

## RELAÇÕES DOS DIRIGENTES E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

### **Edmilson de Oliveira Lima**

Ph.D. em Administração - HEC Montreal, Canadá

Mestre em Administração de Empresas - UFSC

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNINOVE

E-mail: [edmilsonlima@gmail.com](mailto:edmilsonlima@gmail.com) [Brasil]

### **Ana Cláudia Knoll Zoschke**

Mestre em Administração - FURB

Especialista em Administração Global – UDESC

Professora do Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES

E-mail: [zoschke@terra.com.br](mailto:zoschke@terra.com.br) [Brasil]

### **Resumo**

Este artigo caracteriza a participação das relações interpessoais dos dirigentes de pequenas e médias empresas (PME) em sua gestão estratégica, particularmente no que se refere à formação, ao desenvolvimento e à realização de sua visão estratégica. Diferentes estudos indicam que esse conceito é fundamental para se entender a gestão estratégica das PME. A pesquisa empírica realizada foi um estudo multi-caso, de cunho exploratório e qualitativo. Os dados foram coletados principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e tratados com base em procedimentos de análise intra-sítio e inter-sítio. A amostra foi composta por oito PME de diversos setores da economia, selecionadas por amostragem teórica e também segundo critérios previamente definidos. Os resultados corroboram empiricamente um modelo conceitual de relações disponível na literatura – que é útil para o entendimento da gestão estratégica das PME – e oferecem diferentes contribuições, podendo orientar novos esforços na prática e nos estudos das PME. Uma dessas contribuições é o reconhecimento e a descrição do processo de conversa estratégica, fundamental para o desenvolvimento da visão compartilhada no contexto das PME dirigidas por uma equipe de direção. A conclusão do artigo apresenta algumas necessidades de pesquisa e algumas implicações para a prática nas empresas.

**Palavras-chave:** Relações; Gestão estratégica; Pequenas e médias empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

Grande número de estudos destaca a importância das relações dos dirigentes de pequenas e médias empresas (PME) para auxiliar na criação e na condução de seus negócios. Seu papel é especialmente relevante para a gestão estratégica, na qual a visão (chamada também de visão estratégica) dos dirigentes se forma em grande parte segundo as influências de sua rede de relação (FILION, 1991, 2004). A visão, ou imagem mental de um futuro desejado a realizar, é central na gestão estratégica das PME, definindo muitas de suas questões fundamentais (ALLALI, 2003; BAYAD; GARAND, 1998; FILION, 1991, 2004). Essa centralidade apóia-se no fato de que, nessas organizações, o processo estratégico é sobremaneira fundado na forma de pensar e nas atividades dos dirigentes que geralmente têm pouco auxílio de outras pessoas na administração. Além disto, nas PME, o processo estratégico é relativamente pouco elaborado quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos, fazendo com que sejam capitais elementos ligados à visão, como a compreensão das coisas, o discernimento, a intuição e as aspirações pessoais dos dirigentes.

Persiste a carência de estudos descritivos em estratégia de PME, como já sinalizavam Mccarthy e Leavy (2000), ainda mais sobre as PME dirigidas por uma equipe de direção. O presente estudo é exatamente de natureza descritiva e coloca em destaque PME administradas por equipes de direção, dando atenção principalmente às relações internas dos dirigentes no seio dessas equipes e também às relações com pessoas externas a elas. Seu propósito é caracterizar a participação das relações desses dirigentes na gestão estratégica realizada por eles no que se refere à formação, ao desenvolvimento e à realização de sua visão.

Neste artigo, as duas seções a seguir desenvolvem o elo conceitual entre as relações dos dirigentes de PME e a gestão estratégica de sua empresa, além de caracterizar a aprendizagem pelas relações como um processo vital para essa atividade. A seção 4 descreve sucintamente os métodos de pesquisa utilizados e é seguida da apresentação dos resultados de pesquisa e da conclusão, que encerra o texto.

## 2 RELAÇÕES E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PME

Ter relação com alguém significa, antes de tudo, conhecer esse alguém pessoalmente. Diferentes sociólogos que tratam das redes de relação afirmam que conhecemos alguém quando já estabelecemos contato com essa pessoa ao menos uma vez, quando podemos pensar em pedir-lhe um favor, quando temos seu contato (por exemplo, seu e-mail, seu endereço ou seu número de telefone) em nossos registros, etc. (DEGENE; FORCÉ, 1994 apud CHOLLET, 2002).

As relações podem ser chamadas de internas, quando se trata de relações com pessoas da mesma organização (por exemplo, do patrão com seus empregados), ou de externas, quando se trata das relações de um ou mais membros de uma organização com pessoas externas a esta (por exemplo, as relações de um dirigente com fornecedores, clientes e gerentes do banco que lhe presta serviço).

A dinâmica das relações internas dos dirigentes de PME e, mais ainda, entre estes dirigentes mesmos na equipe de direção é determinante da gestão estratégica e da visão a ser realizada em suas empresas (LIMA, 2002, 2004, 2005b). As relações externas dos dirigentes de PME também têm grande influência sobre a gestão estratégica dessas empresas, quer seja por suas contribuições para o desenvolvimento da visão dos dirigentes (FILION, 1991, 2004), quer seja por serem "estratégicas", dando acesso a recursos diversos (FALEMO, 1989) e tendo

impacto sobre o desempenho das empresas (BATJARGAL, 2003; DOLLINGER, 1985;). Quanto à busca de informações qualificadas para a tomada de decisões estratégicas, os dirigentes de PME têm muito a ganhar buscando ter uma rede de relação que possa auxiliá-los de modo pouco dispendioso, visto que tais informações são geralmente de alto custo e as PME não têm a mesma disponibilidade de recursos (financeiros, de pessoal, etc.) que as grandes empresas. Assim, o desenvolvimento de contatos e, principalmente, de fontes pessoais de informação são de grande utilidade (CARROLL; TEO, 1996).

