de construtos pessoais pode sofrer modificações com a experiência.
Modulação	Refere-se à questão de modificação de construtos decorrentes da experiência. Há construtos permeáveis e impermeáveis. Permeabilidade refere-se à facilidade de modificação.
Fragmentação	Dentro do conjunto de construtos, poderão existir subconjuntos que podem até ser incompatíveis.
Equivalência	Duas ou mais pessoas apresentam processos psicológicos semelhantes, quando empregam construções de experiências similares.
Sociabilidade	O conjunto dos construtos, ou parte deles de uma pessoa pode ser compreendido por outras.

Nota. Fonte: Adaptado de Bannister, D., & Fransella, F. (1986). *Inquiring man: the psychology of personal constructs* (3rd ed., pp. 8-18). London: Routledge e Pidd, M. (1998). *Modelagem empresarial*. (p. 142). Porto Alegre: Bookman.

Os Procedimentos da Pesquisa

Usando os critérios de classificação desenvolvidos por Cooper e Schindler (2003), pode-se classificar esta pesquisa como exploratória, pois seu propósito imediato é a exploração inicial de uma realidade, sem intenção de verificar relações de causalidade.

Para levantar os construtos que o respondente utiliza para analisar seu ambiente competitivo, foi utilizada a técnica de grade de repertório de Kelly. Para Reger (1990), a técnica da grade de repertório provê elementos qualitativos e quantitativos que representam a cognição do sujeito. Uma vantagem de sua utilização é que os construtos são elicitados com interferência mínima, o que permite que o resultado seja associado às características do indivíduo e não às do pesquisador. Ao pesquisador cabe somente a definição de amplo cenário inicial para a tarefa, que levará o indivíduo a definir os construtos relevantes para aquele cenário.

Este procedimento é então coerente com a ideia de que os ambientes são construídos cognitivamente e que, mesmo participando objetivamente de espaços competitivos comuns, cada organização percebe e dá significados diferentes às pressões provenientes do ambiente institucional. Apesar de configurar-se como instrumento de avaliação proveniente da psicologia, tal técnica não é considerada teste psicológico, sendo seu uso acessível a profissionais de outras áreas. Para configurar-se como teste psicológico, o objetivo do instrumento precisa ser a análise dos processos psíquicos dos quais o comportamento é decorrente (Alchieri, Noronha, & Primi, 2003) e não só a investigação dos construtos que norteiam a percepção/classificação da realidade.

A aplicação da técnica pressupõe o contato pessoal com o dirigente/proprietário, quando então ele é convidado a apontar os principais concorrentes em seu setor produtivo. Após a elaboração da listagem dos principais concorrentes, estes lhe serão apresentados em tríades, para que o respondente discrimine de que forma dois deles se assemelham e um se distingue. As categorias apresentadas pelo dirigente/proprietário correspondem aos construtos utilizados para o entendimento de seu espaço competitivo. Esse espaço competitivo refere-se ao conjunto de *players* que são percebidos por ele como significativos em sua disputa por recursos dentro de uma arena de negócios.

Nesta, o respondente indicou os concorrentes significativos em seu ramo e; após a elicitación dos construtos referentes a estes competidores, avaliou as características atuais de sua empresa e as pretendidas em horizonte de tempo de cinco anos, em escala de cinco pontos. A opção pela escala de cinco pontos foi intencional, para que os dados coletados resultassem em uma escala intervalar e não ordinal ou nominal. A escala intervalar, segundo Pereira (2004), oferece maiores possibilidades de análise e oportunidades de processamento, permitindo leitura mais rica da relação entre os objetos em estudo. Os dados numéricos obtidos sobre a empresa respondente (condição atual e pretendida) e de seus concorrentes foram então tratados estatisticamente. Na Tabela 2 são descritas as etapas de aplicação da grade de repertório.

Tabela 2

Etapas de Aplicação da Grade de Repertório

Etapa	Descrição
Identificação dos concorrentes	O entrevistado elabora uma lista que contenha os concorrentes mais relevantes no seu ambiente de negócios.
Elicitação dos construtos	São apresentados ao entrevistado tríades de concorrentes e é solicitado que ele indique de que forma dois deles se parecem e um é diferente.
Análise da estratégia atual e futura da organização	É solicitado que o entrevistado classifique por uma escala Likert o comportamento atual de sua organização e aquele pretendido para um horizonte de tempo de 5 anos.

Já o contexto de referência foi identificado por meio da aplicação de questionário, que procurou discriminar qual o principal foco de atenção das organizações, se local, regional, nacional ou internacional. Este questionário foi apresentado diretamente aos dirigentes/proprietários, o que tende a aumentar o controle do pesquisador sobre a origem dos dados. O instrumento utilizado foi uma adaptação do desenvolvido por Cochia (2002). Como instrumento adaptado, foi novamente validado por meio de teste prévio, para verificar se os termos utilizados eram compreendidos pelos respondentes e se a sequência de perguntas era adequada.

