

## A PRÁTICA DE POSICIONAMENTO DE MARCA EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Aléssio Bessa Sarquis <sup>1</sup>

Ana Akemi Ikeda <sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo aborda o posicionamento de marca em organizações de serviços. O estudo tem por objetivo conhecer a prática de posicionamento de marca em agências de comunicação e abrange os assuntos: identidade de marca, estratégias de posicionamento, formas de comunicação, sistemática de identificação e visão sobre a importância do posicionamento. A pesquisa empírica é do tipo exploratória qualitativa não probabilística e o método de coleta de dados é a entrevista pessoal em profundidade, realizada com as oito principais agências de comunicação do Estado de Santa Catarina. Os resultados indicam que algumas dessas agências utilizam a estratégia de posicionamento de marca, embora careçam de métodos de aplicação mais apropriados e invistam pouco na comunicação do posicionamento desejado.

**Palavras-chave:** Marketing de serviços. Posicionamento de marca. Agências de comunicação.

### 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços alcançou uma posição de destaque na economia de diversos países. Em países como Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México e Inglaterra, os serviços representam mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), respondem por mais de 50% da mão-de-obra empregada e absorvem quase a metade dos gastos anuais de consumidores e organizações (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p.5; HOFFMAN *et al*, 2001, p.263). No entanto, o setor tem passado por transformações importantes (ex: privatização, avanço da tecnologia, crescimento das franquias e internacionalização), carece de modelo diferenciado de gestão de organizações e demanda por novas ferramentas, estratégias e ações apropriadas.

O posicionamento de marcas ou produtos é uma estratégia de marketing considerada importante para as organizações (AAKER; SHANSBY, 1982, p. 56; PAYNE, 1993, p. 95). A imagem da marca ou do produto influencia a percepção de qualidade, a decisão de compra dos consumidores e as demais decisões estratégicas de marketing da organização.

Nas organizações de serviços a estratégia de posicionamento de marca é ainda mais importante. O setor é caracterizado por grande diversidade de competidores e por barreiras reduzidas para novos entrantes, o que requer maior esforço de distinção (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 57). As ofertas de serviços são intangíveis, difíceis de avaliação objetiva e os clientes têm menor capacidade de distinção das alternativas disponíveis (HOFFMAN; BATESON, 2003, p.217). Os clientes costumam posicionar a marca ou serviço com ou sem a ajuda da organização e os efeitos negativos de um posicionamento ao acaso são geralmente danosos para a organização (KOTLER *et al*, 2002, p. 234).

---

<sup>1</sup> USP, São Paulo, SP. E-mail: alessios@usp.br.

<sup>2</sup> USP, São Paulo, SP. E-mail: anaikeda@usp.br.

O ramo de agências de comunicação comercializa produtos nos quais os elementos intangíveis predominam, a oferta é constituída por atividades, desempenhos e/ou processos e o relacionamento com os clientes tende a ser contínuo. No contexto econômico brasileiro, o ramo de agências de comunicação tem contribuição importante, mas apresenta deficiências na gestão de marketing, carece de estudos e de propostas que levem à profissionalização das organizações.

A constatação desses aspectos levou à realização do presente estudo, cujo problema de pesquisa é o seguinte: como a estratégia de posicionamento de marca tem sido aplicada pelas organizações de serviços, do ramo de agências de comunicação, do Estado de Santa Catarina?

Nesse sentido, o estudo tem por objetivo geral conhecer a prática de posicionamento de marca de agências de comunicação do Estado de Santa Catarina, e por objetivos específicos: identificar a prática de posicionamento de marca recomendada por pesquisadores e especialistas em marketing de serviços; identificar as deficiências ou oportunidades de melhoria na aplicação de posicionamento de marca; identificar a opinião das agências sobre a importância da utilização da estratégia de posicionamento de marca.

De modo específico, este artigo aborda os assuntos: identidade de marca, posicionamento percebido, estratégias de posicionamento, critérios de avaliação da qualidade dos conceitos de posicionamento, formas de comunicação do posicionamento de marca, sistemáticas de identificação do posicionamento percebido e importância da estratégia de posicionamento de marca. Esses assuntos foram selecionados porque possibilitam uma compreensão mais detalhada da prática de posicionamento nas agências de comunicação.

## 2 FUNDAMENTOS DE POSICIONAMENTO DE MARCAS OU SERVIÇOS

Como parte do processo de estabelecimento das estratégias de marketing a organização de serviços deve decidir sobre o posicionamento de marca ou serviço que pretende obter junto aos segmentos de mercado selecionados.

Segundo Payne (1993, p. 93) o posicionamento de marca consiste na “[...] identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os bens e/ou serviços organizacionais percebidos como superior e distinto dos competidores na mente do público-alvo”.

Para Kotler *et al* (2002, p. 234) posicionamento compreende o “lugar que o serviço ou marca ocupa na mente dos consumidores potenciais, quando comparado aos concorrentes e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou marca da organização”.

Mais recentemente, Serralvo e Furrier (2004, p.3) definiram o posicionamento como “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”.

O termo posicionamento foi originalmente cunhado por Ries e Trout (1993) para descrever o processo criativo de posicionar ou reposicionar um determinado produto ou marca na mente dos consumidores-alvo, com base em aspectos da comunicação e imagem. Segundo Trout (1997) o posicionamento de marcas ou serviços envolve a obtenção de posição distintiva, singular, clara e consistente na mente dos consumidores-alvo, com promessa precisa, focalizada e que situe a marca ou o serviço à parte de seus concorrentes.

Os princípios do posicionamento de marca ou produto estão baseados no conceito USP (*Unique Selling Proposition*) proposto por Reeves (1961, p. 51). A USP consiste em descrever a característica ou proposição mais importante de uma marca ou produto na qual deve se basear a comunicação publicitária. O termo *unique* (única) se refere à asserção distintiva do anúncio que deve

ser usada somente pela organização anunciante; *selling* (venda) à asserção convincente do anúncio que deve induzir os consumidores a comprar a marca; *proposition* (argumento) à asserção objetiva que deve ser sintetizada numa única frase ou *slogan*.

Maggard (1976, p. 64) observa que o posicionamento não se restringe ao processo de comunicação, mas envolve também outros elementos de marketing da organização. Na maioria das vezes, o esforço de comunicação desempenha um papel fundamental no posicionamento da marca, mas o resultado efetivo desse esforço depende também da implementação adequada de outras estratégias de marketing. Nesse sentido, Hooley *et al* (2001) passaram a denominá-lo de posicionamento competitivo, por entenderem que o posicionamento envolve todos os elementos do composto de marketing.

De acordo com Mühlbacher *et al* (1994, p. 287) o posicionamento pode ser analisado sob as dimensões operacional e estratégica. A operacional considera o posicionamento como um conceito de comunicação, envolvendo os atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados nas ações de promoção da organização. A estratégica concebe o posicionamento como uma diretriz estratégica que antecede e orienta a implementação das demais decisões de marketing da organização incluindo a embalagem, o atendimento ao cliente, o canal de distribuição, o preço de venda e os serviços de apoio.

Para Di Mingo (1988, p. 34) o termo posicionamento pode também ser analisado sob a dimensão psicológica e/ou de mercado. A dimensão psicológica diz respeito ao processo de fixação de uma identidade distintiva na mente dos consumidores, utilizando ferramentas de comunicação, com o objetivo de influenciar o processo de decisão de compra. A dimensão mercado diz respeito à verificação da posição dos competidores, a identificação e seleção de segmentos de mercado e a definição de estratégias competitivas da organização. Ambas as dimensões têm um relacionamento estreito e precisam ser consideradas, uma vez que o sucesso do posicionamento psicológico depende da sua adequação à dimensão de mercado.