Estudando as PME, Froehlicher (1996) destaca que seus dirigentes participam de um tecido social que se desenvolve em grande parte pelo estabelecimento de relações imperativas à gestão. Segundo o autor, as redes de negócios das PME (que incluem as interações com fornecedores, com clientes e as alianças estratégicas, por exemplo) emergem principalmente das relações pessoais dos dirigentes, relações que se limitam necessariamente no tempo e no espaço.

Estudos mostram que as PME são mais ativamente e melhor organizadas em redes de negócios regionalmente; redes que favorecem sua capacidade estratégica de inovação (ALMEIDA; KOGUT, 1997). A proximidade é um fator importante para a formação de redes e para favorecer a interação entre empresas, especialmente no caso das PME (STERNBERG, 1996). Podemos acrescentar, ainda, resultados do estudo de Mitra (2000). Tratando das inovações que se beneficiam da aprendizagem no contexto regional de múltiplas PME, o autor conclui que as inovações podem ser resultantes das relações simbióticas entre PME, tomadas individualmente, com o aglomerado regional de empresas do qual fazem parte. Para Mitra (2000), o enraizamento regional das PME é não só econômico, mas também social, um fato determinante para a aprendizagem entre empresas.

No âmbito das relações pessoais dos dirigentes de PME, sua gestão estratégica pode ser influenciada de diferentes formas: por meio de informações repassadas por seus conhecidos, de idéias dadas, de sugestões ou exigências feitas, da aceitação ou não de idéias... Essas influências podem ser exemplificadas em duas situações: (1) nas relações internas entre co-dirigentes (dirigentes participantes de uma mesma equipe de direção), um deles pode iniciar o desenvolvimento de idéias que pareçam interessantes aos olhos dos outros, os quais também passam a moldá-las até que cheguem coletivamente a uma eventual visão compartilhada para a abertura de uma nova empresa ou para o lançamento de um novo produto; (2) nas relações externas dos dirigentes, os clientes podem solicitar-lhes o fornecimento de um produto que nunca produziram, levando-os a desenvolver uma eventual visão de desenvolvimento de um novo produto. Essas duas situações de exemplo referem-se a questões estratégicas de grande impacto para o futuro da empresa.

Em seu estudo da visão, Filion (1988, 1991, 2004) concluiu que as relações dos dirigentes são seu principal definidor. Esse pesquisador define a visão como uma imagem, projetada pelo dirigente no futuro, do lugar que ele quer ver eventualmente ocupado com seus produtos, assim como a imagem do tipo de organização de que ele precisa para chegar a isso. A visão oferece aos dirigentes um referencial que os ajuda a ter noção de qual direção seguir no desenvolvimento de seus negócios e de como progredir para chegarem aonde desejam. Segundo Filion (1991, 2004), podem-se distinguir três níveis de relações: primário (composto por relações com familiares), secundário (composto por relações de negócio) e terciário (que inclui as relações com colegas de trabalho). Quanto mais jovem é o dirigente na fase de fundação de sua empresa, maior costuma ser a influência de seu meio familiar; quanto mais velho, maior a influência de suas relações de negócio ou de suas experiências prévias e atividades de aprendizagem normalmente ligadas a trabalhos que já teve ou fez (FILION, 2004).

### 3 APRENDIZAGEM PELAS RELAÇÕES E GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PME

Como se sabe, os sistemas humanos e sociais tendem a mudar sua lógica interna de comportamento a fim de manter interações com seu contexto que sejam favoráveis a sua existência e a seu desenvolvimento. Assim, tais sistemas apresentam a propriedade de aprendizagem, seja ela muito ou pouco desenvolvida, consciente ou não. Há um consenso entre os teóricos da Administração segundo o qual é fundamental que uma organização apresente compatibilidade entre sua condição interna e seu contexto para continuar a existir e para poder se desenvolver no longo prazo. Nas organizações, a manutenção dessa compatibilidade depende essencialmente da capacidade de aprendizagem de seus membros (FIOL; LYLES, 1985) e é uma preocupação central da gestão estratégica.

Nas PME, a qualidade da gestão depende sobremaneira da capacidade de aprendizagem dos dirigentes (WYER; MASON, 1998). Eles podem explorar essa capacidade em suas relações pessoais internas – com os membros da organização em geral e com os membros da equipe de direção –, assim como em suas relações externas, na busca de idéias, novas informações, conhecimentos e competências. Nessas organizações, o processo estratégico é muito apoiado no pensamento e nas atividades dos dirigentes, como descrito na introdução deste artigo.

Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) colocam em evidência a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto das PME. Para os autores, tais características fazem com que a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional em estratégia, seja essencial para a gestão estratégica de tais organizações. Essas características do contexto das PME forçam os dirigentes a diminuir sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégicas, assim como a rever ou a recuar freqüentemente quanto a decisões tomadas. Esse tipo de procedimento provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, que constituem a antítese do planejamento formal clássico e de outras noções de estratégia baseadas na análise e no racionalismo extremados. Segundo Wyer e Mason (1998), é o processo de gestão estratégica, impulsionado pela aprendizagem principalmente dos dirigentes, que promove a compatibilização das PME com seu contexto e propicia-lhes condições para continuar existindo e até mesmo para obter sucesso.