O resultado da aplicação do questionário foi o levantamento do contexto de referência predominante na empresa, representado por categorias discretas: local, regional, nacional ou internacional. A consolidação do questionário se deu pela atribuição de valores numéricos correspondentes às respostas apontadas. Os grupos resultantes da aplicação do questionário foram obtidos por meio da aplicação da análise de *cluster*, utilizando o *software Statistica* versão 6.0, o que permitiu apontar similaridades entre conjuntos de respondentes e contextos de referência comuns a várias das empresas estudadas.

Para a coleta de dados foram realizadas visitas às empresas participantes e pode-se afirmar que este formato de interrogação/comunicação garante melhor controle do pesquisador sobre as respostas, pois permite observar o preenchimento do questionário e garantir que o respondente desejado participe da pesquisa.

Em relação ao controle de variáveis, o estudo pode ser considerado *ex post factum*, pela impossibilidade de manipulação destes elementos. Quanto ao propósito da pesquisa, pode-se enquadrá-la como descritiva, tendo-se em vista que se buscou conhecer o objeto sem estabelecer relações causais entre as variáveis. Já no quesito dimensão de tempo, o trabalho propõe corte transversal (*cross-section*), com coleta de dados única e sem acompanhamento das variáveis ao longo do tempo. No item ambiente, este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois os dados foram coletados no local de sua ocorrência e não em ambiente artificialmente planejado. O nível de análise da pesquisa é organizacional, pois cada empresa é tratada como unidade da amostra; a unidade de análise são os dirigentes das empresas estudadas.

A população escolhida para a realização deste estudo foi a de pequenas empresas industriais de Curitiba, PR. A pesquisa multissetorial pareceu adequada, pois cada organização elencou seus competidores relevantes e fez comparações entre as suas características e as deles. Isto impediu que organizações muito diversas fossem comparadas. A escolha de pequenas empresas foi baseada na percepção de que, em organizações deste porte, normalmente o dirigente/proprietário ocupa papel central nas escolhas estratégicas e, portanto, sua percepção sobre o ambiente competitivo pode impactar fortemente o comportamento estratégico da organização.

Em função da natureza exploratória e descritiva deste estudo, cuja intenção não foi a busca de explicações e relações causais, a amostragem não seguiu um padrão estatístico, que permitiria a extrapolação dos resultados obtidos para a população. A amostragem foi, então, não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários, onde os dirigentes/proprietários eram convidados a participar da pesquisa. Após o contato telefônico com 290 empresas, 48 aceitaram participar do estudo e compõem a amostra estudada.

Dois conjuntos de análises sustentam o tratamento de dados: estatística descritiva e análise multivariada, com especial utilização da técnica de agrupamento do tipo *cluster*, em acordo com medidas de Ward com ligação completa.

Antes da consolidação das respostas do questionário sobre o contexto de referência, foi realizada a verificação da consistência interna do instrumento pelo procedimento de *reliability* do SPSS, usando como indicador a medida Alpha de Cronbach. Foi encontrado um $\alpha = 0,8378$ para o conjunto de dados apurados pelo questionário, o que indica a alta consistência interna do instrumento, já que índices acima de 0,6 são considerados suficientes em pesquisa social.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Na primeira parte desta seção são apresentadas as características da amostra, os contextos de referência encontrados, bem como os achados sobre os construtos adotados para a avaliação do espaço competitivo. Na segunda parte são abordadas questões referentes à associação entre os construtos.

Amostra, contexto de referência e construtos

As 48 empresas pesquisadas foram agrupadas em cinco setores: metal-mecânico ($n=17$), moveleiro ($n=6$), gráfico ($n=6$), têxtil ($n=5$) e uma categoria residual rotulada como Outros, que agrupou os diversos setores com baixa representatividade ($n=14$).

Dessas empresas apenas quatro relataram ser exportadoras. No entanto, mesmo para tais organizações, o mercado internacional não representa a maior parte de seu faturamento, mas **complemento** ao rendimento obtido com as vendas no país. Quando os dirigentes buscaram justificar seu comportamento de não exportar, afirmaram que esta ação parece ser **grande desafio** ou necessitar de **um grande investimento**, pois o procedimento é percebido como burocrático e trabalhoso. Para estes respondentes, a falta de um *staff* restringe as ações organizacionais, pois o próprio dirigente teria que se ocupar com a **papelada** e, de forma geral, eles não se sentem habilitados a gerenciar tal processo.

Do total de empresas, 19 distribuem seus produtos para todo o território nacional, 15 negociam no estado do Paraná e seus vizinhos Santa Catarina e São Paulo, e 14 atuam apenas no mercado de Curitiba e cidades próximas.

A idade das empresas foi, de certa forma, diferente da esperada. Como os estudos sobre longevidade de pequenas empresas (Machado, 2007) apontam que a grande maioria delas (cerca de 70%) não supera a marca de cinco anos de existência, a expectativa era de encontrar empresas com

idade inferior a esta marca. Porém, das empresas participantes apenas cinco possuem menos de cinco anos. Do restante, cinco têm entre seis e dez anos, 17 entre 11 e 20 anos e 21 empresas atingiram a marca de mais de vinte anos de existência, com o máximo de 45 anos. Concomitantemente, os dirigentes participantes da pesquisa possuem ampla experiência na gestão de suas organizações. Do total de respondentes, 37 (77%) estão à frente de suas empresas há mais de cinco anos: 17 desde a fundação e 20 adquiriram empresas já existentes. Dos demais, cinco são fundadores de empresas recentes, com menos de cinco anos, e seis são herdeiros de negócios familiares.

