

A RELAÇÃO ENTRE ATORES EXTERNOS E ESTRATEGISTAS NAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENAS EMPRESAS

LÍVIA CASTRO D'AVILA*
SAMUEL JUNDI**
ANA PAULA CAPUANO CRUZ***
ALINE SAMÁ****

RESUMO

É importante o crescimento do número de Micro e Pequenas Empresas no Brasil. À frente dessas empresas, destacam-se os proprietários, aqueles responsáveis por tomar decisões estratégicas e por nortear o desenvolvimento e o crescimento destas empresas. No escopo da Estratégia como Prática, compreender como se dá o fazer estratégico diário deste pequeno empreendedor é relevante ao permitir uma análise de quais elementos influenciam sua tomada de decisão. Considerando que este comportamento estratégico não é estático e pode ser influenciado por elementos externos à organização, alguns atores externos podem oferecer insumos para o desenvolvimento de novas práticas. Este estudo teve como objetivo analisar se há relação entre os atores externos e os estrategistas e o possível impacto sobre as decisões práticas diárias destes empreendedores. Por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, foi possível identificar as principais influências dos pequenos empreendedores e suas principais práticas. Pôde-se perceber a importância de atores externos nas práticas estratégicas de pequenas empresas, porém não foi possível associar esta influência com o desempenho das pequenas empresas.

Palavras-Chave: Estratégia Como Prática. Atores Externos. Práticas Estratégicas. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The growth of small business in Brazil is important nowadays. The owners of these companies are those responsible for making strategic decisions and guiding the development and growth of these companies. The scope of the Strategy as Practice helps to understand how small entrepreneur daily strategic decisions are taken. Whereas this strategic behavior is not static and can be influenced by external elements to the organization, some external actors can provide input to the development of new practices. This study aimed to analyze the relationship between external actors and the strategists and the possible impact on daily decisions practices. Through a qualitative exploratory research the research allowed to identify the main influences of small entrepreneurs. Was evident the importance of external actors in the strategic practices of small businesses, but we could not associate this effect with the performance.

Keywords: Strategy as Practice, External Actors, Strategic Practice, Small business.

Recebido em: 18-09-2016 Aceito em: 30-11-2016

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, existem mais de 9 milhões de micro e pequenas empresas em todo o Brasil (SEBRAE, 2015). Esses pequenos negócios funcionam como combustível para a economia. Dados recentes indicam que, no primeiro semestre de 2015, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) movimentaram R\$ 10,78 milhões nas compras públicas, um índice equivalente a 37,2% do total (Sistema Integrado de Serviços Gerais – SISG, 2015). Apesar da expressiva participação que as MPEs têm na economia nacional, a literatura sobre elas ainda é escassa, com poucas obras tratando sobre suas atividades.

Para Montañó (1999), existem três aspectos fundamentais a serem considerados para caracterizar as MPEs: dimensão, complexidade e formalização. Segundo o autor, essas organizações apresentam dimensão reduzida, tanto em número de membros, quanto no nível de produção e comercialização. Na micro e pequena empresa, o poder é altamente centralizado e a divisão técnica do trabalho é pequena.

* Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande. Doutora em Administração pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS). E-mail: livia.davila@furg.br; End: Campus Carreiros: Av. Itália, km 8, Bairro Carreiros, Rio Grande, RS.

** Graduando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande.

*** Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande. Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo.

**** Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande.

Assim, tende a haver pouca formalização e, de modo geral, muitas das MPEs não apresentam objetivos e normas explicitamente definidas. Gonçalves e Koprowski (1995) citam alguns outros aspectos qualitativos também comuns aos pequenos negócios, como: uso de trabalho próprio ou familiar, não existência de administração especializada, produção artesanal e não em escala, não pertencimento a grupos financeiros, falta de acesso ao capital de mercado, falta de poder de barganha, papel complementar às atividades industriais mais complexas e dependência de mercados e de fontes de suprimento próximas.

Apesar disso, as pequenas empresas exibem uma maior flexibilidade, fator relevante para lidar com ambientes instáveis, que se traduzem em respostas mais rápidas frente às oportunidades e atendimento mais adequado a pequenos mercados especializados (KRUGLIANKAS, 1996; LEONE, 1999). Ainda que disponham de tecnologia defasada, caracterizada pelo uso de máquinas descartadas por empresas mais modernas, as pequenas empresas conseguem ter uma diversidade de produtos e processos, mantendo flexibilidade e rapidez aliadas a uma adaptabilidade tecnológica (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995).

Ainda que associada à representatividade deste tipo de organização, a necessidade de promover estudos sobre estratégia em pequenas empresas parece ser intensificada pela mazela social criada a partir de suas altas taxas de mortalidade (RAMOS et. al., 2008). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013) expõem que, em seu primeiro ano de existência, a taxa de mortalidade de uma empresa atinge 24,8%, aumentando para 46,2% em seu quarto ano. Para Gonçalves e Koprowski (1995), a sobrevivência das MPEs é dificultada não só por fatores como carência tecnológica, capacitação gerencial e isolamento diante das grandes empresas. Soma-se a isso a existência de leis complexas e muito exigentes para os novos negócios, pressões das grandes empresas e elevadas taxas de juros, acima do que pagam as grandes empresas, que em teoria, oferecem maior “segurança” aos *stakeholders*. Assim, parece haver uma lacuna na compreensão sobre as razões que levam os gestores a fazerem escolhas estratégicas.