Cada indivíduo ou grupo de indivíduos pode aprender assimilando elementos de competência, de conhecimento ou os demais elementos de aprendizagem que são difundidos por outros (resultantes da aprendizagem dos outros), além de poder fazê-lo com base em seu próprio processo de aprendizagem individual. Ou seja, um indivíduo ou grupo aprende de forma independente e também a partir do aprendizado realizado e difundido por outros. A aprendizagem de um indivíduo que se beneficia da aprendizagem de outros pode contribuir, portanto, para o processo mais amplo de aprendizagem promovido pela gestão estratégica e conduzido pelos dirigentes – aqui, a comunicação e as relações interpessoais são o principal meio para a transmissão de elementos de aprendizagem entre os indivíduos (LUNDBERG, 1995).

Dentro dessa lógica de pensamento, as redes de relação dos indivíduos podem ser vistas como meios de propagação de elementos de aprendizagem, e as organizações, incluindo as PME, como um campo de difusão de elementos de aprendizagem no qual cada membro tende a contribuir para a aprendizagem de todos e a aprender com os outros, por meio da comunicação em suas relações.

#### 4 MÉTODOS UTILIZADOS

Os métodos utilizados são de cunho exploratório, empregados normalmente quando ainda não há conhecimentos já bem estabelecidos sobre o tema abordado (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). Além disto, a abordagem qualitativa foi escolhida para a realização do estudo considerando-se o seu alto potencial para atender adequadamente os pesquisadores quando seu interesse é estudar um fenômeno em organizações de forma contextualizada e em profundidade (PETTIGREW, 1992) e quando a abordagem quantitativa não se mostra útil, segundo o problema de pesquisa a estudar.

Para estudar as influências das relações dos dirigentes sobre a gestão estratégica de suas PME de forma descritiva, a proposta metodológica de estudo multi-caso de Eisenhardt (1989) mostrou-se apropriada. Sua proposta predominantemente indutivista dirige-se à teorização a respeito do fenômeno estudado, segundo princípios derivados da teoria embasada (*grounded theory*). Na análise dos dados, o estudo multi-caso das oito PME concentrou-se na análise em profundidade dos dados obtidos relativos a cada caso de empresa (análise intra-sítio dos dados) e na análise comparativa (análise inter-sítio dos dados) das constatações emergentes dos diferentes casos (MILES; HUBERMAN, 1994).

As empresas que compõem a amostra (Quadro 1) foram escolhidas segundo o processo de amostragem teórica, que consiste na escolha de cada caso considerando-se seu grau de contribuição para se chegar ao objetivo de pesquisa, e em função de seu alto grau de correspondência com os seguintes critérios de seleção: 1) ter as características qualitativas de uma PME, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado; 2) respeitar os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE de até 499 empregados na indústria ou até 99 no comércio ou serviços; 3) possibilitar entrevistas com ao menos um fundador que informe sobre fatos ocorridos desde a fundação; 4) ter ou ter tido ao menos três anos de existência, além de contribuir para a diversidade de dados colhidos em termos de composição da equipe de direção, localização geográfica e setor de atividade.

<b>Grupo</b>	<b>PME</b> (condição no ciclo de vida) <b>Fundação</b> / localização	<b>Setor de atividade</b>  <b>Empregados</b> (no ano das entrevistas)
<b>PME TECNO- LÓGICAS</b>	<b>WK Sistemas</b> (PME de sucesso - maturidade estável) <b>1984</b> / Blumenau - S.C. – Brasil	Informática – produção de <i>softwares</i> de contabilidade e de gestão. Ver: <a href="http://www.wk.com.br">www.wk.com.br</a> <b>65</b>
	<b>Microvet</b> (PME de sucesso - crescimento dinâmico) <b>1989</b> / Viçosa - M.G. – Brasil	Biotecnologia – fabricação de vacinas autógenas para suínos e serviços veterinários e microbiológicos para granjas de suínos. Ver: <a href="http://www.microvet.com.br">www.microvet.com.br</a> <b>15</b>
	<b>Theratechnologies</b> (PME de sucesso – maturidade, crescimento) <b>1993</b> / Montreal – Canadá	Biotecnologia farmacêutica – pesquisa e produção de medicamentos para humanos. Ver: <a href="http://www.theratech.com">www.theratech.com</a> <b>60</b>

	<b>Benner Sistemas</b> (PME de sucesso – crescimento gradual) 1997 / Blumenau – SC	Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> usados como sistemas corporativos (ERP). Ver: <a href="http://www.benner.com.br">www.benner.com.br</a> <b>205</b>
	<b>Lector Tecnologia</b> (PME construindo seu sucesso – crescimento dinâmico) 2003 / Blumenau – SC	Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> de comunicação, vídeo-conferência por computadores. Ver: <a href="http://www.lectortec.com.br/">www.lectortec.com.br/</a> <b>4</b>
PME CLÁSSICAS	<b>Alpha</b> (nome fictício) (PME de sucesso – maturidade estável) 1989 / Santa Catarina – Brasil	Confecção de roupas unissex sob acordo de <i>private label</i> com os clientes ( <i>prêt-à-porter</i> ) <b>400</b>
	<b>Paulienne</b> (PME de sucesso – maturidade, crescimento dinâmico) 1986 / Muriaé – M.G. – Brasil	Confecção de pijamas e de camisolas ( <i>prêt-à-porter</i> ) Ver: <a href="http://www.paulienne.com.br">www.paulienne.com.br</a> <b>98</b>
	<b>Poitras Design</b> (atingida por problemas financeiros e de qualidade graves e persistentes, <b>esta PME foi diluída</b> após sua assimilação na condição de divisão de uma outra PME no final de 1990. A PME resultante da fusão faliu em 1995) 1987 / Montreal – Canadá	Serviço de <i>design</i> e confecção (com a subcontratação de faccionistas) de roupas de alta qualidade para clientes homens e mulheres das classes média alta e alta. Sobre o ex-dirigente, ver: <a href="http://www.jeanclaudepoitras.com">www.jeanclaudepoitras.com</a> <b>10</b>