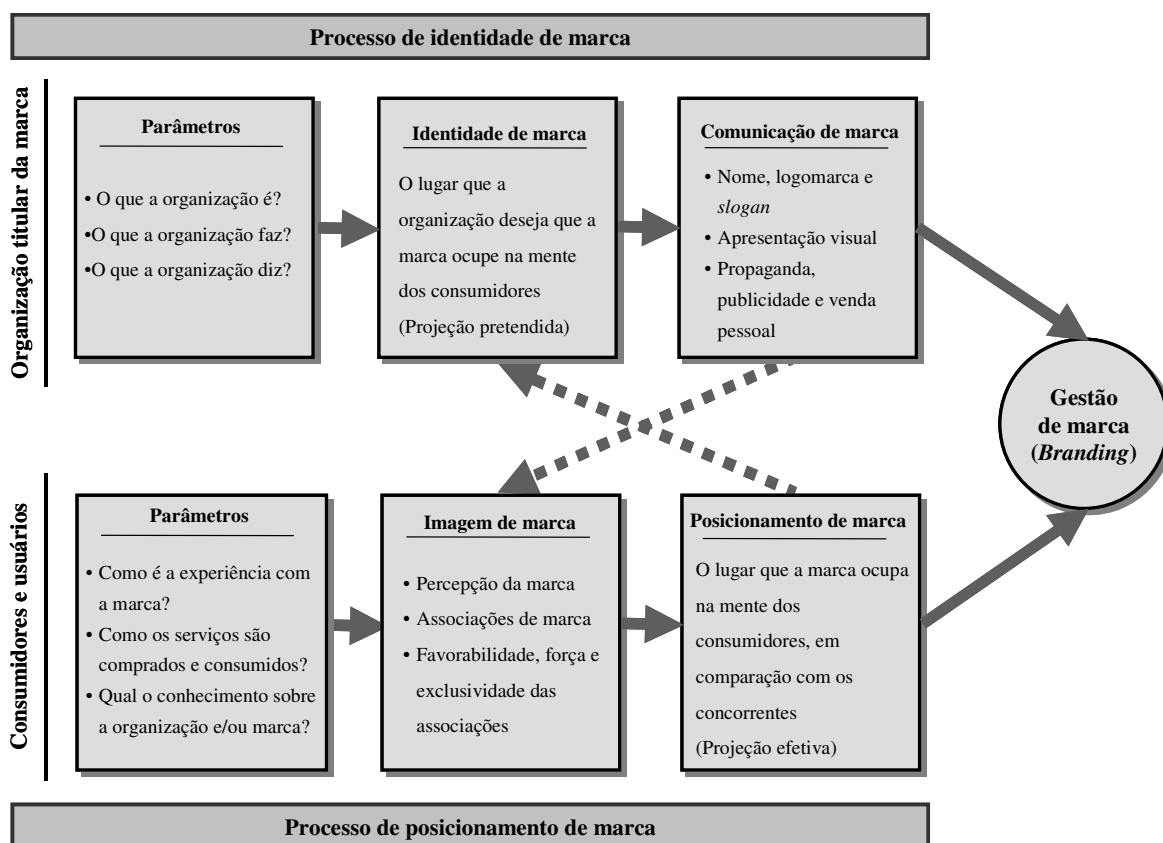
Embora os conceitos de posicionamento de marca e diferenciação competitiva sejam relacionados, essas estratégias são efetivamente diferentes (MAGGARD, 1976, p. 63). O posicionamento é um conceito mais complexo, está relacionado à imagem da marca ou produto e não se reduz à busca da diferenciação competitiva. O posicionamento envolve um conjunto de ações com vistas a induzir o público-alvo a perceber e a enaltecer o valor, em termos relativos, de uma dada marca ou produto.

Há também diferença entre os conceitos de posicionamento de marca e identidade de marca. O posicionamento envolve uma visão extrínseca e um quadro de referência que são os consumidores. A identidade de marca envolve uma visão intrínseca (da organização) e um conjunto de associações que objetiva proporcionar sentido, finalidade e significado a marca ou ao produto (Aaker e Shansby, 1982, p. 56).

Nas palavras de Aaker (1996, p.80) a identidade de marca “representa aquilo que a marca ou produto pretende realizar e implica uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização”. A identidade de marca consiste na manifestação da essência da marca, do seu valor ou personalidade (ALLOYED, 2006) e se constitui numa plataforma que orienta os esforços e as iniciativas de construção da imagem da marca ou do produto.

Nesse contexto, o termo identidade de marca é utilizado no sentido idêntico ao que possui na psicologia e significa, em última análise, um conjunto de “[...] características pessoais e intransferíveis de estabelecermos quem somos e para quem vemos: isto é, identifica nossas características particulares [...]” (CALIXTA, 1998, p. 73). Dessa forma, a identidade de marca consiste na projeção da imagem pretendida pela organização.

A Figura 1 apresenta o processo de gestão de marca aplicado aos serviços (*branding*), o qual possibilita melhor visualização das diferenças entre identidade de marca e posicionamento de marca. Na figura, a identidade e o posicionamento de marca são componentes centrais do processo de construção e gerenciamento de marcas de serviços. As linhas cheias representam uma influência direta no processo, enquanto as linhas tracejadas indicam uma influência indireta.



**Figura 1 – Processo de gestão de marca de serviços**

FONTE: Elaborado a partir de AAKER, 1996; p.80; BERRY, 2001, p.215; COSTA, 2001, p.58.

A “identidade de marca” é uma ferramenta que possibilita a abordagem estratégica do gerenciamento de marca de serviços e influencia o processo de posicionamento de marca. Ela compreende um conjunto único de associações que a organização deseja criar ou manter na mente dos consumidores, representando uma proposição de valores relacionados à marca (projeção da imagem pretendida).

O processo de “identidade de marca” ocorre no âmbito da organização e tem como parâmetros os aspectos relacionados à natureza, ao comportamento e as características. A construção da identidade tende a ser influenciada diretamente pela estrutura, recursos, processos, produtos, profissionais de serviços, modelo da gestão, forma de relacionamento e sistema de comunicação da organização. Além disso, ela é também influenciada pelo modo como os clientes percebem a marca, o que faz com que a identidade pretendida pela empresa deva ser elaborada considerando o posicionamento efetivo da marca junto aos consumidores.

A implementação da identidade de marca requer o desenvolvimento de programas de comunicação de marca. A comunicação ocorre através de nome, logotipo, *slogan*, apresentação visual, aparência do pessoal de serviços, anúncios de propaganda e outras diversas formas disponíveis. Essa comunicação tem influência no desenvolvimento da imagem da marca e, conseqüentemente, no posicionamento da marca na mente dos consumidores.

O processo de “posicionamento de marca” ocorre no âmbito dos consumidores (usuários) e tem como parâmetros os aspectos relacionados ao conhecimento e/ou à experiência com a organização, marca e/ou serviços. Esses aspectos influenciam, em primeiro momento, a imagem de

marca atribuída pelos consumidores e posteriormente o posicionamento efetivo da marca. Diante disso, a organização deve desenvolver esforços para que os encontros de serviços proporcionem contatos positivos com os consumidores e estimulem relacionamentos favoráveis.