A perspectiva da Estratégia Como Prática (ECP), desenvolvida por Whittington (2006), tem como objetivo o estudo da prática estratégica empresarial. Estudiosos desta linha se dedicam a analisar as práticas dos estrategistas no fazer estratégico e compreender como a estratégia pode ser constituída a partir da prática diária (Jarzabkowski, 2005).

O rápido crescimento do campo de pesquisa em ECP foi mapeado e criticamente avaliado por Jarzabkowski e Spee (2009). Neste trabalho, 46 artigos foram mapeados e categorizados, todos com o mesmo tema principal, a ECP. O conteúdo do trabalho foi dividido em três partes. Examinaram-se os conceitos de praticantes estratégicos e da práxis, em que os autores criaram nove possíveis categorias nas quais a pesquisa da ECP vem sendo desenvolvida. A segunda parte revisou o conceito das práticas, amplamente usadas na literatura da ECP. A sessão final traz um apanhado classificando os artigos analisados em função de seus objetivos. Dessa forma, o artigo conclui detalhando sobre o corrente estado do campo da ECP e traz algumas recomendações e sugestões de pesquisas em cada agrupamento. A informação crucial retirada das contribuições de Jarzabkowski e Spee (2009) foi verificar que foram realizados poucos estudos empíricos tratando da relação entre os atores externos e a maneira como os estrategistas moldam suas práticas estratégicas. Essa lacuna foi vista como oportunidade para esta pesquisa.

As pequenas organizações possuem a característica de serem mais flexíveis e responder mais rápido ao mercado e a turbulências (KRUGLIANKAS, 1996; LEONE, 1999), então os pequenos estrategistas tendem a mudar para sobreviver. O fato que se sucede é que por esse estrategista, não necessariamente, ter uma administração especializada, muitas dessas mudanças são intuitivas e não baseadas em conhecimento. Um relatório executivo feito pela GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* divulgou dados entre os anos de 2012 a 2014 sobre a busca de órgãos de apoio no Brasil por novos empresários. O percentual da população total de empreendedores que não procurou nenhum apoio em 2012 era de 79,6%. Este índice alcançou os 86,6% no ano de 2014, mostrando uma diminuição da busca por auxílio de pessoal especializado em gestão.

A atividade empreendedora é, em sua maioria, uma atividade individual, na qual o dono da empresa acaba por tomar decisões, sozinho, sobre diversas áreas funcionais. Além disso, o frequente despreparo gerencial da maioria destes empreendedores faz com que suas decisões acabem sendo baseadas mais em instinto do que em conhecimento técnico. Essa lógica sugere que os pequenos estrategistas seriam mais sensíveis às influências externas. Dessa maneira, teriam mais interesse em buscar informações e apoio para a tomada de decisão em membros externos à organização como forma de validar suas práticas estratégicas.

Assim, compreender como este processo de tomada de decisão ocorre em micro e pequenas empresas, considerando a existência de participantes externos, torna-se relevante para entender as atividades estratégicas praticadas pelos pequenos empresários. Com base nessa contextualização, propõe-se a realização desta investigação com o seguinte questionamento: **os atores externos influenciam as mudanças nas práticas estratégicas dos estrategistas no âmbito das pequenas empresas?**

De forma geral, este estudo pretende explorar o relacionamento entre atores estrategistas e os atores

externos, buscando avaliar se essas mudanças estimuladas pelos atores externos contribuem para melhoria do desempenho das organizações. A proposta consiste em identificar se as Práticas Estratégicas dos Estrategistas são influenciadas pelo contato com Atores Externos, e se estas mudanças impactam no desempenho da empresa.

Dessa forma, o presente estudo, no contexto dos pequenos negócios, justifica-se pelo aprofundamento das relações de estrategistas com os seus atores externos. Detalhar esse relacionamento pode ser crucial, tanto para os estrategistas, que poderão guiar sua relação com atores externos para aperfeiçoar suas práticas, quanto para os próprios atores externos, que terão a medida da relevância de seu papel nos ambientes empresariais, para melhorar seus serviços. Uma melhor compreensão da influência dos atores externos poderá também indicar formas de atuação de entidades de classe que poderiam verificar formas de estímulo ao envolvimento desses empresários nas atividades da instituição.

Este trabalho também se justifica pelo ganho teórico apresentado, já que pretende melhor compreender a lacuna apontada por Jarzabkowski e Spee (2009) de poucos estudos na temática estudada. Poucos trabalhos acadêmicos testaram essa relação entre as práticas estratégicas e atores externos de forma empírica, fator que conduziu para o desenvolvimento desta pesquisa (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Ter uma compreensão sobre o papel dos atores externos à organização nas práticas é importante para o desenvolvimento da literatura da estratégia como prática, sendo indicada como possível agenda para futuras pesquisas. Na literatura de estratégia como prática, é também evidente a preocupação com as formas do fazer estratégico. Nesse caso, este artigo visa contribuir com o aprofundamento desta questão, investigando os elementos presentes nas escolhas estratégicas diárias de pequenos empreendedores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são detalhados os elementos de aporte teórico utilizados para o artigo. A discussão busca apresentar os conceitos relativos ao tema, identificando elementos discutidos ao longo do estudo.