A análise dos dados referentes ao contexto de referência, utilizando a técnica de *cluster* pelo método Ward de agrupamento, gerou dois grupos de contexto de referência (CR), que serão chamados de local ($n=14$) e regional/nacional ($n=34$), o que pode ser verificado na Figura 1:

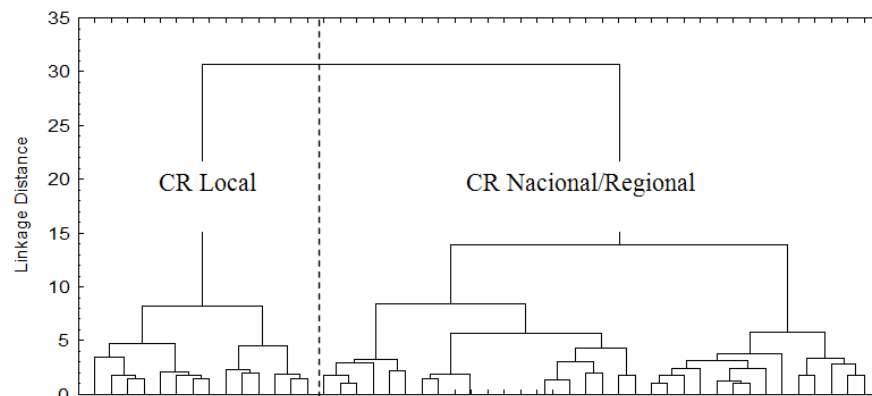


Figura 1. Grupos para o Contexto de Referência.

De acordo com o referencial cognitivista, a diversidade no foco de atenção do estrategista pode explicar, pelo menos em parte, a disparidade das estratégias adotadas em cada organização. Os dirigentes com um contexto de referência predominantemente local utilizarão seus concorrentes mais próximos para o mapeamento do espaço competitivo; buscarão fontes de informação e trocas com pares atuantes na esfera local e serão mais sensíveis a pressões provenientes deste nível ambiental. Explicando melhor, pode-se afirmar que estes indivíduos apresentaram similaridades nas formas de coleta e organização da informação, com tendência a direcionar sua atenção a uma esfera mais próxima de seu cotidiano.

Já os estrategistas com contexto de referência nacional/regional direcionam sua atenção a estes dois níveis do ambiente, o que pode gerar uma percepção mais ampla de seu espaço competitivo. Um resultado se destaca por sua ausência: não foi identificada nenhuma empresa com o contexto de referência internacional. Isso, em um primeiro instante, parece coerente com as atividades atuais das empresas, pois somente quatro delas negociam no mercado internacional e, mesmo fazendo-o, atribuem pouca importância ao fato. Porém levando em conta o processo de globalização presente na última década, este fato ganha relevância. Com este processo a difusão, tanto de características objetivas, como de tecnologia em produtos e processos, quanto cognitivo-culturais, como padrão de qualidade e atuação responsável, é rápida e perpassa fronteiras nacionais. Tal resultado é coerente com os apresentados por Machado-da-Silva e Fonseca (1999) e Cochia (2002), onde é indicado que pequenas empresas parecem reter sua atenção em contextos mais restritos, o que pode afetar sua competitividade.

Isto não significa dizer que a manutenção ou sucesso da pequena e média empresa é necessariamente associado ao crescimento da organização ou à ampliação de sua área de atuação. A análise feita aponta que características do espaço competitivo, como expectativas do consumidor, nível de serviço exigido, entre outras, podem ser influenciadas por competidores provenientes de esferas mais amplas do ambiente. Caso o gestor das pequenas e médias organizações não perceba tais mudanças, por focar sua atenção aos competidores mais próximos, pode ocorrer dissonância entre sua organização e o ambiente em que compete.

Em relação aos construtos utilizados pelos respondentes para analisar seu ambiente competitivo, foi obtido um conjunto de 314 construtos, com uma média de 6,5 construtos por indivíduo, com o mínimo de três e o máximo de 11. Com base no referencial teórico abordado, é possível afirmar que os construtos elicítados se relacionam com seus atributos pessoais, como estilo cognitivo e personalidade. Mesmo investigando empresas com semelhante porte, região geográfica de atuação, contexto de referência e ramo de atividade, não foram identificados conjuntos iguais de construtos. Isto poderia explicar, em parte, o fato de que organizações sujeitas às mesmas pressões ambientais possuem características estratégicas diferenciadas.

Apesar de, em sua totalidade, os conjuntos de construtos serem únicos para cada respondente, algumas constâncias puderam ser percebidas. Alguns construtos, como porte, preço, qualidade, amplitude do mercado-alvo, tecnologia e amplitude da linha de produtos foram utilizados por diversos dirigentes. Dito de outra forma, estes construtos são aqueles percebidos pelo indivíduo como relevantes na avaliação dos *players* que disputam recursos em uma arena de negócios.

A frequente utilização de alguns elementos indica a relevância destes itens na leitura ambiental dos gestores de pequenas empresas e pode ter algum papel na formulação das estratégias competitivas. Na Tabela 3 podem ser verificadas as frequências associadas aos construtos mais utilizados.