**Quadro 1 - Amostra das PME estudadas**

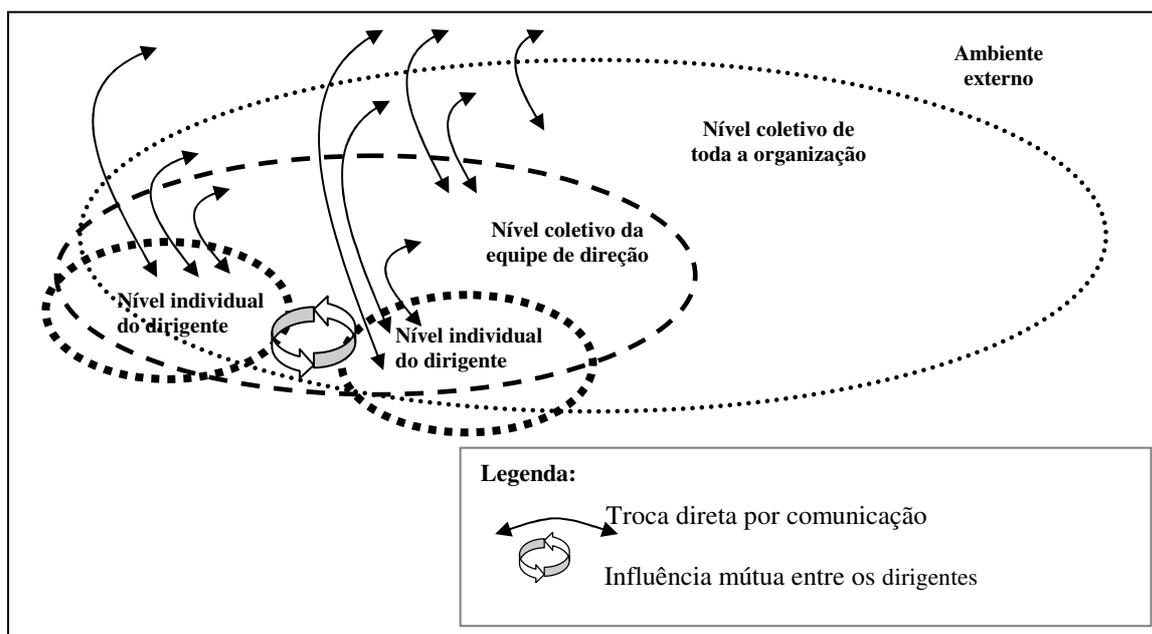
Fonte: Elaborado pelos autores

Foram exploradas também fontes de dados secundários (como jornais de comunicação com distribuidores, artigos de jornais e revistas e textos disponíveis na Internet, fotos disponíveis) para se efetuar a triangulação dos dados, que consiste na utilização de diferentes fontes e métodos de coleta de dados com o objetivo de checar a validade destes por meio de comparações (FLICK, 2004).

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

No que se refere às relações internas dos dirigentes e seus efeitos sobre a visão e a gestão estratégica, os resultados de pesquisa confirmam empiricamente o modelo conceitual proposto por Lima (2002, 2003b). Tal modelo, apresentado na Figura 1, descreve as relações entre os diferentes níveis sistêmicos das PME (o dirigente, a equipe de direção, o conjunto dos membros da organização e o contexto da PME), além de considerar os dirigentes como atores centrais e preponderantes no processo administrativo e como definidores das características das PME, segundo o que sugere a literatura especializada.

O formato radial do modelo representa visualmente a irradiação das influências internas provenientes principalmente dos dirigentes, influências que definem em grande parte a forma e o conteúdo do processo de aprendizagem que terá impacto sobre a gestão estratégica. O modelo é útil para entender a formação e a evolução da visão dos dirigentes, assim como a gestão estratégica das PME, processos que se constroem em grande parte pela aprendizagem desses atores e pelas relações deles entre si, com os membros de sua organização e com pessoas externas a ela.



**Figura 1 - Modelo das relações entre níveis sistêmicos na PME**

Fonte: Adaptado de Lima (2002)

No modelo radial (Figura 1), um nível sistêmico interage com os outros de modo direto – o que é representado pelas flechas – ou de modo indireto, pela mediação de um outro nível. Por exemplo, na obtenção de informações críticas pelos dirigentes junto aos empregados do nível hierárquico mais inferior para a tomada de decisões estratégicas, o nível sistêmico individual dos dirigentes interage e aprende diretamente e indiretamente com o nível da coletividade de toda organização. A interação direta pela comunicação é representada pela flecha que liga diretamente os dois níveis, enquanto a interação indireta é a que ocorre por intermédio da equipe de direção – cujas dinâmicas coletivas muito frequentemente contribuem ativamente no processo de obtenção de informações, de tomada de decisões estratégicas e de estabelecimento da visão compartilhada que define os rumos da empresa.

No modelo, o fato de a representação dos níveis sistêmicos dos dirigentes e da equipe de direção não estarem completamente inseridos na representação do nível coletivo de toda a organização busca refletir a realidade, visto que nem todas as dimensões da vida dos dirigentes, da equipe de direção e dos membros em geral da organização são internas ao sistema PME. Por sua vez, a representação da influência mútua entre os dirigentes destaca o fato de que, nas relações internas entre os membros da organização, cada dirigente é um dos principais *stakeholders* definidores do pensamento do outro e da equipe de direção no que se refere à gestão estratégica e à administração da empresa em geral.