A imagem de marca consiste na “representação mental, no imaginário coletivo de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões dos consumidores” (Costa, 2001:58). Ela é constituída pela percepção da marca, pelas associações da marca e pelo grau de favorabilidade, força e exclusividade das associações. As associações são pensamentos, sentimentos ou sensações que o consumidor tem sobre determinada marca.

O posicionamento de marca é desenvolvido pelos consumidores a partir da imagem da marca e representa a posição que a marca ocupa na mente desse quando relacionada aos concorrentes. Uma das implicações desse processo perceptual é que o posicionamento percebido pode ser diferente da identidade pretendida pela organização. Isso ocorre porque o posicionamento é formado considerando a condição atual e passada da marca, bem como as informações disponíveis e as experiências pessoais com a aquisição e consumo da marca (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 53).

Algumas falhas de posicionamento de marca têm sido identificadas nas organizações de serviços. As falhas principais na visão de Kotler (2000, p. 323) e Kotler *et al* (2002, p. 239) são: subposicionamento – quando os consumidores têm uma idéia vaga sobre a marca ou quando ela é vista como apenas mais uma no mercado; superposicionamento – quando o posicionamento é demasiadamente restrito e os consumidores têm uma idéia bastante estreita da marca; posicionamento confuso – quando os consumidores possuem uma imagem confusa da marca em decorrência de processos de alegações excessivas ou de mudanças freqüentes; posicionamento duvidoso – quando os consumidores não acreditam no posicionamento da marca em função das características do serviço, do nível de preço ou do perfil da organização de serviços.

De acordo com Payne (1993, p. 105) a estratégia de posicionamento pode ser implementada em diferentes níveis de amplitude. Um posicionamento desejado pode ser estabelecido para um setor da economia ou ramo de atividade, para uma marca ou organização, para uma linha ou família de produtos ou para bens ou serviços individuais. Na opinião de Palmer e Cole (1995, p. 333) os consumidores de serviços valorizam mais o posicionamento da marca ou organização do que o de serviços individuais. Os motivos estão relacionados à natureza dos serviços que em aspectos como a intangibilidade requerem mais identificação entre o fabricante e consumidor, dificultando o posicionamento de serviços individuais.

Nas organizações de serviços, a estratégia de posicionamento pode ser baseada tanto no conceito do serviço, como em aspectos relacionados ao serviço básico, serviço de apoio, pessoal de serviços, imagem da marca, característica do canal de distribuição, política da organização, processo de serviços, relacionamento com os clientes ou instalação de serviços (HESKETT *et al*, 1990, p. 54; SHOSTACK, 1987, p. 41).

O estabelecimento eficaz de um posicionamento de marca requer a utilização de sistemáticas adequadas. Existem diversas sistemáticas de desenvolvimento de posicionamento desejado para marcas ou serviços. A sistemática recomendada por Aaker e Shansby (1982, p. 59) é constituída de seis etapas: identificação dos concorrentes principais, levantamento dos posicionamentos percebidos dos competidores pelos consumidores, avaliação do posicionamento dos competidores, análise do perfil e das expectativas dos consumidores, seleção do posicionamento desejado para a marca ou serviço da organização e monitoramento constante do posicionamento percebido.

Já a sistemática de Payne (1993, p. 108) é constituída de cinco etapas principais que são: determinação da abrangência desejada do posicionamento (ex: organização, linha de serviço ou produto individual); identificação dos atributos-chave desejados por segmento de mercado; visualização das posições da organização e dos principais concorrentes num mapa espacial de fácil entendimento; seleção do posicionamento desejado (ex: escolha de nova imagem, utilização de posição ocupada por

concorrentes ou reposicionamento dos concorrentes); determinação dos meios necessários para obter o posicionamento desejado.

Como regra geral, as principais decisões do processo de posicionamento de marcas ou serviços são: decidir sobre o objeto do posicionamento (ex: marca, categoria de serviços ou tipo de serviços); identificar as dimensões que os consumidores percebem ou avaliam o objeto (características, benefícios, preferências); escolher as dimensões (tipo e quantidade) a serem utilizadas; selecionar os concorrentes principais; identificar o posicionamento individual dos competidores junto aos consumidores-alvo, com base nas dimensões selecionadas; definir a posição distintiva que se deseja ocupar na mente dos consumidores e a estratégia de posicionamento a ser utilizada; definir a forma de comunicação do posicionamento desejado aos públicos-alvo importantes (ex: clientes, distribuidores, funcionários e fornecedores).

O processo de posicionamento de marca requer a seleção da estratégia de posicionamento adequada. O Quadro 1 apresenta as principais estratégias de posicionamento de marcas aplicadas no setor de serviços. A organização pode estabelecer o posicionamento desejado para marcas ou serviços com base em uma ou algumas dessas estratégias.

O mapa perceptual ou mapa espacial é uma técnica de mapeamento que tem sido bastante recomendada na identificação de posicionamentos de marcas e serviços. Conforme Jain (2000, p. 364) os mapas perceptuais permitem à organização: entender como as marcas ou produtos são percebidos por grupos diferentes de consumidores; identificar as semelhanças e diferenças entre marcas ou produtos concorrentes; encontrar espaços para o reposicionamento de marcas ou produtos; definir o posicionamento desejado de novas marcas ou produtos no mercado; monitorar o impacto das ações de marketing sobre o posicionamento da organização.

ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO
Posicionamento por atributo	Quando o posicionamento é baseado na performance de características ou propriedades específicas da marca ou do serviço, tais como padrão de qualidade, competência do pessoal, criatividade, grau de flexibilidade ou condição de entrega
Posicionamento por benefício	Quando a marca ou serviço é posicionado como líder em relação a um certo benefício ou resultado para os clientes, ou seja resolução de problemas, economia de tempo, redução de custo, conveniência ou melhoria de resultados
Posicionamento por aplicação	Quando o posicionamento apresenta o serviço como sendo o melhor para uma dada ocasião de uso ou aplicação, como para "períodos de demanda baixa", "ambientes com espaço limitado" ou "situações de vendas decrescentes"
Posicionamento por usuário	Quando o serviço ou marca é posicionado para uma determinada categoria de usuário, como para "professores universitários", "organizações de serviços" ou "indústrias de confecção de vestuário"
Posicionamento por concorrente	Quando a marca ou serviço é comparado ou posicionado como melhor em relação à concorrência, como "organização mais comprometida com os clientes" ou "agência de comunicação mais premiada"
Posicionamento por classe de serviços	Quando o serviço é posicionado como líder em uma determinada classe de serviços, como "parque temático de recreação" ou "serviços de comunicação integrada de marketing"
Posicionamento por qualidade e preço	Quando o posicionamento comunica que a marca ou serviço oferece aos consumidores potenciais a melhor relação preço-qualidade ou o melhor valor