Tabela 3

Frequência dos Construtos mais Utilizados

Construto	Escala	Frequência	%
Porte	Pequena – grande	26	54
Preço	Baixo – alto	24	50
Qualidade	Baixa – alta	23	48
Amplitude do Mercado-Alvo	Restrito – amplo	23	48
Tecnologia	Defasada/artesanal -Avançada/industrial	22	46
Amplitude da Linha de produtos	Restrita – ampla	17	35

Após listar os conjuntos de construtos mais utilizados, o respondente era estimulado a avaliar, em escala de um até cinco, a posição atual de sua empresa em relação àqueles construtos e a posição pretendida em um horizonte de tempo de cinco anos. Por exemplo, um dirigente, que utilizou o construto **porte**, definiu a escala como variando entre micro e grande empresa. A nota um significaria micro porte e a posição cinco, por sua vez, indicaria grande porte. Então, o comportamento planejado para aquele construto pode ser avaliado pela variação das notas atribuídas nos dois momentos.

Em relação ao porte, dos 26 respondentes que utilizaram este construto, 16 querem crescer e 10 manter o porte atual. Interessante notar que os 16 dirigentes que planejam crescer esperam que nos próximos cinco anos sua empresa gague, pelo menos, duas posições na escala sugerida de um a cinco. Confrontando o crescimento esperado com o fato de a amostra ser composta por empresas longevas que se têm mantido pequenas, parece que o **planejado** para os próximos cinco anos se confunde com o **desejado** pelo dirigente, sem que talvez isto reflita uma possibilidade real. Em outras palavras, apesar da literatura sobre o tema apontar a avaliação do ambiente como elemento importante para o processo estratégico, tal processo parece ser influenciado também por elementos institucionais, como expectativa de papel e reprodução de práticas consideradas legítimas ou desejáveis. Isso porque as organizações não competem somente por recursos objetivos provenientes das trocas de produtos e serviços, mas também por legitimidade. Desta forma, quando o gestor planeja crescer, mesmo que isso não tenha sido observado como padrão da organização, ele pode estar reproduzindo os valores e significados do meio social onde está inserto. A pressão para o crescimento sofrida pela empresa de pequeno porte pode refletir, não necessariamente, uma vantagem ou necessidade objetiva, mas uma

Em relação aos construtos preço e amplitude na linha de produtos foram encontradas estratégias divergentes: foram relatados planos de redução, manutenção e aumento, sem destaque significativo para uma estratégia única. Pode-se especular que estes construtos parecem ser fonte de diversidade no posicionamento estratégico das organizações estudadas.

No que diz respeito à amplitude do mercado-alvo é importante notar que a estratégia de nicho (mercado-alvo focado) foi a opção de apenas dois indivíduos, dentre os 23 que utilizam este construto. A maioria deles (n=12) quer aumentar o escopo do seu alvo e uma boa parcela (n=9) quer manter seu escopo que já é amplo. Aqui aparece divergência entre a literatura prescritiva de estratégia e a ação dos respondentes. Enquanto a estratégia de nicho é comumente apontada como boa alternativa para a pequena empresa, o gestor deste tipo de organização parece entender que delimitar o foco é restrição à sua atuação e não uma ação que potencializaria a penetração de sua empresa nos mercados.

Um comportamento homogêneo foi encontrado nas ações planejadas para os construtos qualidade e tecnologia. Todos os respondentes apontaram que a estratégia futura de sua organização é permanecer no alto da escala (notas quatro ou cinco), ou melhorar neste quesito para alcançar posições que denotam alta qualidade e tecnologia avançada. Aqui novamente é possível perceber certa dissonância entre a situação atual das organizações e a pretendida para os próximos cinco anos. Em relação à tecnologia, dos 22 dirigentes que utilizaram este construto, 18 classificam a sua empresa com notas um, dois ou três, o que significa que eles percebem sua organização como possuindo tecnologia defasada ou artesanal ou muito próxima disto. Porém todos pretendem que sua empresa, no espaço de cinco anos, apresente alta tecnologia (notas quatro ou cinco). Assim, ao ser instigado a apontar o que **planeja** para sua organização, o gestor da pequena empresa parece relatar, em parte, o que **deseja** para ela. Aqui novamente é possível perceber que o respondente reproduz o que é aceito socialmente, mesmo quando no momento atual avalia a sua organização como distante deste ideal.

A análise do conjunto total de construtos utilizados sugere que a atenção do dirigente está muito associada ao ambiente técnico, em detrimento de pressões oriundas do ambiente institucional. Construtos como respeito ambiental, credibilidade da instituição e qualidade da gestão, foram utilizados por somente um sujeito. Isto parece corroborar a percepção de Farah (2004), de que as pequenas empresas industriais paranaenses deixam de aprender com experiências internacionais; e termos como inovação e modernização são geralmente conectadas a melhorias tecnológicas, e dificilmente associadas a mudanças na forma de gestão. A exclusão do contexto de referência internacional da cognição do dirigente pode estar associada a não consideração destes elementos na concepção da estratégia empresarial. Essa análise está alinhada com o que Machado-da-Silva e Fonseca (1999) declaram sobre o impacto na estratégia da exclusão do contexto internacional, pois uma organização que detenha uma trajetória de sucesso com base em estratégias alinhadas com determinado contexto pode ter problemas em assumir práticas legitimadas em contexto institucional mais amplo, em especial se estas implicarem mudanças estratégicas. No entanto, como o foco não foi especificamente investigar o impacto do contexto de referência sobre a competitividade da organização, estudos mais aprofundados sobre o tema são necessários.