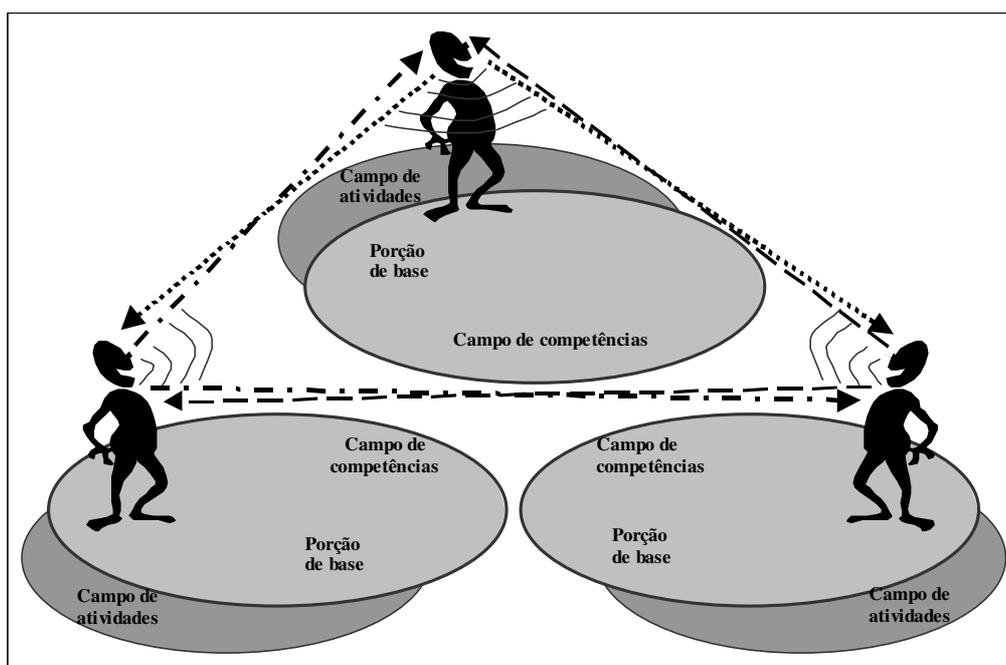
### 5.1 CONVERSA ESTRATÉGICA E RELAÇÕES INTERNAS DA EQUIPE DE DIREÇÃO

Todas as PME estudadas na presente pesquisa apresentavam uma equipe de direção. Constatou-se que a conversa estratégica constitui um dos principais processos viabilizadores da gestão estratégica nessas empresas. Ela torna possível o compartilhamento de elementos da subjetividade nas relações entre os co-dirigentes referentes a questões estratégicas, de modo que a visão compartilhada possa se formar e evoluir na equipe de direção.

A Figura 2 representa a conversa estratégica com o exemplo de uma equipe de direção

de três co-dirigentes. Contudo, as considerações feitas a partir desse exemplo podem ser transpostas, com alguns ajustes apenas, para a situação de equipes de direção de outros tamanhos na amostra de pesquisa. A análise de dados revelou a importância da conversa estratégica, principalmente a partir de trechos de entrevista como o que segue: “Nós [Alexandre e Vicente – *nomes fictícios*] sentamos regularmente para conversar. Conversamos sobre como a empresa está indo bem, para planejar, etc. Devemos tomar as decisões mais importantes juntos, visto que somos sócios. (...) Ele cuida da parte do trabalho dele e eu da minha. Este é o caso dos investimentos. Quando eles são ligados à produção, como sou responsável por esta área, sou eu quem melhor sabe o que é necessário (quando se fala de equipamentos, contratação de pessoal...). A gente sempre troca idéias; sempre dialogamos quando temos que tomar decisões importantes.” (VICENTE, 2000).

Vicente (2000) destaca algo que se repetiu em todos os casos de PME estudados nesta pesquisa com relação à conversa estratégica: o respeito que um co-dirigente tem pelo campo de atividades e pelo campo de competências do outro. Assim, a participação de cada co-dirigente no processo de conversa estratégica é em grande parte determinada por seu campo de atividades e por seu campo de competências, como ilustra a Figura 2.



**Figura 2 - Conversa estratégica segundo os campos de atividades e de competências**

Fonte: Adaptado de Lima (2004)

O campo de atividades de um indivíduo em uma organização é o campo de trabalho na organização que a ele foi atribuído pela diretoria. Esse tipo de atribuição gera expectativas quanto ao papel de cada indivíduo. Assim, espera-se que a pessoa incumbida de dirigir as atividades de marketing ocupe-se, por exemplo, das relações com os clientes. Contudo, não se espera que essa pessoa se dedique a problemas de finanças.

O campo de competências de um indivíduo agrupa os elementos que lhe conferem seu poder de transformação de sua realidade segundo sua vontade e/ou seus projetos. Esses

elementos são ligados a suas capacidades, habilidades e conhecimentos, além de serem influenciados, entre outras coisas, por sua vivência (que inclui suas experiências passadas), sua formação, sua história familiar e sua capacidade de aprendizagem. Em geral, os indivíduos desenvolvem seu campo de competências pelo aprendizado ao longo de sua existência.

A análise dos dados revelou que, na conversa estratégica da qual se alimenta a formação e a evolução da visão compartilhada da equipe de direção, cada co-dirigente contribui para o processo baseado, sobretudo, na porção do campo de competências que sustenta mais diretamente seu campo de atividades. Na Figura 2, essa porção é chamada de “porção de base”. Nesse sentido, a complementaridade dos co-dirigentes quanto a seu campo de atividades e a seu campo de competências é fundamental para a qualidade da visão compartilhada. Os dados revelaram que a complementaridade é especialmente importante para assegurar a coerência dessa visão com a realidade das PME estudadas. Por exemplo, se a equipe de direção não tem um co-dirigente com competências suficientes para auxiliá-lo a cobrir as necessidades das atividades de gestão da produção e organização interna da empresa, os aspectos da visão compartilhada relativos a estes itens podem ser definidos de modo pouco realista. Esse tipo de limitação pode gerar grandes prejuízos para uma PME, o que aconteceu repetidas vezes ao longo do tempo no caso da PME canadense Poitras Design, até o momento em que ela estava em situação crítica, prestes a ser absorvida por outra PME.