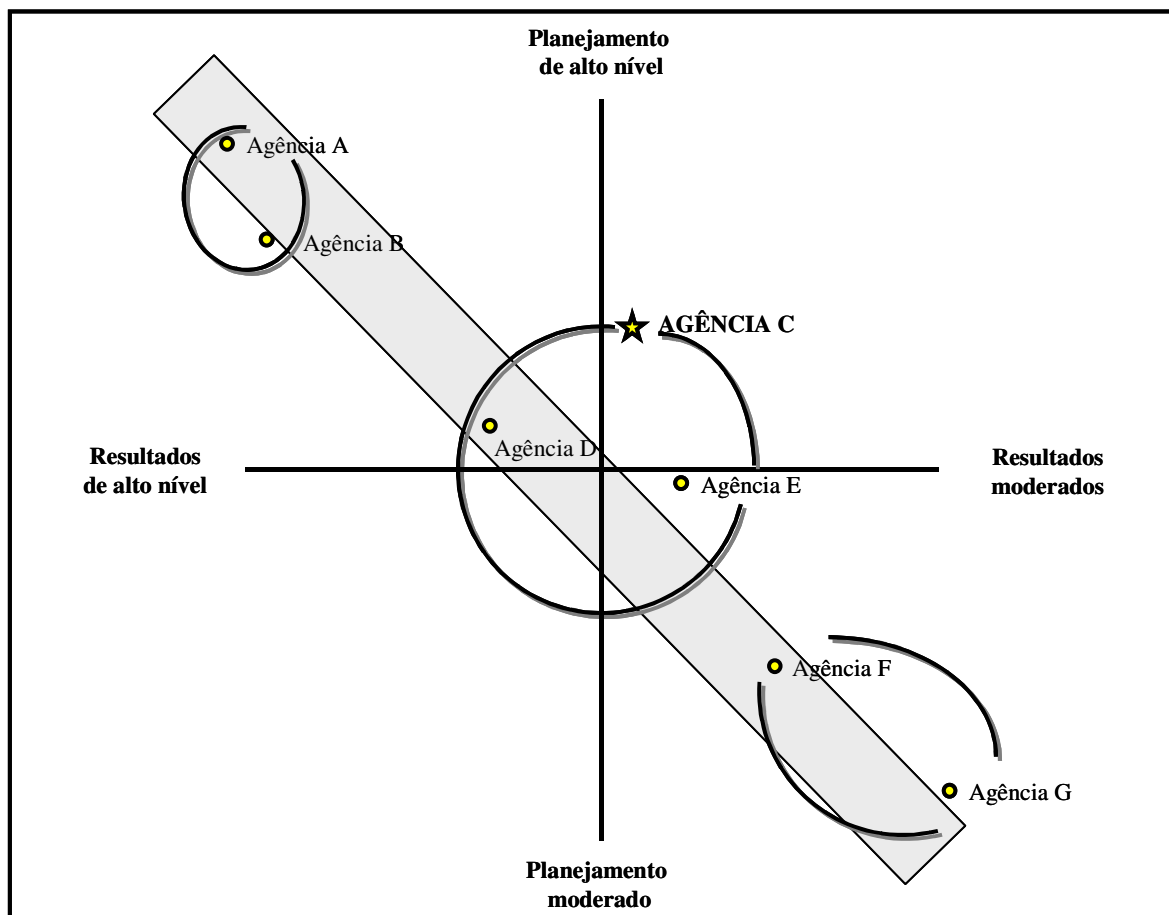
### Quadro 1 – Estratégias de posicionamento de marcas ou serviços

FONTE: Elaborado a partir de KOTLER, 2000, p. 323; AAKER; SHANSBY, 1982, p. 57; LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 191.

A Figura 2 mostra um exemplo de mapa de posicionamento aplicado no ramo de agências de comunicação. As duas dimensões de posicionamento utilizadas são: "competência em planejamento" e "orientação para resultados". Nesse exemplo, a "competência em planejamento" envolve a

disponibilidade de experiência, metodologia e pessoal para formulação de planejamentos de comunicação. Enquanto a dimensão “orientação para resultados” envolve a prática da agência no desenvolvimento de soluções que atendam as necessidades e objetivos dos clientes.

No exemplo da Figura 2, a análise do mapa de posicionamento possibilita três constatações principais: a barra diagonal na figura indica que as dimensões “competência em planejamento” e “orientação para resultados” são correlacionadas; que o mercado percebe a existência de três agrupamentos (posicionamentos) de agências de comunicação - as agências A e B (no extremo superior), as agências C, D e E (no centro) e as agências F e G (no extremo inferior); que a agência C é vista como melhor na competência em planejamento do que na orientação para resultados.



**Figura 2 – Exemplo de mapa de posicionamento aplicado no ramo de agências de comunicação.**

FONTE: Adaptado de LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 197.

A técnica de mapeamento perceptual pode ser empregada para a identificação de posicionamentos em diversas dimensões, mas em função da necessidade de visualização dos resultados essa técnica tem sido mais utilizada em apenas duas ou três dimensões (AAKER *et al*, 2001, p. 606). Quando mais de três dimensões são necessárias, diversos mapas bidimensionais, por pares de atributos do serviço ou por segmentos, podem ser elaborados o que permite a visualização de posicionamentos em várias dimensões.

Além de estar alinhada com as demais estratégias de marketing, o posicionamento desejado deve ser comunicado, compreendido e internalizado pelos gerentes, funcionários, intermediários e parceiros da organização. Esse esforço de comunicação é fundamental para que a imagem desejada

seja efetivamente implementada, bem como para a orientação correta da percepção do mercado e dos consumidores-alvo.

Embora a estratégia de posicionamento de marcas ou produtos seja consagrada e importante na teoria de marketing, os estudos sobre a sua aplicação no setor de serviços têm sido limitados. Em nível nacional, dois estudos identificados investigaram a aplicação dessa estratégia na indústria de agências de viagens e turismo. Na pesquisa Ikeda e Oliveira (1999) os resultados indicaram que as agências utilizam parcialmente as estratégias de posicionamento. No estudo de Niño e Gouvêa (2004) os resultados revelaram que as organizações de porte pequeno e médio têm uma prática de posicionamento incipiente, necessitam de métodos mais formais e procedimentos mais sistematizados.

A próxima seção descreve sobre os aspectos metodológicos empregados na pesquisa de campo efetuada no desenvolvimento deste trabalho. Ela contém as informações básicas sobre o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados, a população-alvo, o processo de amostragem, o instrumento de coleta e a sistemática de análise dos dados.

### 3 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A coleta de dados primários foi realizada via pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e de abordagem direta. O método de coleta utilizado foi a entrevista pessoal, individual, de interação face-a-face, em profundidade, no ambiente natural do entrevistado e aplicada de forma fracionada.

A população-alvo da pesquisa foi constituída das principais agências de comunicação do estado de Santa Catarina, compreendendo as agências credenciadas no CENP (Conselho Executivo de Normas-Padrão), filiadas à ABAP (Associação Brasileira das Agências de Publicidade) ou ao SAPESC (Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina), com tempo mínimo de fundação de 10 anos e com número mínimo de 18 funcionários, em fevereiro de 2006.

O processo de escolha das agências a serem estudadas se iniciou com a análise da listagem do extrato das principais agências de comunicação de Santa Catarina, elaborada a partir de dados obtidos via SAPESC, CENP, Meio & Mensagem e Associação Catarinense de Propaganda. As unidades estudadas, composta por 8 elementos, foram selecionadas a partir dessa listagem e com base no julgamento do pesquisador e de especialistas do mercado (gerentes de marketing, consultores de marketing, profissionais de veículos de comunicação e profissionais do ramo de agências de comunicação).

O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro de entrevista, semi-estruturado e com perguntas abertas. A verificação do roteiro foi efetuada e teve por propósitos avaliar a funcionalidade e possibilitar o aperfeiçoamento do instrumento de coleta antes da aplicação em definitivo.

A sistemática de documentação compreendeu as atividades de gravação de áudio das entrevistas, transcrição da conversação, execução de notas de campo e obtenção de materiais visuais complementares. A verificação ocorreu via confirmação dos dados coletados ao final de cada entrevista e no próprio local onde foi realizada.