2.1 Estratégia como Prática

Por muito tempo, na área de estratégia, os estudos tinham como principal abordagem a compreensão sobre as formas de conduzir a formulação estratégica (BARNEY, 1991; PORTER, 1980; MINTZBERG, 1987). Ao longo do tempo, abordagens que buscavam interpretar com maior detalhe a realidade dos procedimentos e resultados sociais dos atores envolvidos na estratégia operacionalizada diariamente nas organizações foi ganhando espaço nas discussões da área (DOZ; PRAHALAD, 1991). A estratégia como prática surge como uma perspectiva na qual o olhar recai sobre a prática e o envolvimento do estrategista no fazer estratégico (WHITTINGTON, 2006).

Nestes estudos, a prioridade está em dirigir o olhar sobre o estrategista e no modo como desempenha seu papel (PACAGNAM, 2011). Assim, aceitar a estratégia como prática envolve ampliar ainda mais a visão sobre o campo da estratégia, entendendo não apenas quem o estrategista é, mas também como ele desenvolve o fazer estratégico. À medida que há aproximação com a prática, percebe-se que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constituiu-se também em uma atividade realizada pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004). Portanto, a estratégia como prática busca entender quem são os praticantes da estratégia, o que eles fazem no dia a dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para suas atividades.

Segundo Jarzabkowski (2005), a Estratégia como Prática se divide em três elementos significativos. O primeiro deles, a Práxis, seria "um fluxo de atividades situado e socialmente definido que gera como consequências os direcionamentos e a sobrevivência da empresa"; o segundo elemento seriam as práticas, diretamente ligadas ao fazer estratégico, na medida em que fornecem os recursos necessários por meio dos quais os estrategistas constroem suas atividades, e, por fim, os praticantes, considerados os atores estratégicos, aqueles que moldam a estratégia pelo modo que agem, pelos recursos que utilizam e por quem são (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 2).

Dessa maneira, a investigação da estratégia como prática pode explicar os resultados que decorrem para a empresa em todos os níveis, desde a maioria dos micros detalhes do comportamento humano aos níveis mais institucionais. Os microfenômenos, nesse caso, precisam ser entendidos nos seus amplos contextos sociais, e a infraestrutura social, as tecnologias, as ferramentas e os discursos, por meio de micro ações, são institucionalizados nas macropropriedades que habilitam sua transmissão dentro desses contextos e entre eles. Assim, a estratégia como prática enfatiza o elo entre as microperspectivas da estratégia (o fazer de grupos específicos, por exemplo) e as macroperspectivas (compartilhadas por vários grupos) (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

2.2 Práticas Estratégicas

A estratégia como prática implica uma nova direção para o pensamento estratégico. O foco, antes direcionado para as competências essenciais da organização, agora se encontra na busca pela direção estratégica, voltado para as práticas e não somente para o nível gerencial. Aspectos relacionados às práticas e às rotinas ganham espaço nas investigações, e as organizações passam a ser vistas como mundos sociais, nos quais os indivíduos interagem e constroem suas estratégias de acordo com as demandas do mercado de forma dinâmica. A estratégia, de acordo com estudiosos dessa vertente, é algo que as pessoas fazem (JOHNSON et al., 2007).

Dentro dessa perspectiva, a estratégia como prática tem o intuito de analisar quem está envolvido no fazer estratégico e mais que isso, todas suas ações e atividades organizadas, tais como seu comportamento, rotinas, discursos, ferramentas etc. Os atores, suas ações e interações são trazidos para o centro da análise da estratégia, ou seja, quem a realiza, o que eles fazem, como fazem, que ferramentas utilizam e as implicações de suas ações para a estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Reckwitz (2002) apresentou a prática da estratégia como tipos de comportamento rotinizados que consistem em diversos elementos interconectados. Esses elementos seriam as atividades mentais dos praticantes (o que e como eles pensam a respeito da situação que exige uma estratégia), ferramentas que utilizam e seus usos (que recursos eles utilizam para realizar alguma estratégia), um conhecimento adquirido sobre como fazer as coisas ("*know-how*"), conhecimentos motivacionais (habilidade de motivar seus colaboradores).

Outra definição expoente é a de Jarzabkowski e Whittington (2008). Os autores afirmam que as práticas envolvem as várias rotinas, discursos, conceitos e tecnologias nas quais o trabalho de estratégia é feito possível. Não só junto com modelos e revisões teóricas óbvias, mas também com testes de hipóteses, materiais tecnológicos e artefatos (*slides* e *flipcharts*). Essas características mostram que todas as ações do indivíduo são analisadas pelo escopo da prática, e a interação delas forma a estratégia.

Fazendo uma soma de todos os conceitos apresentados, é possível montar uma lista das práticas estratégicas mais recorrentes na literatura, são elas: rotinas, discursos, uso de tecnologias e materiais (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008), encontros, uso da motivação, *workshops*, conhecimento prático – "*know-how*" (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), tomadas de decisão, pesquisa, aconselhamento e ensino (SCHATZKI, 2006).