Por outro lado, ao buscar uma associação entre o contexto de referência e o conjunto de construtos utilizados, a medida de associação qui-quadrado revelou a independência destas variáveis. O resultado de $p=0,84$ mostra que a escolha dos construtos para avaliação do espaço competitivo independe do nível ambiental em que o respondente concentra sua atenção. Assim, é possível afirmar que estrategistas que se reportam a um nível de ambiente nacional levam em conta os mesmos elementos daqueles que adotam um contexto de referência local.

Também foi encontrada independência ($p=0,99$) entre o setor de atuação da organização e o conjunto de construtos escolhidos pelo respondente. Isso equivale a dizer que o dirigente não seleciona as variáveis que, supostamente, seriam relevantes naquele setor específico. Parece que a seleção dos construtos é mais associada ao perfil do dirigente do que ao setor de atuação, contexto de referência ou região em que atua. Dessa forma, é possível colocar o indivíduo no centro da atividade de avaliação do espaço competitivo, mesmo em detrimento de questões objetivas, como o setor em que sua empresa

está inserta. Apesar de a literatura apontar o setor como espaço privilegiado de atenção do gestor da pequena empresa, os dados desta pesquisa contradizem tal ideia.

Associação entre os Construtos

Como ao dirigente foi solicitado fazer a avaliação da posição atual e futura de sua empresa em relação a cada um dos construtos elicítados, uma análise do comportamento destes dá indícios sobre a associação existente entre os construtos na mente do estrategista.

A análise da associação entre os construtos em seu momento atual e futuro foi realizada pelo agrupamento do tipo *cluster*, utilizando medida de Ward com ligação completa. As distâncias de ligação (*linkage distance*), consideradas fortes, foram aquelas iguais ou menores que 70, por representarem a maior similaridade entre os objetos. Este critério permitiu a distinção das conexões mais relevantes, posto que, em última instância, todos os construtos são associados no espaço multidimensional.

Na distância estabelecida, pode-se perceber que, ao descrever o momento atual de sua organização, os construtos que possuem ligação mais proeminente são tecnologia e porte. Não foi possível delinear o sentido desta ligação na mente do respondente. Em outras palavras, não é possível dizer se ele entende que a tecnologia é limitada pelo baixo recurso para investimentos, devido ao porte da empresa, ou ainda, se o porte é limitado por falta de aparato tecnológico que suporte a expansão. Esta associação pode ser verificada na Figura 2.

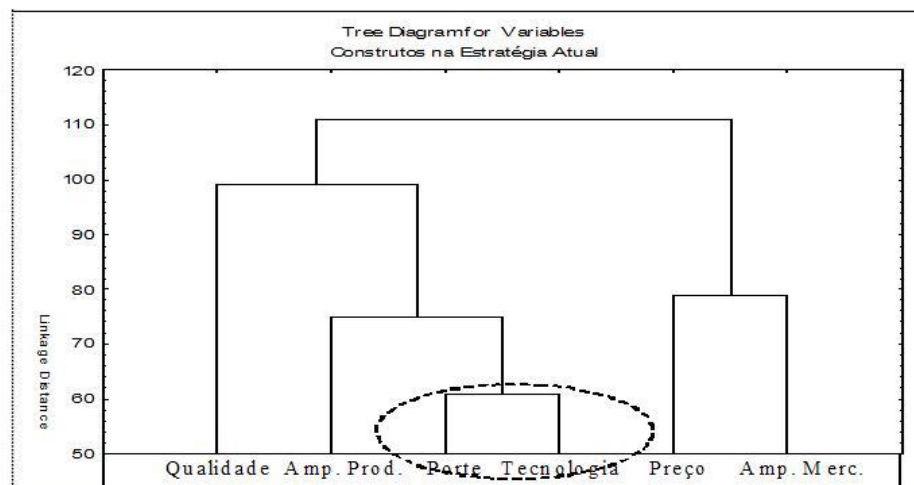


Figura 2. Construtos no Momento Atual.

Cabe ressaltar que o construto tecnologia aparece como elemento associado ao porte, quando o gestor avalia seu posicionamento atual em face dos construtos. Quando ele é instigado a avaliar a posição futura, a associação entre porte e tecnologia é menos intensa (*linkage distance* = 90). Parece então que ele percebe que a tecnologia é, de alguma forma, associada ao porte no momento atual, mas os dados mostram que, ao descrever a posição pretendida, o porte deixa de ser conectado a uma questão interna da organização (tecnologia) e passa a ser mais fortemente associado a uma questão externa (amplitude de mercado-alvo).