Como convém aos dados de estudos dessa natureza, o método de análise utilizado foi o descritivo, com as técnicas de categorização e codificação temática. A categorização envolveu a fragmentação, classificação e agrupamento dos dados em categorias (conceitos genéricos). A codificação temática envolveu a definição *a priori* de rótulos para as categorias de dados, com base nas variáveis de pesquisa e/ou nas questões gerais de pesquisa.

Em atendimento ao compromisso assumido com as agências de comunicação estudadas, este artigo não as identifica e nem faz menção as práticas individuais das mesmas.

A seção seguinte apresenta os resultados e as análises dos dados coletados na pesquisa empírica realizada sobre a prática de posicionamento de marca das agências de comunicação estudadas.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa procurou identificar: o posicionamento desejado das marcas ou serviços das agências, as estratégias de posicionamento utilizadas pelas agências, a qualidade dos posicionamentos estabelecidos, a forma de comunicação do posicionamento, a sistemática de identificação do posicionamento percebido e a visão das agências sobre a importância dessa estratégia.

##### 4.1 POSICIONAMENTO DESEJADO (IDENTIDADE DE MARCA)

A pesquisa revelou que a maioria das agências de comunicação pesquisadas não dispõe de um posicionamento desejado definido para a marca ou serviços da organização (identidade de marca). O Quadro 2 apresenta os conceitos e slogans das três agências de comunicação que revelaram um posicionamento de marca ou serviço definido.

FRASE	SLOGAN
"Eu quero que o mercado me reconheça pela criatividade... quer nas peças de campanha, quer nas soluções para os negócios." (Agência com 15 anos e 19 funcionários).	"Inteligência criativa."
"Percebida como uma agência moderna... que está sintonizada com o que acontece de melhor nos meios de comunicação em nível nacional... uma marca que traduz uma agência inquieta, que está sempre pensando em coisas novas e diferentes." (Agência com 20 anos e 53 funcionários).	"A agência que melhor entende o sul do país."
"Temos o posicionamento de uma agência de comunicação que quer ir além da publicidade convencional... que quer oferecer serviços mais próximos e analíticos para os clientes... de uma agência que quer compartilhar dos problemas dos clientes... com soluções fora do convencional, não focadas necessariamente em mídias ou campanhas de propaganda... mas com soluções sociais, culturais, de endomarketing..." (Agência com 10 anos e 27 funcionários).	"Comunicação sob medida gerando grandes resultados."

#### Quadro 2 - Resultados de conceitos e *slogans* de posicionamento desejado

Os três *slogans* de posicionamento mencionados revelam que essas agências utilizam diferentes estratégias (dimensões) de posicionamento. O *slogan* "inteligência criativa" expressa um posicionamento baseado na dimensão atributos do serviço. O *slogan* "a agência que melhor conhece o sul do país" comunica um posicionamento baseado na concorrência. Enquanto que o *slogan* "comunicação sob medida gerando grandes resultados" representa um posicionamento baseado nas dimensões atributo do serviço (atendimento personalizado) e benefício para o cliente.

Esses três posicionamentos foram também analisados com base nos critérios: distinção, clareza, precisão e consistência. Os resultados da avaliação revelaram que essas agências apresentam posicionamentos de marca que podem ser considerados como eficientes. Os *slogans* comunicam um posicionamento que distingue efetivamente a marca ou serviços em relação aos concorrentes, que transmite idéias com clareza e facilidade de memorização, que faz promessas específicas e concisas, que apresenta coerência, coesão e ética com a postura manifestada pela organização.

As agências de comunicação que não apresentaram um posicionamento atual definido alegaram diferentes motivos. Os principais motivos são: o processo recente de fusão com outras agências, a transformação da sistemática de gestão da agência, a reformulação em andamento do projeto de logomarca da agência e o processo de transição da identidade de marca da agência. No entanto, essas agências manifestaram que já tiveram posicionamento de marca definido no passado. Os *slogans* desses posicionamentos foram: “comunicação com resultados”, “agência rápida e eficiente”, “agência com envolvimento total” e “paixão pelas grandes idéias”.

Diversas das agências de comunicação pesquisadas mencionaram a intenção de desenvolver ou reformular o conceito de posicionamento de marca ou serviços da organização. O Quadro 3 apresenta as idéias de possíveis *slogans* de posicionamento mencionadas por essas agências de comunicação.

Agência com crescimento sustentado
Agência com seriedade
Agência completa, com foco em planejamento
Agência comprometida com o cliente
Agência de <i>glamour</i> , que está na moda
Agência especializada em relacionamento e atendimento
Agência focada na iniciativa privada
Agência líder de mercado
Agência moderna, jovem e vigorosa
Agência que dá resultados
Comunicação com flexibilidade
Comunicação criativa e planejada
Comunicação orientada para resultados
Grandes idéias que funcionam
Idéias vencedoras

### Quadro 3 - Resultados de idéias de possíveis *slogans* de posicionamento

A análise do Quadro 3 revela que a estratégia de posicionamento mais utilizada pelas agências de comunicação estudadas é a baseada na dimensão atributos do serviço ou da organização. Nenhuma dessas agências de comunicação manifestou a utilização de estratégias como: posicionamento por qualidade-preço (comunicando a oferta de “melhor valor” para os clientes); posicionamento por classe de serviços (expressando a liderança em determinada categoria de serviços); e posicionamento por aplicação (comunicando a superioridade num dado uso ou aplicação).

As agências de comunicação pesquisadas que não apresentaram um posicionamento definido para as suas marcas ou serviços podem não estar efetivamente utilizando o posicionamento como estratégia de marketing, o que contraria as recomendações de especialistas como Ries; Trout (1993) e Hooley et al (2001).

## 4.2 PÚBLICOS-ALVO E FORMAS DE COMUNICAÇÃO DO POSICIONAMENTO DESEJADO

O posicionamento desejado deve ser comunicado para públicos de interesse da organização como clientes atuais, clientes potenciais, funcionários, fornecedores, parceiros, intermediários, veículos de comunicação, especialistas do mercado e formadores de opinião.

Nas agências pesquisadas há casos em que a comunicação do posicionamento de marca é dirigida, sendo destinada no máximo a duzentos profissionais compreendendo executivos importantes, decisores de contratação de serviços e influenciadores de opinião. Há também casos em que essa comunicação é mais aberta, utiliza-se de mídias de massa e envolve públicos de âmbito geral.

Há agências nas quais a comunicação do posicionamento de marca é direcionada também para os funcionários da organização, via reuniões de trabalho, campanhas de marketing interno e eventos de confraternização. Entretanto, há agências em que a comunicação para funcionários é deficiente (ocorre de forma casual, informal e não planejada) e está à mercê da sutileza das informações, do interesse do funcionário e das relações do dia-a-dia. O mesmo ocorre com a comunicação para parceiros, fornecedores e intermediários da agência.

As agências pesquisadas que investem na comunicação do posicionamento utilizam diversos tipos de ações e/ou mídias de comunicação. O Quadro 4 contém os tipos de ações e mídias de comunicação mencionadas pelo conjunto das agências estudadas. Entretanto, cabe destacar que a maioria absoluta dessas agências revelou que investe pouco na comunicação do posicionamento desejado de suas marcas ou serviços. Essas agências manifestaram uma comunicação feita de forma insuficiente, limitada, esporádica, sem planejamento e usando principalmente mídias pessoais.