2.3 Estrategistas

Com papel relevante dentro das empresas, os estrategistas são responsáveis por identificar, definir e selecionar estratégias. Eles fazem ajustes, reformulam as estratégias em vigor, definem as estruturas, os processos e as políticas necessárias para que as ações sejam bem sucedidas. Segundo Mintzberg e Westley (2001), os estrategistas envolvem-se em um processo decisório, apoiando-se em dois modelos: o racional e o intuitivo. Podem tomar decisões baseadas: na análise, que se caracteriza pelo planejamento e pela programação de ações, a partir de fatos; na visão, que se fundamenta em ideias derivadas da imaginação ou visão dos líderes, e na ação, que se origina de experiências e resulta em aprendizado. Muitas vezes, o estrategista, por não possuir as informações de que necessita e tampouco capacidade intelectual para lidar simultaneamente com grande quantidade delas, faz escolhas sem analisar todas as alternativas de solução e antecipar os seus respectivos resultados. Em vista disso, procura identificar um curso de ação satisfatório, entre aqueles que conseguiu delimitar, a partir das suas percepções e experiências (FONSECA, MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Os atores que afetam a construção de práticas pela forma como agem e pelos recursos que utilizam para o mesmo são reconhecidos como os praticantes da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). São eles que também realizam as atividades de formação, adaptação e execução das estratégias propostas, atuando como condutores da prática estratégica (WHITTINGTON, 2006). Nota-se que, nesta pesquisa, os praticantes são chamados de estrategistas, tanto pelo seu direto envolvimento no fazer estratégico, quanto pela base na definição de Jarzabkowski e Spee (2009), que se referem aos praticantes como as pessoas que realizam o trabalho de estratégia.

Dentro do contexto das micro e pequenas empresas, a individualidade é acentuada, à vista que muitas dessas micro e pequenas empresas têm apenas seu proprietário como praticante estratégico. Nas MPEs, em função das restrições financeiras e mesmo das características da oferta da empresa, ela é composta por poucos funcionários e, normalmente, as empresas não possuem um profissional especializado para cada área funcional. Assim, a função estratégica é realizada pelo próprio proprietário, que, dentro do âmbito da empresa, acumula várias funções.

Sendo assim, em muitas situações, o praticante é o próprio empreendedor. Esta realidade é relevante, pois, com essa configuração, os estrategistas tendem a exibir uma aproximação pessoal com o

negócio, sendo movidos por sentimentos afetivos em relação à empresa, e não raro, com dificuldade de tomar decisões efetivamente voltadas para a estratégia a ser perseguida pela organização.

2.4 Atores Externos

Os atores externos não fazem parte da organização, porém têm grande influência sobre as questões estratégicas do ambiente empresarial, podendo ser caracterizados como: gurus do assunto, instituições de educação, instituições ambientalistas, mídias, governos, consultores, ou ainda, entidades de classe (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al. 2007; WHITTINGTON, 2003; 2006a). Cada qual pode influenciar o tomador de decisões de um modo, seja com apoio técnico e profissional, modelos teóricos, projetos de lei ou apelo social.

Exemplos locais de atores do gênero são entidades como o SEBRAE-RS, uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, e também, a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), uma entidade sem fins lucrativos que trabalha junto ao poder público e outras entidades para oferecer treinamentos, capacitação profissional, defesa de direitos, amparo e representação, tudo isso em busca de serviços de maior qualidade. Essas duas entidades oferecem consultoria para os pequenos negócios, assim contribuem para o aprendizado de seus associados, proporcionando-lhes conhecimentos técnicos (CZARNIAWSKA; MAZZA, 2003). Uma característica central da relação entre consultores e clientes é a independência que as entidades de classe têm perante seus clientes, isso possibilita ver os problemas organizacionais mais objetivamente, não os misturando com peculiaridades internas (GREINER; METZGER, 1983; KUBRS, 1996; KYRO, 1995).

Werr e Styhrre (2003) trazem uma visão mais funcionalista desta relação consultor-cliente, em que o cliente usa o consultor como um “produto”, comprando sua “ajuda”. É importante ressaltar que, para esses autores, a necessidade deste serviço de consultoria se origina na sensação de falta de conhecimento ou recursos dos proprietários de pequenos negócios. Para Schein (1999), os consultores ajudam os clientes, construindo um conhecimento utilizável durante suas interações. Esse conhecimento é situado ou dependente de um contexto, sendo melhor formado pela relação consultor-cliente, do que pelo conhecimento base ou experiências por si só.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a qual visa identificar se existe a relação entre os atores externos e os estrategistas e se esta relação impacta em mudanças nas suas práticas estratégicas. A pesquisa qualitativa foi usada para reconhecer na prática os aspectos encontrados na literatura e confirmar suas existências. Por ser um tema pouco pesquisado, a fase qualitativa foi utilizada para confirmação dos pressupostos. A escolha pela pesquisa qualitativa justifica-se, uma vez que esta tem como finalidade “explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2003, p. 68). O estudo também se caracterizou como exploratório, pois busca uma maior aproximação sobre o fenômeno investigado, a fim de aumentar o conhecimento sobre o mesmo (RICHARDSON, 1989).

A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas semiestruturadas com pequenos empresários de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. O roteiro utilizado foi composto de seis questões abertas que procuraram identificar a relação dos empreendedores com os atores externos, e está disponível no Apêndice A. Os itens do instrumento foram inspirados nos principais elementos identificados no referencial teórico. Um pré-teste foi realizado com dois empresários no intuito de ajustar o instrumento de pesquisa, que sofreu correções na forma das perguntas.