Ao relatar o posicionamento futuro para sua organização, os respondentes atribuíram semelhante direção aos construtos porte e amplitude de mercado-alvo. Então, estes dois construtos passaram a ser fortemente associados. Aqui a ligação pode ser facilmente explicada, pois a intenção predominante na mente deles é aumentar o escopo do mercado-alvo e o porte de sua empresa.

Interessante notar que tanto no momento atual, quanto no futuro, o gestor atribui à **qualidade** um comportamento praticamente dissociado dos demais construtos. Como as notas atribuídas às posições **atual** e **pretendida** sempre foram altas (quatro ou cinco), pode-se especular que ela é entendida como condição *sine qua non*. Isso equivale a dizer que, independentemente do posicionamento estratégico atual e futuro, a qualidade é percebida como necessária para a atuação das empresas, em todos os setores de atuação. Tais associações podem ser visualizadas na Figura 3.

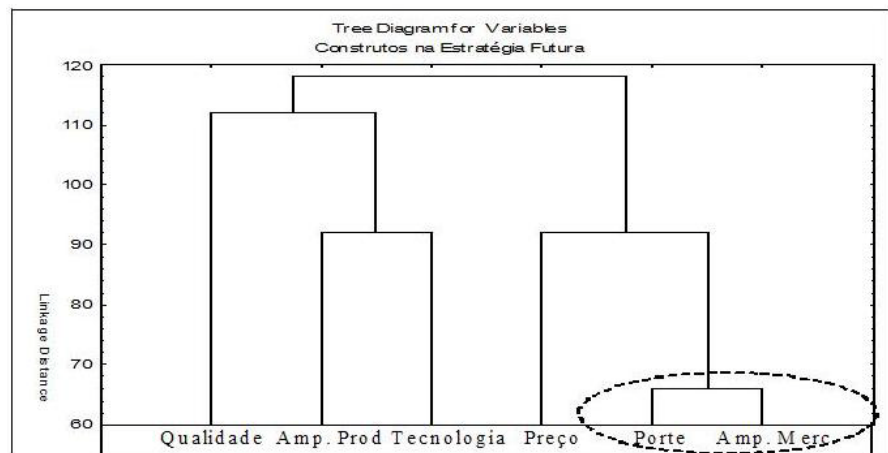


Figura 3. Construtos para Estratégia Futura.

Conclusão

Com base no resgate teórico realizado e os dados apresentados, algumas conclusões podem ser associadas a esta produção científica. A investigação dos construtos mentais que o dirigente da pequena empresa utiliza, para avaliar seu espaço competitivo, indicou que sua cognição preserva, ao mesmo tempo, individualidade e socialização.

A individualidade foi evidenciada, quando cada um dos 48 dirigentes exibiu um conjunto único de construtos, mostrando que, apesar da imersão em um mesmo setor competitivo, sua cognição reelabora o ambiente e leva ao desenho de uma leitura do ambiente exclusiva para cada organização. Nesse sentido, parece que a constituição do ambiente competitivo é mediada por características do dirigente como estilo cognitivo, personalidade e percepção. Como o conjunto de construtos mostrou independência em relação ao setor de atuação, contexto de referência e região geográfica em que atua, é possível perceber a importância da análise do dirigente nos estudos sobre estratégia em pequenas empresas.

Este achado reforça a relevância da abordagem cognitiva para entender como os dirigentes de pequenas empresas percebem determinados aspectos de sua realidade. Dito de outra forma, significa trazer o ator social **dirigente de pequena empresa** para a investigação acerca da ação organizacional para promover o entendimento da influência deste ator nos rumos de sua organização.

Indícios do processo de socialização foram encontrados na intensidade da repetição de alguns construtos e na homogeneidade de comportamento planejado para eles. A intersubjetividade está presente em ideias como aumento de porte, mercado-alvo e alta qualidade, que foram construtos encontrados nas respostas de dirigentes, independentemente do setor de atuação. É como se o estrategista inserisse em seu processo cognitivo as expectativas e valores aceitos socialmente. Dito de outra forma, a repetição dos construtos mentais e a narrativa acerca do comportamento desejado em relação a eles podem ser um indício de que a cognição do indivíduo é influenciada pelos valores da

Outra comunalidade cognitiva encontrada foi a predominância de um nível ambiental que ignora pressões advindas do contexto internacional. Isso indica que os respondentes, ao elegerem suas fontes de informação ou competidores relevantes, não contemplam tal esfera do ambiente. Estes dirigentes, ao focarem sua atenção em contextos locais e regionais tendem a não perceber pressões competitivas provenientes deste contexto mais amplo. Em uma economia globalizada cabe investigar a influência de padrões internacionais na competitividade de empresas que atuam regional ou nacionalmente. Dessa forma, estudos que tenham esse enfoque são necessários para entender a relação entre as variáveis contexto de referência e competitividade.

A análise do comportamento esperado para os construtos mais frequentes mostrou que alguns deles, como preço e amplitude da linha de produtos, podem ser origem de diversidade nas posições pretendidas para suas organizações. Já outros construtos, como qualidade e tecnologia, podem ser origem de isomorfismo, pois todos os respondentes, independentemente do ramo de atuação ou outras características do negócio, colocam em sua descrição das práticas que pretendem adotar, no horizonte de tempo delineado, a mesma direção no movimento e ambicionam as mesmas posições. A confirmação desta hipótese depende da verificação da associação entre os construtos mentais do dirigente e o processo estratégico de sua organização, o que pode ser explorado em estudos futuros.