PROPAGANDA	RELAÇÕES PÚBLICAS	VENDA PESSOAL	MARKETING DIRETO
* Anúncio em <i>outdoor</i>	* Informativo próprio da agência	* Visitas de prospecção	* Mala direta
* Anúncio em jornal local	* Eventos de final de ano	* Reuniões de trabalho com clientes	* Web/site corporativo
* Anúncio em <i>frontlight</i>	* Geração de <i>press-releases</i> para imprensa	* Portfólio de serviços da agência	
* Anúncio em painel de aeroporto	* Relações sociais com a comunidade	* Perfil institucional da agência	
* Anúncio em painel nas instalações da agência	* Cartilha de orientação aos parceiros e fornecedores	* Apresentações da agência em CD-Rom	
		* Contatos do dia-a-dia com fornecedores e intermediários	

**Quadro 4 – Ações e mídias de comunicação do posicionamento das agências**

Questionadas sobre as razões do investimento reduzido na comunicação do posicionamento as agências alegaram: dificuldade interna para a elaboração das próprias campanhas de comunicação, prioridade para a execução dos serviços dos clientes, exigência maior na qualidade das próprias campanhas e ausência de clientes do ramo de veículos de comunicação que auxiliem nos investimentos de comunicação da agência.

## 4.3 SISTEMÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO PERCEBIDO

A pesquisa revelou que a maioria absoluta das agências de comunicação pesquisadas não utiliza processos apropriados para a identificação do posicionamento percebido pelo mercado da marca ou serviços da organização. Essas agências não empregam formas estruturadas de pesquisa, métodos

estatísticos de mensuração (como: análise fatorial, análise discriminante, análise de correspondência e escalonamento multidimensional), nem técnicas de mapeamento perceptual do posicionamento de marca.

A visão que as agências de comunicação pesquisadas têm sobre o posicionamento de marca percebido pelo mercado está principalmente baseada em informações eventuais, informais e não objetivas. O Quadro 5 contém as principais fontes de informações mencionadas pelas agências para a obtenção do conhecimento sobre o posicionamento de marca percebido pelo mercado. Ademais, algumas agências manifestaram não dispor de qualquer informação sobre o posicionamento percebido pelo mercado de suas marcas ou serviços.

Duas das agências de comunicação pesquisadas afirmaram que executaram no passado algum tipo de pesquisa estruturada com o objetivo de conhecer a imagem percebida pelo mercado de sua marca e/ou serviços em relação aos concorrentes. Essas pesquisas coletaram a opinião de clientes atuais, clientes potenciais e/ou especialistas do mercado e foram executadas por instituto especializado em pesquisa ou instituição de ensino superior da região. Os métodos de coleta de dados empregados foram *focus groups* e/ou *survey* (levantamento via entrevistas ou questionários). Ambas as agências manifestaram a satisfação com os resultados da pesquisa realizada e a intenção de refazê-la futuramente.

<p>Comentário de amigos e conhecidos</p> <p>Crítica de especialistas do mercado e/ou profissionais de outras agências de comunicação</p> <p><i>Feedback</i> dos clientes atuais</p> <p><i>Feeling</i> dos proprietários e/ou dirigentes da agência</p> <p>Manifestação de gráficas, fotógrafos, produtoras, assessorias de imprensa e/ou veículos de comunicação</p> <p>Opinião de não clientes, quando da prospecção</p>
---

#### Quadro 5 - Fontes de informações sobre o posicionamento percebido das agências

A maioria das agências pesquisadas acredita que o posicionamento percebido pelo mercado de sua marca ou serviço é divergente do posicionamento desejado pela organização. Os casos de diferença mencionados são: agência percebida menos como realizadora de planejamento; agência percebida como focada demais no setor público-governamental; agência percebida como não capacitada para o setor de varejo; agência percebida como não flexível; agência percebida como não orientada para resultados.

#### 4.4 AVALIAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO POSICIONAMENTO

A totalidade das agências de comunicação pesquisadas avalia a estratégia de posicionamento de marca como importante para a organização, bem como reconhece que o posicionamento desejado deve ser comunicado para públicos como funcionários, intermediários, parceiros, veículos de comunicação, clientes atuais e clientes potenciais.

Na avaliação das agências pesquisadas o posicionamento de marca ou serviços é uma estratégia de marketing relevante por vários motivos. Segundo elas, o posicionamento adequado da marca representa o sobrenome da organização e possibilita a obtenção de imagem distintiva, a percepção de agência profissionalizada e a agregação de valor à imagem da agência, além de sinalizar para os clientes o valor dos serviços e de servir como estratégia orientadora das demais decisões de marketing da organização.

O resultado geral desta pesquisa confirma as conclusões dos estudos realizados sobre o assunto em nível nacional por Ikeda; Oliveira (1999) e Niño; Gouvêa (2004). Nesses estudos, as organizações de serviços investigadas utilizam também parcialmente as estratégias de posicionamento de marca e carecem de métodos de implementação mais apropriados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados da pesquisa, algumas considerações podem ser resumidas sobre a prática de posicionamento de marca das agências de comunicação estudadas. Os resultados indicam que a maioria das agências de comunicação:

- Quando define o posicionamento desejado utiliza conceitos de posicionamento baseados em dimensões de atributos dos serviços ou da organização, da concorrência e/ou de benefícios para os clientes;
- Quando tem o posicionamento desejado adota conceitos que distinguem efetivamente a marca em relação aos concorrentes e que comunicam idéias claras, fáceis de memorização, que fazem promessas concisas e coerentes;
- Quando comunica o posicionamento desejado investe em ações ou mídias de comunicação como: visitas de prospecção, mala direta, *outdoor*, jornal, eventos de final de ano, Web/site corporativo, informativo da agência e portfólio de serviços;
- Não dispõe de posicionamento desejado para a marca ou serviços da organização;
- Investe pouco na comunicação do posicionamento de marca desejado e realiza freqüentemente ações de comunicação limitadas, esporádicas, sem planejamento e, principalmente, via mídias pessoais;
- Não utiliza processos apropriados para a identificação do posicionamento de marca percebido pelo mercado;
- Dispõe de posicionamento de marca percebido pelo mercado divergente do posicionamento de marca desejado pela organização.

A constatação desses resultados mostra que algumas das agências de comunicação estudadas utilizam a estratégia de posicionamento de marca, mas carecem de métodos de aplicação mais apropriados e de esforço maior na sua implementação, visando a obtenção de melhorias no desempenho do marketing da organização. É irônico constatar que agências de comunicação que supostamente auxiliam seus clientes na elaboração de posicionamentos de marcas não se utilizam apropriadamente em benefício próprio dessa estratégia de marketing.

Como recomendações propõe-se que as agências estudadas definam o posicionamento que desejam para a marca ou serviços da organização; invistam mais na comunicação do posicionamento desejado junto aos públicos importantes via ações com planejamento, mídias, intensidade e freqüência adequadas; utilizem sistemáticas mais estruturadas na identificação do posicionamento percebido pelo mercado, como técnicas apropriadas de pesquisa, métodos de estatística multivariada ou técnicas de

mapeamento perceptual; invistam na obtenção de posicionamento de marca percebido condizente com o posicionamento de marca desejado.