Os entrevistados foram selecionados por conveniência, com apenas um entrevistado por setor, e o total de entrevistas foi determinado pelo critério de saturação das respostas. As entrevistas foram realizadas individualmente com cada respondente, no período de outubro de 2015 a fevereiro de 2016, com duração média de 35 minutos. A transcrição e organização dos discursos foram feitas na mesma ordem em que as entrevistas foram realizadas e os sujeitos estão identificados por letras de A até F, a fim de respeitar o anonimato dos respondentes.

Para apreciação do relato dos empresários, foi utilizado o método de análise de conteúdo (Bardin, 2006), cujo processo de análise desenvolveu-se com a pré-análise, com a exploração do material e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na exploração do material, foram inicialmente definidas categorias de análise e a identificação das unidades de registro.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção estão contidas as análises dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com sete empresários. A análise dos achados resultou no desenvolvimento de subcategorias, categorias finais e analíticas que emergiram a partir do tratamento de suas manifestações. Em seguida, é apresentada a relação das categorias identificadas com a teoria exposta, a saber: atividade estratégica, alianças estratégicas, mudanças nas decisões estratégicas, controle formal e informal e impacto dos atores externos nos resultados.

Os entrevistados são na totalidade proprietários de empresas de pequeno porte, de diferentes setores, sendo homens e mulheres, entre 30 e 47 anos, com empresas presentes no mercado entre 3 e 15 anos. Todos os entrevistados possuem terceiro grau (sendo apenas um caso incompleto, mas em andamento).

Nesta pesquisa, o enquadramento do porte da empresa foi realizado com base nas classificações sugeridas pelo SEBRAE. Levando em conta apenas os setores de comércio e serviços, no quesito porte, são denominadas microempresas aquelas organizações que têm até 9 empregados, enquanto as pequenas podem ter de 10 a 49 empregados. Com relação ao faturamento, os microempreendedores individuais podem faturar até 60 mil reais anuais, as microempresas têm faturamento anual de até 360 mil reais e, por fim, as pequenas empresas, que tem faturamento anual superior a 360 mil reais, não devendo ultrapassar 3,6 milhões de reais.

Atividade Estratégica

Esta categoria refere-se às atividades exercidas no âmbito estratégico. A partir das verbalizações dos entrevistados, constatou-se, de forma genérica, a preocupação quanto à qualidade dos produtos e serviços prestados, decisões sobre o produto, prática de custos baixos e o atendimento ao cliente, e principalmente a preocupação com a inovação como as principais atividades estratégicas, conforme relato abaixo:

“[...] nossa estratégia tem sido isso, procurar um meio termo, onde o cliente ache um bom custo benefício no atendimento, ele vai comer bem no restaurante, tem um ambiente climatizado, novo, com atendimento bom, mas com preço acessível para todos os dias” (ENTREVISTADO C).

“[...] por já ter uma influência do meu pai que já fazia este trabalho de busca de ideias, uma atividade estratégica é trazer ideias de fora da cidade. Viajar e trazer, de outros lugares, ideias que deram certo e possam ser implantadas aqui” (ENTREVISTADO B).

“[...] estabelecer um portfólio que venha a satisfazer a rentabilidade da casa. E outras atividades estratégicas são pensar numa atração de novos clientes e agradar os clientes que a gente já tem” (ENTREVISTADO A).

“[...] pode ser desde a postura de mercado que a empresa adotar ou até mesmo o segmento, no meu exemplo, é seguir sempre apostando em fornecer um variado tipo de produtos com um preço único onde minha estratégia é a compra impulsiva do público feminino a um custo baixo” (ENTREVISTADO D).

A atividade estratégica também foi relacionada a procedimentos e monitoramento, como se pode observar a partir do trecho destacado a seguir:

“A minha principal atividade estratégica hoje é baseada nas minhas metas, a gente faz reuniões toda semana para planejar a semana seguinte, se a gente conseguiu alcançar os resultados, a gente monitora e toma as ações”... é muito visível um resultado quando tem reuniões onde eu falo, onde eu trago a importância, onde elas se sentem importantes, até porque elas são ...” (ENTREVISTADO F).

Na opinião dos entrevistados, as atividades estratégicas estão associadas ao desenvolvimento e escolha de portfólio de produtos e preços. Além disso, a escolha pelo segmento de clientes e atração desses clientes. Fica evidente que as decisões táticas diárias são consideradas pelos estrategistas como atividades estratégicas. Também é importante perceber as atividades consideradas importantes. O conjunto de ações citadas pelos entrevistados não se associam a decisões de postura estratégica ou estratégia funcional das áreas, mas sim, à tomada de decisão tática.

Atores Externos

No que diz respeito aos atores externos, a maioria das falas dos respondentes sugere que há preferência pela consultoria realizada junto ao SEBRAE. Outras formas de consultoria também emergiram como: agências de publicidade, instituições de ensino, consultorias junto à Câmara de Dirigentes Lojistas e

até mesmo consultoria particular conforme segue abaixo:

“Meu principal ator, meu parceiro para qualquer coisa que eu preciso, anda comigo lado a lado é o SEBRAE. Eu estou sempre em todos os cursos” (ENTREVISTADO F).