A conversa estratégica está sob forte influência da maneira de ser dos co-dirigentes. Uma passagem da história da PME brasileira WK Sistemas oferece um exemplo eloquente da manifestação dessa influência. A passagem trata da mudança da visão compartilhada pelos co-dirigentes associada ao abandono da prestação de serviços em informática para dar início à produção de *softwares* padronizados a serem vendidos pelo correio. Werner Keske, um dos co-dirigentes fundadores da empresa, se manifestou assim sobre esta questão: “Eu tinha um sonho... Quando eu me casei com Maria Ignêz [co-dirigente] em 1984, eu lhe disse: “Meu sonho é vender um produto pelo correio... um *software* ou algo assim que não exija que eu tenha contato pessoal com os compradores...” – para evitar que eu me incomodasse com essas coisas. Minha timidez foi o fator mais relevante para determinar esta preferência pelas vendas pelo correio, mas a experiência que eu tinha tido com meus cursos pelo correio também influenciou. (...) E nós fizemos assim.” (KESKE, 2001).

A maneira de ser, a visão individual (ou elementos de visão individual) e as experiências passadas de Werner influenciaram sua conversa estratégica com Maria Ignêz, desempenhando um papel determinante para a formação dos novos elementos de visão compartilhados pelos dois co-dirigentes.

## 5.2 A VISÃO DESENVOLVIDA E REALIZADA SOB INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES

A visão compartilhada desenvolvida nas relações dos dois co-dirigentes da WK Sistema (e depois também com Estanislau Mário Balzan, admitido na equipe de direção posteriormente) motivou variadas iniciativas estratégicas, inclusive a criação de novos produtos. Isto ocorreu em todas as PME da amostra e é exemplificado no Quadro 2 a seguir:

No final dos anos 80, os co-dirigentes da WK Sistemas lançam o xt-D/C, uma versão melhorada do pc-D/C, um *software* de contabilidade. A ASSESPRO (Associação Brasileira dos Produtores de Software) atribui a este produto o prêmio de melhor programa em contabilidade no Brasil. Em 1988, a empresa conta com oito pessoas em seu sistema de trabalho. Influenciados em grande parte pela visão de Werner, os membros da equipe de direção da WK Sistemas (os co-dirigentes, incluindo Estanislau desde 1986) compartilham uma visão de realização de alianças estratégicas bilaterais com várias PME. A equipe de direção compartilha a convicção de que eles devem executar, com cada aliado, a PeD (pesquisa e desenvolvimento) de produtos complementares à gama de produtos da WK Sistemas. Esses produtos seriam preferencialmente feitos em módulos integráveis, objetivando-se atender a toda necessidade de informatização dos processos de gestão e de controle das empresas que consumiriam o produto. Explorando a complementaridade entre as PME, as alianças possibilitariam desenvolver novos produtos com baixo investimento, baixo risco e pouco tempo para obter/desenvolver recursos e competências para lançar novos produtos. Naturalmente, um objetivo central dos co-dirigentes da WK Sistemas é tornar sua gama de produtos mais atraente e gerar mais vendas.

### Quadro 2 - Visão compartilhada de formação de alianças estratégicas

Fonte: Adaptado de Lima (2005a)

Valendo-se de suas boas relações com seus homólogos em outras PME, os dirigentes da WK Sistemas formaram uma série de alianças, totalizando oito até 1998. As razões para sua formação baseiam-se especialmente em três elementos: a visão compartilhada da equipe de direção, apoiada em grande parte pelo interesse de Werner em formar uma rede de empresas para realizar conjuntamente a PeD; as oportunidades sociais (boas relações com aliados potenciais ou com pessoas ligadas a eles); e as necessidades estratégicas (por exemplo, a necessidade de inovar e de lançar novos produtos para melhorar ou manter sua condição estratégica no mercado). A visão da equipe de direção, por referir-se a uma condição futura desejada, “puxa” a equipe de direção de WK Sistemas para a formação das alianças. Já as oportunidades sociais, segundo Eisenhardt e Schoonhoven (1996), facilitam as alianças, enquanto as necessidades estratégicas “empurram” a equipe de direção a realizá-las.

O estudo das relações externas dos dirigentes das PME da amostra indicou também sua importância para a formação da idéia de criação de novos negócios, bem como para o desenvolvimento de novos produtos, como já destacado.