Algumas oportunidades de estudos complementares e/ou investigações de tópicos mais específicos foram identificados durante a realização deste trabalho. As sugestões principais são:

- Estudar a aplicação de métodos estruturados na implementação de posicionamento de marca em agências de comunicação;
- Investigar a prática de posicionamento em agências de porte pequeno ou médio, comparando os resultados com este estudo;
- Pesquisar a prática de posicionamento em agências de comunicação de outros estados comparando os resultados com este estudo;
- Dimensionar, via pesquisa quantitativa, a aplicação da estratégia de posicionamento nas agências de comunicação;
- Investigar o grau de influência da estratégia de posicionamento sobre o desempenho das agências de comunicação;

Este estudo revelou que o posicionamento de marca é uma estratégia de marketing importante, mas que padece de falhas de implementação nas agências de comunicação. Novos estudos sobre a prática de posicionamento em agências de comunicação são necessários e serão de grande contribuição se investigarem as razões pelas quais essas falhas acontecem e/ou se analisarem propostas de métodos estruturados adaptados a essas organizações.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Building strong brands**. New York: The Free Press, 1996.

\_\_\_\_\_. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1996.

\_\_\_\_\_; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_; SHANSBY, Gary. Positioning your product. **Business Horizons**. Greenwich, v. 25, n. 3, 1982.

ALLOYED, Media. *What is branding? Branding dictionary*. 244117th New York, NY. Disponível em: <<http://www.aloyedmedia.com>>. Acesso em: 20 mai. 2006.

BERRY, L. L. **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualytmark, 2001.

CALIXTA, Mauro T. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

COSTA, Joan. **Imagen corporative en el siglo XXI**. Tucumán/Argentina: La Crujía, 2001.

DI MINGO, Edward. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2, 1988.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HESKETT, James; SASSER Jr.; HART, Christopher. **Service breakthroughs**: changing the rules of the game. New York: Free Press, 1990.

HOFFMAN, K.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T. M. V. Aspectos de marketing em agências de viagens e turismo. **Caderno de pesquisas em administração da USP**. São Paulo, v. 1, n. 10, 1999.

JAIN, Subhash C. **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri/SP: Manole, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAGGARD, John. *Positioning revisited*. **Journal of Marketing**. New York, v. 40, n. 1, 1976.

MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS: Managing industrial positioning strategies*. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 23, n. 4, 1994.

NIÑO, F. M.; GOUVÊA, M. A. O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração da USP**. São Paulo, v. 11, n. 1, 2004.

PALMER, Adrian; COLE, Catherine. **Services marketing: principles and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

PAYNE, Adrian. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993.

REEVES, Rosser. **Reality in advertising**. London: MacGibbon & Kee, 1961.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1993.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999

SERRALVO, Francisco; FURRIER, Márcio. Fundamentos do Posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP**, 2004, São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>. Acesso em 26/02/1997.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 51, n. 1, 1987.

TROUT, Jack. **The new positioning: the latest on the world's #1 business strategy**. Nova York: McGraw-Hill, 1997.

**THE PRACTICE OF BRAND POSITIONING IN COMMUNICATION AGENCIES**

*This article is about the brand positioning of service organizations. The aim of the paper is to inquire about the practice of brand positioning of communication agencies, and it entails the following subjects: brand identity, strategies for positioning, types of communication, system of identification, and views about the importance of positioning. The empirical research done is of the exploratory type, being qualitative, not probabilistic, and the method used for collecting data is personal depth interviewing. The data was collected from the eight most important agencies in Santa Catarina State. The results suggest that some of these communication agencies use the brand positioning strategy, but that they lack the appropriate methods, and their investment is not sufficient to communicate the positioning desired.*

**Key words:** Service Marketing. Brand positioning. Communication agencies.

**Data de Submissão:** fevereiro de 2007

**Data de Aceite:** maio de 2007

## VISÃO COMPARTILHADA – EQUIPE DE DIREÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTI-CASO E INTERNACIONAL

**Resumo:** Este artigo apresenta a síntese de um estudo de aproximadamente cinco anos que teve por objetivo descrever e explicar a formação e a evolução da visão compartilhada (imagem mental compartilhada de uma condição futura que se deseja realizar), das equipes de direção de seis Pequenas e Médias Empresas (PME) brasileiras e canadenses. Os métodos de pesquisa utilizados foram qualitativos. Os resultados não revelaram diferenças que possam ser atribuídas à região, país ou setor de atividade das PME estudadas. Do conjunto de modelos explicativos que possibilitaram o atendimento pleno do objetivo desta pesquisa, os principais resultados identificaram a necessidade de pesquisa e reflexos para a prática estratégica.

### 1 INTRODUÇÃO

É muito comum que Pequenas e Médias Empresas (PME) sejam fundadas e/ou dirigidas por uma equipe de direção, geralmente, muito numerosa. Contudo, os processos relacionados à gestão estratégica realizada por estas equipes são pouco estudados. Isto caracteriza uma importante necessidade de pesquisa, especialmente no que diz respeito às equipes com mais de dois anos de atuação, segundo revela uma cuidadosa revisão da literatura. Além disto, a pesquisa estratégica de PME continua necessitando de estudos descritivos, como salientam Hanlon e Scott (1995), Hendry, Arthur e Jones (1995) e McCarthy e Leavy (2000).

Diferentes estudos indicam que a visão compartilhada é determinante nas PME e que, pesquisá-las pode levar à compreensão da gestão estratégica dessas empresas (ver, entre outros, Allali, 2003; Bayad e Garand, 1998; Fillion, 1988, 1990; Wyer e Mason, 1998). De forma simplificada, a visão compartilhada pode ser entendida como uma imagem mental que um indivíduo ou grupo de indivíduos tem de uma condição futura que se deseja realizar. Para Fillion (1990), a visão é uma projeção, uma imagem do futuro desejado que o dirigente tem de sua organização e do espaço que ele quer ocupar com seus produtos no mercado.

À luz destas considerações, o presente artigo resume uma pesquisa descritiva, de aproximadamente cinco anos, cujo objetivo foi gerar contribuições para responder a seguinte pergunta: como se forma e evolui a visão compartilhada da equipe de direção das PME? Aqui entendida, como uma equipe composta de co-proprietários-dirigentes assim como do presidente do conselho de administração, quando existir este posto na empresa. As PME estudadas já ultrapassaram o período de dois anos de existência, que certos autores consideram como a fase de fundação.

Esta pesquisa foi assim dividida: a seção 2, a seguir, expõe o tema do estudo e trata da visão compartilhada e das equipes de gestão estratégica de PME vinculando estes temas ao conceito de aprendizagem, na subseção 2.1. Os procedimentos qualitativos de pesquisa e a amostra estudada são descritos na seção 3, que é seguida da apresentação dos resultados, na seção 4. O artigo se encerra com a discussão dos principais resultados obtidos e com a conclusão, na seção 5.

## 2 VISÃO E EQUIPE DE DIREÇÃO: CENTRO DE INTERESSE DA PESQUISA

O caráter determinante da visão compartilhada das PME deve-se ao fato de que, nestas organizações, o processo estratégico é sobremaneira apoiado na forma de pensar e nas atividades dos proprietários-dirigentes, que geralmente têm pouco auxílio administrativo. Nestes casos, o processo estratégico é relativamente pouco elaborado quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos, fazendo com que a compreensão das coisas, capacidade de julgamento, intuição e as aspirações pessoais dos proprietários-dirigentes sejam centrais na tomada de decisões. Estes elementos estão intimamente ligados à visão compartilhada.

Considerado como um dos mais importantes pesquisadores sobre o tema e um especialista de destaque no estudo do empreendedorismo, Fillion (1988, 1991, 2004) considera este conceito fundamental não apenas em gestão de PME, mas também em empreendedorismo; ele considera o empreendedor como um criador e realizador de visões. Segundo esta perspectiva, o estudo da visão compartilhada no campo da estratégia de PME tem o potencial de gerar contribuições também para o campo do empreendedorismo.