“Hoje a gente tem uma parceria, a gente paga uma consultoria com o SEBRAE. Hoje ela vem mais acompanhando, mas no ano passado, foi feita uma consultoria, aonde veio uma pessoa analisou, fez todo um levantamento do que tinha que ser mudado. Posso te dizer que 70% do que ele veio e destacou a gente começou a empenhar. Desde a reforma, da troca do mobiliário que foi feita dentro do cronograma de resultado que ele impôs pra gente fazer. E a gente começou a trabalhar aquilo. E várias coisas foram mudando. Tem também formal uma agência de publicidade que trabalha bem o planejamento estratégico. Eles vêm nos falar de datas que vão acontecer, a gente consegue fazer divulgação em cima dessas datas, a gente consegue fazer um planejamento de promoções, a gente consegue divulgar e criar novos produtos, muito em parceria com eles.” (ENTREVISTADO A).

“[...] não tenho muita interação com as áreas específicas do meu ramo de atividade, mas estou sempre em contato com o CDL [...]” (ENTREVISTADO D).

“[...] eu tenho buscado consultoria agora, é uma pessoa, a empresa é dele e ele vem fazer a consultoria aqui e são duas vezes por semana uma hora por dia [...]” (ENTREVISTADO D).

Apesar do aporte teórico não considerar a influência de atores informais (fornecedores, familiares, clientes, funcionários), como atores externos é interessante destacar como ponto de análise a percepção que os empresários possuem e a influência que estes representam nos seus negócios conforme segue:

“São todos os atores, desde funcionários, familiares, os bancos, e meus fornecedores de matéria-prima” (ENTREVISTADO B).

“[...] desde a opinião da decoração que a gente tem a mão e a ajuda muitas vezes de clientes. A nossa decoração foi feita por um cliente amigo e diariamente a gente vem dentro dessa ajuda externa, atores externos, são os informais (familiares, amigos) que vem, nos ajudam, dão um toque, um conselho. Nós temos clientes que há 15 anos frequentam a casa e eu digo que eles são sócios da casa e têm como donos da casa, eles nos dão exemplos, nos dão toques... eu vi em um lugar... eu comi isso ali... vi uma promoção desse tipo [...]” (ENTREVISTADO A).

Este resultado indica insumos importantes de avaliação da relação entre os estrategistas e os atores externos no caso das pequenas empresas. É possível verificar que há uma indicação de influências mais significativas de atores informais, que não são identificados na teoria. Cabe aqui salientar que, neste caso, a influência desses atores informais parece mais presente do que aqueles identificados no aporte teórico. Tal fato pode representar uma fragilidade ainda maior dos estrategistas em pequenas empresas, que parece considerar a influência de amigos e funcionários na tomada de decisão. Ainda é relevante avaliar a influência dos clientes, que pode ser percebida também como fragilidade e não como orientação para o mercado.

Observando as falas dos entrevistados no que diz respeito à possibilidade de identificar se os atores externos proporcionam mudanças em suas práticas, foram apontados diferentes elementos. Os mais citados correspondem às mudanças internas, ideias de novos produtos e serviços, novas tendências de mercado, soluções para os problemas, inovação no layout da loja e ampliação da visão de negócios.

“Eu trouxe uma consultoria da Nestlé, e aí, sim, trouxe muitas ideias, novos procedimentos com os produtos, novas soluções [...]” (ENTREVISTADO A).

“[...] conseguem, tanto positivamente quanto negativamente. Tanto pela questão de logística, pela pontualidade de entrega, a gente trabalha com estoque baixo, se eu não receber (e acontece) a gente não trabalha, eu tenho que mudar toda minha operação, usar outros produtos de marcas de menor qualidade, é um efeito dominó. Também positivamente, quando eles me trazem um produto novo que me possibilita criar alguma coisa nova, alguma coisa que eu não tinha pensado ou tinha pensado e não poderia fazer que eu tinha essa restrição” (ENTREVISTADO C).

“Sim, pois, com a busca de informações e contato com comerciantes de diversas áreas, você consegue detectar algumas tendências e possíveis problemas, logo com isso você pode mudar algumas circunstâncias que no futuro poderiam evitar maiores problemas ou até mesmo aumentar sua lucratividade.” (ENTREVISTADO D).

“[...]então eu sempre conto com, para eu tomar minhas decisões eu sempre conto com o apoio deles” (ENTREVISTADO E).

Os achados sugerem que os atores externos são relevantes para os empreendedores estudados, ou seja, de alguma forma, eles exercem algum tipo de influência sobre as práticas estratégicas seguidas pelos empresários investigados. Todavia, apesar de reconhecer a importância que os atores externos representam ao negócio, todos os entrevistados deixam claro que não dispõem de um artifício capaz de mensurar, ou seja, de atribuir valor aos impactos proporcionados pelos agentes externos.

Impacto dos Atores Externos nos Resultados

Quando questionados sobre as formas de controle utilizadas pela empresa, os entrevistados demonstram que o controle informal é mais utilizado na maioria dos casos. O controle formal aparece em controle de custos, e vendas.

“Não vou dizer que é uma medição formal. É mais aquela história deu certo não deu. Mas a gente mede isso, tem isso no controle diário de quantos produtos, fazemos relatórios de caixa [...], a gente tem essa medida a partir do movimento, a gente faz esse controle de como do resultado através do movimento” (ENTREVISTADO A).