No caso da Benner Sistemas, as relações entre José Milton da Silva, Severino Benner e Paulo (este último nome é fictício), antes de eles fundarem juntos esta empresa (numa rede secundária de relações, naquela época), foram importantes para o desenvolvimento da visão de criação de um novo produto, que acabou impulsionando a idéia de criação da empresa. Foi de uma conversa entre eles, ocorrida em uma feira de informática em São Paulo, que surgiu a idéia de criar o Benner ERP, um *software* corporativo de gestão integrada. Uma passagem da entrevista feita com José Milton é ilustrativa: “Eu estava com o Paulo no *stand* da Fácil Informática [empresa na qual José Milton era sócio] (...) aí, nessa feira, estava o Severino, que é hoje o outro sócio da empresa aqui [a Benner]. Eu e o Paulo estávamos buscando um jeito de dar a volta por cima [dos problemas da Fácil Informática, abalada com a concorrência do Word for Windows]. Eu tinha a idéia de que a gente teria que ter um outro produto, um ERP, para o qual a Microsoft não ia ter concorrente tão cedo. Aí eu fui ao *stand* de um ex-colega de trabalho e um rapaz lá de São Paulo me mostrou uma programa de computador que ele tinha feito (...) Com esse *software*, a gente conseguiria montar um sistema sem utilizar muito o computador [para ficar programando linha por linha], para você ganhar tempo... Então, eu estava assistindo

essa apresentação por acaso com o Severino, no quiosque da empresa de um ex-colega de trabalho meu... aquilo começou a gerar idéias [para facilitar e viabilizar a criação do ERP]”. (SILVA, 2005)

A partir da interação entre esses atores, a visão de José Milton foi acrescida de novos elementos, combinada a idéias de Severino e Paulo. Esse arranjo levou à formação de uma visão compartilhada que deu origem a um novo produto e a uma nova empresa, a Benner Sistemas.

Na Lector Tecnologia, a idéia de criação de um novo produto surgiu de forma semelhante, mas por meio das relações de uma rede do tipo terciário, entre colegas de trabalho. A partir de uma necessidade de mercado identificada na empresa em que trabalhavam, os três colegas se reuniram para desenvolver o *Lector Live*, um sistema de teleconferência capaz de atender numerosos usuários comunicando-se por computador com som e imagem ao mesmo tempo. Mais tarde, a necessidade de comercialização do produto levou o trio a desenvolver a visão compartilhada de criação da empresa Lector Tecnologia.

As relações externas dos dirigentes, principalmente com clientes e clientes potenciais, propiciaram a melhoria do *Lector Live* e a geração de outros produtos. Por exemplo, o *Lector Live* teve sua interface gráfica melhorada e adaptada a necessidades específicas a partir da sugestão de clientes potenciais. Nesse contexto, a rede de relação, contando com os clientes potenciais, foi fundamental para detalhar elementos na realização da visão compartilhada referente ao produto.

As relações externas dos dirigentes das empresas estudadas destacaram-se também na formação de competências que se mostraram mais tarde importantes definidoras do ramo de atuação e do tipo de produtos dos dirigentes – como já adiantavam os estudos de Zoschke (2006) e Zoschke e Lima (2006). No caso da Lector Tecnologia, um dos dirigentes da empresa teve grande auxílio da rede de relação primária para seu aprendizado na área de informática; aprendizado que foi um balizador de suas iniciativas de negócio no futuro.

## 5 CONCLUSÕES

O papel das relações dos dirigentes no processo de gestão das PME tem recebido progressivamente mais atenção dos pesquisadores em Administração. Contudo, os estudos sobre a questão têm se concentrado principalmente em torno de temas como o processo empreendedor e a criação de novas empresas. Seu papel, mais especificamente na gestão estratégica das PME, apesar de ser determinante, continua carente de estudos empíricos aprofundados.

As relações internas na equipe de direção e dessa equipe com o restante dos membros das PME é um tema sobremaneira negligenciado na literatura nacional e internacional. O estudo sobre as equipes de direção das PME em gestão estratégica é raro, principalmente quando se trata das PME que já ultrapassaram a fase de fundação em seus dois anos iniciais de existência (Lima, 2004). Esse tema merece ser mais pesquisado, visto que muitas PME são criadas e dirigidas por uma equipe de direção e que as influências dos co-dirigentes uns sobre os outros são determinantes para o processo estratégico nessas empresas, à imagem do que se vê quanto à formação e à evolução da visão compartilhada tratada neste artigo.

Estas necessidades de pesquisa são ainda mais expressivas no contexto dos estudos brasileiros em Administração. Nesse sentido, é recomendável a ampliação dos estudos sobre os temas no Brasil, onde o número de PME supera em muito o das grandes empresas, e onde a importância das PME na economia já é reconhecida por sua grande oferta de empregos e pelo

potencial de rápida multiplicação de seu número e dos postos de trabalho que oferecem, inclusive em situações de necessidade de recuperação do país face a crises.

Os resultados do presente estudo ressaltam a relevância do campo de competências e do campo de atividades dos dirigentes, assim como a complementaridade entre eles na equipe de direção, como elementos estratégicos que podem ter um grande impacto sobre as relações internas nas PME e sobre o destino dessas empresas. Essas questões marcam aqui uma interseção entre as atividades estratégicas e as atividades de gestão de pessoal nas PME estudadas, sinalizando que os dirigentes dessas organizações precisam estar continuamente atentos à composição da equipe de direção, à formação de seus membros, à qualidade da conversa estratégica, bem como à complementaridade de seus perfis, de suas competências e de suas funções. Obviamente, ter disponibilidade de tempo para refletir estrategicamente e realizar conversas estratégicas exatamente de acordo com o que pede a situação da PME é algo merecedor do interesse contínuo dos dirigentes.

Outro ponto de interseção que se constata neste estudo está entre as atividades de marketing e de gestão estratégica, no que concerne às influências das relações externas (que incluem as relações com clientes) no processo de desenvolvimento da visão compartilhada apoiado no reconhecimento de oportunidades e no interesse de se criar novos produtos e empresas. Tal interseção não tem sido tema de estudos em Administração, em geral, ou sobre as PME, mais especificamente; no entanto, é recomendável que novas pesquisas se dediquem a ela, dada a possibilidade de se gerar, com o seu estudo, novos conhecimentos úteis para melhorar o entendimento e as práticas da gestão de PME.