Outra conclusão que pode ser associada a este estudo é que, ao ser incentivado a discorrer sobre as características planejadas para o seu negócio, o grupo de respondentes em alguns momentos, descreve um ideal ou desejo, mesmo que o histórico da organização não sustente tal ideal. Os participantes da pesquisa, de modo geral, almejam para suas organizações grande crescimento e aumento significativo de qualidade e tecnologia para o horizonte proposto de cinco anos. Esse dado, quando confrontado com as características da amostra (grande maioria dos dirigentes é muito experiente e está à frente de organizações maduras, de pequeno porte e tecnologia rudimentar), mostra que os objetivos almejados são poucos coerentes com a ação organizacional. Isto pode denotar que o respondente reproduz uma expectativa social acerca das organizações em uma sociedade onde crescimento, qualidade e tecnologia são atributos muito valorizados.

A investigação da associação entre os construtos utilizados mostrou que, para avaliar a posição atual de sua organização, as variáveis porte e tecnologia possuem comportamento muito semelhante. Já na posição futura este mesmo nível de associação é encontrado entre os construtos porte e amplitude de mercado-alvo. É como se, no momento atual, o dirigente percebesse a questão tecnológica como fator de promoção ou restrição ao crescimento e, no plano futuro, a amplitude do mercado-alvo pretendido fosse indicativo do porte necessário para atendê-lo.

Outro achado foi que, quando o respondente é instigado a apresentar as variáveis relevantes para a avaliação do ambiente competitivo, somente questões do ambiente técnico prevalecem. Apesar da ampla discussão acadêmica da importância das questões ambientais, credibilidade e qualidade na gestão, o dirigente da pequena empresa parece perceber que tais elementos não afetam sua competitividade. Uma possível justificativa é que o consumidor ainda não leva em consideração tais fatores nas suas escolhas. Então, na percepção da amostra, as pressões oriundas do ambiente institucional são pouco relevantes na avaliação do ambiente.

Em face do exposto, são destacadas algumas contribuições do presente artigo. A primeira é o suporte na formação de uma base de estudos empíricos sobre a cognição em pequenas empresas, ao realizar uma pesquisa que respeita a complexidade do objeto. A identificação do conjunto de construtos dos dirigentes permitiu inferir que processos cognitivos complexos são associados à construção do ambiente competitivo. Este processo parece ser mediado pelas características do indivíduo e, ao mesmo tempo, conter elementos de formação social da cognição.

Outra descoberta é que os conjuntos de construtos independem do setor de atuação. Embora esta descoberta não possa ser generalizada, dá indícios de que a literatura clássica sobre a estratégia supervaloriza as características setoriais na avaliação do ambiente competitivo. Isto significa dizer que, pelo menos para a amostra investigada, o setor não é fonte relevante de atenção.

Esta pesquisa apresenta limitações e o conhecimento delas pode ser útil no delineamento de trabalhos futuros. A primeira diz respeito à população escolhida e à técnica de amostragem utilizada. A opção por não escolher um setor específico da indústria pode ser entendida como limitação, por não permitir investigação mais detida das características técnicas e institucionais do contexto competitivo de cada organização. Em segundo lugar, a amostra de 48 empresas, mesmo sendo considerada suficiente para uma pesquisa exploratória, não representa número significativo de organizações, para que os resultados possam ser extrapolados para a população. Sendo assim, as análises contidas na apresentação dos resultados devem ser entendidas como válidas para a amostra e podem ser consideradas indícios para sustentar estudos futuros.

Os dados coletados apontam a possibilidade de concepção de novas pesquisas do tema. Uma investigação mais detalhada sobre a associação entre contexto de referência do estrategista, idade das organizações, região geográfica de atuação e competitividade em pequenas e médias empresas pode auxiliar o entendimento da importância dos padrões de referência para o sucesso deste tipo de organização. Outra possibilidade diz respeito à investigação da constituição dos construtos mentais do estrategista para ampliar o entendimento acerca da relação entre as características do indivíduo e elementos sociais. Por meio desta linha de análise, é possível entender melhor como a avaliação do espaço competitivo está associada a fatores individuais, como personalidade e estilo cognitivo ou elementos sociais, como valores da sociedade e expectativas dos grupos sociais acerca da atuação de gestores.

Também pode ser apontada a necessidade de analisar, de forma mais aprofundada, como tais construtos influenciam a formação da estratégia. No entanto, assim como outros trabalhos que seguem a abordagem cognitiva, os resultados aqui obtidos oferecem fortes indícios de que a forma como os dirigentes estruturam o conhecimento da sua realidade são relevantes para a compreensão do processo estratégico. A partir desses indícios, são recomendáveis estudos que explorem a associação entre construtos mentais do dirigente e o processo de formulação, implementação e controle estratégico. Estudos longitudinais permitiriam verificar se os construtos utilizados para mapear o espaço competitivo e o posicionamento pretendido para eles influenciam as decisões estratégicas da organização. Isso permitiria um conhecimento maior da mente do estrategista, que pode ser considerada a caixa preta da estratégia em pequenas organizações.