“É tudo informatizado, então a gente já sabe mais ou menos quanto é. [...], mas a gente mede assim esses resultados quase que no dia a dia, eu olho como estão as vendas no mês, como estão os custos, tudo com bastante frequência” (ENTREVISTADO E).

“[...] Pretendo ter, em breve, e tudo passar por sistema, informática” (ENTREVISTADO C).

“No meu caso, faço, basicamente, a medida financeira e, em determinados casos, faço medições de aceitação e venda de um determinado produto” (ENTREVISTADO D).

“[...] eu tenho um controle de tudo, geralmente eu faço um controle básico, eu sei, pelo menos, o bruto todo. Eu tenho um caderninho desde 2002[...] então eu controlo. É muito difícil tu saber, eu ganho x em um mês, não tem né. Não tem porque varia [...]” (ENTREVISTADO F).

No discurso dos entrevistados, percebe-se preocupação acentuada com questões de financeiras, tais como faturamento e custos. Apesar da importância de se manter controles dessa natureza, esse achado representa uma alerta para as empresas pesquisadas, pois as dimensões não financeiras parecem estar sendo negligenciadas pelos empreendedores. Considerando que as organizações estudadas são de pequeno porte e a maioria não tem sua gestão plenamente profissionalizada, esse resultado preocupa, pois, conforme exposto pelo Entrevistado A, a análise fica restrita à constatação ou não do resultado esperado. Dessa forma, percebe-se que a parte mais importante da análise parece estar sendo negligenciada pelos empreendedores, que é justamente explorar as causas ou os motivos que levaram à consecução daquele resultado, seja ele bom ou não.

Os pontos encontrados nessa categoria estão relacionados às falas dos entrevistados no que diz respeito ao relacionamento do estrategista com atores externos e às mudanças causadas por este que impactam diretamente nos resultados obtidos pela empresa, conforme as seguintes passagens:

“Eu acho que tudo é a longo prazo, nada é de imediato. Mas, com certeza, muitas coisas eu já adotei para melhorar, às vezes, não dava certo, tem outras que dá. Um investimento em determinado equipamento que te facilita, até um carrinho melhor que te facilita carregar, isso tudo otimiza tempo. Tempo, para mim, está diretamente ligado ao meu faturamento” (ENTREVISTADO E).

“A gente, com esse monte de curso que a gente faz, sempre tem resultado. [...], então, quando a gente vai para esses cursos, que dão uma injeção de ânimo, [...] e daí, claro, o resultado vem rápido...”

“... E daí, claro, o resultado vem rápido, tudo isso por causa dos atores externos, coisas que o SEBRAE proporciona, a gente participa, então os resultados são certos” (ENTREVISTADO F).

[...]...sim, como eu já mencionei, como é recente o consultor, o impacto que eu tive foi internamente pra facilitar pra mim. Mas foi positivo (ENTREVISTADO A).

Os relatos dos entrevistados indicam que percebem os benefícios e melhorias que os atores estratégicos proporcionam. Tais opiniões corroboram para a influência que estes atores externos representam sobre as questões estratégicas do ambiente empresarial. Assim, complementando o item anterior, pode-se perceber que a dificuldade de medir os resultados empresariais impacta na avaliação da influência dos atores externos nas práticas estratégicas. Considerando que os estrategistas não avaliam os resultados empresariais, eles não conseguem verificar influência dos fatores ligados ao seu processo de decisão no desempenho da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar como atores externos influenciam na implementação de mudanças nas práticas estratégicas de pequenos empresários. Foi possível identificar diversas práticas que os empresários consideram estratégicas, tais como inovação em processo, decisões sobre o produto oferecido (SCHATZKI, 2006), pesquisas e tomadas de decisão, além de reuniões e o incentivo à participação dos colaboradores como encontros e práticas de motivação (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Foram citadas ainda: variedades nos produtos, atendimento aos clientes e prática de preços.

Outro objetivo do artigo era verificar, junto aos estrategistas, quais eram os possíveis atores externos com os quais eles mantêm interação. Na teoria, são considerados atores externos os gurus do assunto, instituições de educação, instituições ambientalistas, mídias, governos, consultores e entidades de classe (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al. 2007; WHITTINGTON, 2003; 2006a). Entretanto, por meio da pesquisa, foi possível identificar que os estrategistas reconhecem fornecedores, concorrentes, clientes, funcionários e até familiares como atores externos à organização e com poder de influência em suas práticas estratégicas. Essa constatação é importante, pois sugere que manifestações advindas de atores externos que não têm profundo conhecimento da empresa e/ou de gestão são levadas em conta pelos empreendedores em seus processos de tomada de decisão. Ainda que em alguns casos dicas informalmente colhidas junto aos clientes, por exemplo, sem uma metodologia claramente construída, ou ainda junto a familiares possam trazer benefícios às organizações e impactar positivamente no seu desempenho, são muito arriscadas, pois podem comprometer a continuidade dos negócios.

Destaca-se, ainda, que foi possível constatar as influências dos atores externos nas práticas dos estrategistas. Eles buscam, constantemente, esse apoio externo, e estão dispostos a realizar mudanças em suas práticas. Porém, não foi possível quantificar os resultados dessa influência. As empresas não apresentam um controle formal e funcional de seus resultados, o que torna difícil perceber se as mudanças provocadas por atores externos têm impacto em desempenho superior na organização. Este impacto é medido apenas de forma qualitativa pelos estrategistas.