Dada também a relevância estratégica das relações internas e externas dos dirigentes, sugere-se que elas sejam alvo de tratamento especial por parte dos dirigentes. Assim fazendo, os dirigentes estarão mais alertas quanto ao real valor das relações interpessoais, tão destacadas na literatura de marketing e de relações públicas como uma questão legitimamente estratégica que perpassa as diferentes atividades, grupos e níveis de trabalho nas empresas.

O campo da estratégia de PME teria muito a ganhar com esse reconhecimento, não apenas na prática diária das empresas, mas também entre um maior número de estudiosos da Administração.

## REFERÊNCIAS

ALLALI, B. *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. 2003. 333 f. Tese (Doutorado) - Écoles des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montreal, 2003.

ALMEIDA, P.; KOGUT, B. The exploration of technological diversity and the geographic localization of innovation. *Small Business Economics*, Dordrecht, v. 9, n. 1, p. 21-31, 1997.

BAYAD, M.; GARAND, D. J. Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE DE LA PME, 4, Metz, 1998. *Actes...* Metz: CIFPME, 1998.

BATJARGAL, B. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study. *Organization Studies*, Berlin, v. 24, p. 535-556, May 2003.

CARROLL, G. R.; TEO, A. C. On the social networks of managers. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 39, n. 2, p.421-440, 1996.

CHOLLET, B. L'analyse des réseaux sociaux: quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat? In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 6, Montreal, 2002, *Actes...* Montreal: CIFEPME, 2002. 1 CD-ROM.

DOLLINGER, M. J. Environmental contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, v. 23, n. 1, p. 24-30, 1985.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

FALEMO, B. The firm's external persons: entrepreneurs or network actors? *Entrepreneurship and Regional Development*, London, v. 1, p. 167-177, 1989.

FILION, L. J. *The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning*. 1988. Tese (Doutorado) - University of Lancaster, Bailrigg, 1988.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FILION, L. J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Geneve, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

FIOL, M. C.; LYLES, M. Organizational learning. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 10, p. 803-813, 1985.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROELICHER, T. L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération interentreprises. In: NOËL, A.; KOENIG, C.; KOENIG, G. (Eds.). *Perspectives en management stratégique*. Paris: Économica, 2006, p. 308-336.

KESKE, W. *Visão compartilhada*. São Paulo, 26 nov. 2001. Entrevista concedida a Edmilson Lima.

LIMA, E. La gestion stratégique de PME face au monde évolutif des affaires: une approche d'apprentissage systémique. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 6, Montreal, 2002. *Actes...* Montreal: CIFPME, 2002. 1 CD-ROM.

LIMA, E. Aprendizagem e difusão de inovações tecnológicas de micro, pequenas e médias empresas: o caso da WK Sistemas, de Blumenau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: EGEPE, 2003a. 1 CD-ROM.

LIMA, E. *Stratégie de PME: de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus*. Montréal: HEC Montréal, 2003b. (Cahiers de Recherche, 03).

LIMA, E. *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. 2004. 381 f. Tese (Doutorado) – HEC Montreal, Université de Montreal, Montreal, 2004.

LIMA, E. Microdinâmicas da difusão de inovações entre micro, pequenas e médias empresas. In: WILHELM, P. P. H.; AMAL, M. (Org.). *Arranjos Produtivos Locais: Estratégias de Cooperação e Desenvolvimento*. Blumenau: Nova Letra, 2005a, p. 83-120.

LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA, 2, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005b. 1 CD ROM.

LUNDBERG, C. C. Learning in and by organizations: three conceptual issues. *International Journal of Organizational Analysis*, Greenwich, v. 3, p. 10-23, 1995.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs. *Irish Business and Administrative Review*, Irish, v. 21, n. 2, p. 55-80, 2000.

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

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MITRA, J. Making connections: innovation and collective learning in small businesses. *Education and Training*, Bradford, v. 42, n. 4/5, p. 228-243, 2000.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 13, p. 5–16, 1992.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, J. M. *ERP*. Blumenau, set. 2005. Entrevista concedida a Edmilson Lima.

STERNBERG, R. Technology policies and growth of regions: evidence from four countries. *Small Business Economics*, Dordrecht, v. 8, p. 75-86, 1996.

VICENTE, A. *Estratégia*. São Paulo, 28 jan. 2000. Entrevista concedida a Edmilson Lima.

WYER, P.; MASON, J. An organisational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Bradford, v. 4, n. 2, p. 12-128, 1998.

ZOSCHKE, A. C. K.; LIMA, E. Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

ZOSCHKE, A. C. K. *Marketing empreendedor e rede de relação: um estudo multi-caso de micro, pequenas e médias empresas tecnológicas de Blumenau - SC*. 2006. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

## MANAGER'S RELATIONS AND STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### Abstract

This paper characterizes the role of interpersonal relations of managers in strategic management of small and medium enterprises (SME), particularly relating to formation, evolution and implementation of their strategic vision. Different authors highlight that this concept is essential to understand strategic management of SME. The empirical research presented in this paper is a multi-case, exploratory and qualitative study. The data was collected mainly through in-depth semi-structured interviews and was processed intra and inter-site qualitative analysis. The sample is composed of eight SME from different sectors. They were chosen by convenience using the technique of theoretical sampling, but respecting some pre-defined criteria. Results corroborate a conceptual model from literature and offer contributions that can provide orientations for new efforts in practice and research about SME. One contribution is the recognition and the description of the strategic conversation process, essential to the development of shared vision in the context of SME directed by management teams. The paper's conclusion presents some future research requirements and some implications of the results on practice.

**Keywords:** Relationships; Strategic management; Small and medium enterprises.

---

Data do recebimento do artigo: 21/08/2007

Data do aceite de publicação: 05/09/2007

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.