Artigo recebido em 04.08.2009. Aprovado em 04.11.2010.

Nota

¹ Grafado templates no original

Referências

- Alchieri, J. C., Noronha, A. P., & Primi, R. (2003). *Guia de referência: testes psicológicos no Brasil*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 9(1), 31-43. doi: 10.1080/135943200398049
- Bannister, D., & Fransella, F. (1986). *Inquiring man: the psychology of personal constructs* (3a ed.). London: Routledge.

- Bastos, A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos Organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 3, pp. 69-76). São paulo: Atlas.
- Bernardes, M. E. (2006, setembro). Crescer para legitimar e legitimar para crescer. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Bertero, C. O., Binder, M. P., & Vasconcelos, F. C. (2003). Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1191 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 48-62.
- Biselli, F., & Tonelli, M. J. (2006, setembro). Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Bogner, W. C., & Thomas, H. (1993). The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies*, 30(1), 51-67. doi: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00295.x
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1994). CEO's cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437-457. doi: 10.1002/smj.4250150603
- Carter, S. (2001). *Women's business ownership: a review of academic, popular and internet literature*. Glasgow: University of Strathclyde.
- Cavedon, N. R., & Ferraz, D. L. (2005). Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-Eletrônica*, 4(1). Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100014&lang=pt doi: 10.1590/S1676-56482005000100014.
- Cochia, C. B. (2002). *Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Crubellate, J. B., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2003, maio). Questão institucional e suas implicações pra o pensamento estratégico. *Encontro de Estudos em Estratégia*, Curitiba, PR, Brasil, 1.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (2007). Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Coords.), *Teoria das organizações* (pp. 235-256). São Paulo: Atlas.
- Farah, M. F., Jr. (2004). *Pequena empresa e competitividade: desafios e oportunidades*. Curitiba: Juruá.
- Ferreira, J. M. (2005). *Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Gallen, T. (1997). The cognitive style and strategic decisions of managers. *Management Decision*, 35(7), 541-551. doi: 10.1108/00251749710170501

Giddens, A. (2003). *A constituição da realidade*. São Paulo: Martins Fontes.

Gimenez, F. A. (2000). *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: Autor.

- Gimenez, F. A., & Grave, P. S. (2002, setembro). E-diagnóstico estratégico: uma ferramenta para posicionamento estratégico em tempo real. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Ginzburg, C. (1987). *O queijo e os vermes: o cotidiano e as idéias de um moleiro perseguido pela inquisição*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Grix, J. (2003). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175-186. doi: 10.1111/1467-9256.00173
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Marketing*, 5(1), 53-71.
- Junquilha, G. S. (2003). Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 101-120. doi: 10.1590/S1415-65552003000500006
- Kelly, G. A. (1963). *A theory of personality*. New York: W. W. Norton & Company.
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (1994). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 20(99), 64-78.
- Machado-da-Silva, C. L. (2004). Nota técnica: estratégia e organizações: conversa necessária. In S. R. Clegg & C. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 3, pp. 251-256). São Paulo: Atlas.
- Machado-da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. (1999). Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In M. Vieira & L. M. Oliveira (Orgs.), *Administração contemporânea* (pp. 27-39). São Paulo: Atlas.
- Machado, H. V. (2007). *Causas de mortalidade de pequenas empresas*. Maringá: EDUEM.
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2007). Considerações sobre mortalidade de pequenas empresas. In H. V. Machado (Org.), *Causas de mortalidade em pequenas empresas* (pp. 13-25). Maringá: EDUEM.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Pereira, J. C. R. (2004). *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Pidd, M. (1998). *Modelagem empresarial*. Porto Alegre: Bookman.
- Ramos, S. C. (2005). *Isomorfismo mimético e contexto de referência: um estudo em pequenas empresas de Curitiba/PR* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Reger, R. (1990). The repertory grid technique for eliciting the content and structure of cognitive systems. In A. S. Huff (Ed.), *Mapping strategic thought* (pp. 301-309). Willey: Chichester.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123. doi: 10.1002/smj.4250140203
- Sadler-Smith, E. (1998). Cognitive style: some human resource implications for managers. *The international Journal of Human Resource Management*, 9(1), 185-202. doi:

- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In N. Denzin & Y. Lincoln (Orgs.), *Planejamento da pesquisa qualitativa* (pp. 193-217). Porto Alegre: Bookman.
- Scott, R. W. (1992). *Organizations: rational, natural, and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, R. W. (1994). Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In R. W. Scott & J. W. Meyer, *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism* (pp. 55-80). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736. doi: 10.2307/258041
- Smith, M. (1999). Gender, cognitive style, personality and management decision-making. *Management Accountants*, 77(7), 18-22.
- Stubbart, C. I., & Ramaprasad, A. (1990). Comments of the empirical articles and recommendations for future research. In A. S. Huff (Eds.), *Mapping strategic thought* (pp. 251-287). Willey: Chichester.
- Vasconcelos, F. C. (2004). A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 159-179. doi: 10.1590/S1415-65552004000200009
- Whittington, R. (2006). *O que é estratégia?* São Paulo: Thomsom Learning.