Este estudo procurou contribuir com o campo de estudos da Estratégia como Prática, analisando as indicações de pesquisas sobre a influência de atores externos nas práticas empresariais. O enfoque proposto neste artigo procurou evidenciar a importância dessa relação no ambiente das pequenas empresas, onde a tomada de decisão estratégica normalmente é realizada pelo empreendedor.

Como limitação desta pesquisa, aponta-se a delimitação demográfica da pesquisa, realizada apenas no âmbito de uma cidade. De forma similar, é oportuno reforçar que os achados foram obtidos a partir de entrevistas realizadas apenas com os gestores de sete organizações. Ainda que representem atores relevantes para o processo, é possível que a ampliação das entrevistas para outros colaboradores das empresas, ou até mesmo o uso de técnicas de observação, por exemplo, pudessem gerar resultados adicionais. O estudo também apresenta limitação geográfica, já que reconhece apenas empresários de uma região, podendo comprometer os resultados em função da cultura de empreendedorismo local.

Sugere-se, para estudos futuros, uma eventual replicação em outras cidades e regiões. Novos respondentes proveriam novas respostas que poderiam ser usadas em caráter de comparação regional. Além disso, sugere-se ampliar o trabalho com uma aplicação de *survey*, construída com base nos insumos teóricos obtidos neste artigo para confirmar as proposições de existência de uma relação entre atores externos nas práticas estratégicas de pequenos empreendedores, e do impacto desta relação no desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições v.70. 2006.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17. n.1, p. 99-120. 1991.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 64-89. 2003.
- BLOOMFIELD, B. P.; VURDUBAKIS, T. Re-presenting Technology: IT Consultancy Reports as Textual Reality Constructions. **Sociology**, v. 28, p. 455-477, 1994.
- CZARNIAWSKA, B.; MAZZA, C. Consulting as a Liminal Space. **Human Relations**, v. 56, p. 267-290, 2003.
- DAVIES, H.; WALTERS, P. Emergent patterns of strategy, environment and performance in transition economy. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 347-364, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo. São Paulo: SEBRAE, 2015.

- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Fundação Getúlio Vargas (Brasil). 2014.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **PEQUENA EMPRESA NO BRASIL**. São Paulo: EDUSP, p.107, 1995.
- GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 2, p.125-135, 1984.
- GREINER, L.E.; METZGER, R. O. **Consulting to Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1983.
- HAIR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H.; SAMOUEL P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of the practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; MATTHIESEN, J. K., & A. VAN DE VEN. Doing which work? A practice approach to institutional pluralism, 2-8. In LAWRENCE T., LECA, B.; R. SUDDABY. (Eds) **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**, Cambridge, UK: *Cambridge University Press*. p. 284-316, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy as practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**. v.11, n.1, p. 69-95, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization Studies**. v. 6, n.1, p.101-106, 2008.
- JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: *Cambridge University Press*, 2007.
- KRUGLIANKAS, I. Gestão da Inovação Tecnológica em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras de Setores Tradicionais. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Piracicaba, SP, 16. 1996.
- KUBR, M. Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva: **International Labor Organization**, v.4, p. 547-575, 1996.
- KYRÖ, P. The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of 'Profession'. Doctoral thesis, Faculty of Education, *University of Helsinki*, 1995.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 911-940, 1999.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, 1987.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. It's not what you think. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 3, pp. 89-93, 2001.
- MONTAÑO, C. E. **Micro empresa na Era da Globalização: uma abordagem crítica**. São Paulo, Editora Cortez, p. 121, 1999.
- NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. **Revista de Negócios**. v. 4, n. 2, p. 31-38, 1999.
- PACAGNAM, M. N. **Estratégia Como Prática: Um Olhar Alternativo a Partir da Perspectiva Pós-Moderna**. **Anais do encontro de estudos em estratégia**, Porto Alegre, RS, n. 5, 2011.
- PORTAL BRASIL. (2015). **Cidadania e Justiça**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015>. Acesso em: 15 de abril 2016.
- RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição e Formação de Estratégia em Pequenas Empresas. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, n. 32, 2008.
- RECKWITZ, A. Towards a theory social practice: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**. v. 5, n. 2, p. 243-262, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n.12, p.1863-1873, 2006.
- SCHEIN, E. H. **Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Brasil). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, p. 6-12, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 44-48, 2000.

WERR, A.; STYHRE, A. Management Consultants - Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. **International Studies of Management & Organization**, v. 32, n. 4, p. 43-66, 2002.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-614, 2006.

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

1. Dentro do seu dia a dia empresarial, o que você julga ser uma **atividade estratégica**?
2. Olhando o ambiente externo de sua empresa, quais são os **atores externos** com os quais você interage? Qual sua relação com eles?
3. Com base na sua relação com os **atores externos**, ela é capaz de provocar **mudanças** em suas **decisões estratégicas diárias**?
4. Você controla/mede os **resultados** gerados por suas **decisões estratégicas**?
5. Existe **impacto** pelo seu relacionamento com os **atores externos** nos **resultados** de sua empresa?