Os estudos sobre a visão compartilhada nas PME são tradicionalmente apoiados no entendimento de que ela emana de uma só pessoa: um único proprietário-dirigente que freqüentemente é visto pelos pesquisadores como um empreendedor. Isto é um reflexo da perspectiva dominante em Administração sobre a PME como uma organização de estrutura simples e dirigida por uma só pessoa (Mintzberg, 1996). A idéia do herói solitário à frente das PME integra também a tradição em Empreendedorismo que vê a criação e a direção das firmas como processos decorrentes da vontade de um único empreendedor.

Sem tratar especificamente das PME, Robbins e Duncan (1988) destacam a importância da comunicação para formar a visão organizacional, ou seja, a visão que se tornou compartilhada na equipe de direção e depois abrangeu os demais membros da organização. Os dois autores se inspiram em Karl Weick (ANO), que defende que a convergência de interpretações entre os membros de uma empresa caracteriza o processo de organização (organizing), que é obtido exatamente por meio da comunicação. Segundo Robbins e Duncan (1988), para desenvolver a visão organizacional, um dirigente forma sua interpretação do ambiente interno e externo ouvindo e interagindo com as pessoas que o cercam; a partir daí, forma sua visão individual e a transmite, pela comunicação, aos outros membros da equipe a fim de garantir o compromisso de realização.

Contudo, para Robbins e Duncan (1988), quando há atores múltiplos da equipe de direção no processo de decisão estratégica, a visão de um único dirigente não será automaticamente transformada em visão organizacional; neste caso, ela é resultante da negociação entre os membros da equipe de direção. Assim, para os autores, a visão negociada tende a ser mais importante para a empresa do que a individual, pois a negociação gera o compromisso com a realização da decisão tomada.

A gestão estratégica realizada por uma equipe de direção foi, por muito tempo, negligenciada nos estudos sobre as PME. O interesse dos pesquisadores pelo tema está concentrado no caso das PME em fase de criação, ou seja, com até dois anos de vida (ver, por exemplo, Birley e Stockley, 2000; Eisenhardt e Schoonhoven, 1990; Ensley, 1999; Francis e Sandberg, 2000; Lyon e Chandler, 2001). Nesta fase inicial, os estudos comumente se referem à equipe de direção como uma equipe empreendedora. Ainda assim, segundo a revisão da literatura que dá base ao presente estudo, até agora, não há outros pesquisadores interessados pela formação e evolução da visão compartilhada dos membros dirigentes de PME com um tempo maior de existência.

Isto revela uma importante necessidade de pesquisa, principalmente considerando-se que muitos estudos destacam o papel central da visão compartilhada na gestão estratégica das PME e, muitos outros, enfatizam a importância das equipes de direção em uma parcela expressiva destas

organizações. Autores como Francis e Sandberg (2000), Gartner et al. (1994) e Reich (1987) se mostram contrários ao mito do “empreendedor herói” que é uma marca tradicional dos estudos em gestão de PME e em empreendedorismo. Segundo tais autores, as iniciativas coletivas, muito mais do que as individuais, são determinantes para o sucesso das empresas e o enriquecimento dos países.

## 2.1 VISÃO E APRENDIZAGEM EM ESTRATÉGIA DE PME

Certos autores indicam características das PME que são barreiras para a utilização da perspectiva tradicional na gestão estratégica destas organizações. Marchesnay (1991) e Wyer e Mason (1998) destacam a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas do contexto das PME. Segundo eles, tais características fazem com que a aprendizagem, muito mais do que os procedimentos formais e racionais da perspectiva tradicional, seja essencial para a gestão estratégica. Estas características do contexto das PME forçam os dirigentes a diminuir sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégica, assim como a reverem certas decisões tomadas ou recuarem no caso de outras.

Isto provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, o que é a antítese do planejamento clássico e de outras noções de estratégia baseadas na análise e no racionalismo extremados. Wyer e Mason (1998) concluem que é o processo de gestão estratégica, impulsionado pela aprendizagem, que promove a compatibilização das PME com seu meio ambiente.

A formação e a evolução da visão compartilhada dos co-dirigentes (membros da equipe de direção) de PME possuem vínculos estreitos com a aprendizagem organizacional. Formação e evolução implicam em mudanças de estado, o que faz com que estes processos sejam relativos a mudanças da visão compartilhada. Na literatura sobre aprendizagem organizacional, as mudanças da lógica de ação das pessoas e as mudanças da visão compartilhada, são resultantes de um processo de aprendizagem.

Tendo-se em mente o trabalho de Argyris e Schön (1978), a mudança relativa à visão compartilhada em uma PME pode ser considerada como aprendizagem organizacional em circuito duplo (*double loop learning*) promovida pelos membros da empresa – em especial pelos dirigentes, quando se trata de questões estratégicas. Para os autores, a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros respondem às mudanças dos meios interno e externo de sua empresa alterando o modo de ação em vigor para corrigir diferenças reais ou previstas (“erros”) entre os resultados que estão obtendo com suas atividades e os que desejam obter.

Para Argyris e Schön (1978), quando a ação dos membros de uma organização é alterada e está associada a uma mudança da lógica da ação (de sua “teoria em uso”, segundo os autores), a aprendizagem organizacional ocorre em circuito duplo, ou seja, em nível mais profundo por alterar os fundamentos subjetivos que os indivíduos usam para a ação. Quando a mudança ocorre sem alteração da lógica, dispensando a reconfiguração dos fundamentos subjetivos presentes na forma de pensar dos indivíduos, considera-se que a aprendizagem organizacional é mais superficial, ou seja, em circuito simples.

## 3 MÉTODOS: PRIVILEGIANDO O QUALITATIVO

O objetivo maior do estudo foi responder plenamente a pergunta de pesquisa, buscando a descrição e a compreensão dos processos relativos à formação e à evolução da visão compartilhada

da equipe de direção das PME estudadas. Assim, o foco de interesse não foi analisar a relação entre variáveis quantitativas para explicar os processos. Por isso, o método de estudo multi-caso revela-se apropriado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001). Ele foi adotado segundo uma abordagem qualitativa, necessária para que fosse levado em consideração o contexto do fenômeno sob estudo, na área de administração (Pettigrew, 1992).

O enfoque metodológico utilizado baseou-se principalmente nas propostas de Eisenhardt (1989). As contribuições da autora são orientadas à teorização sobre o tema analisado a partir do estudo indutivo e qualitativo multi-caso. Contudo, contrariamente ao que ela recomenda, o estudo foi iniciado com uma revisão de literatura e o desenvolvimento de uma fundamentação teórica. Isto faz com que a perspectiva metodológica seja baseada numa composição indutivo-dedutiva, seguindo uma orientação intermediária entre as perspectivas de Eisenhardt (1989) e Yin (2001).

O quadro 1 apresenta a amostra de pesquisa de seis PME. Na análise, o estudo multi-caso das empresas concentrou-se nos 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, segundo as recomendações de Miles e Huberman (1994).

GRUPO	PME (condição no ciclo de vida) Fundação / localização	Equipe de direção nº. membros/tipo	Empregados no ano das entrevistas	Sector de atividade
PME TECNOLÓGICAS	WK Sistemas (PME de sucesso - maturidade estável) 1984 / Blumenau - SC - Brasil	3 (mista : familiar - não familiar)	65 (2001 / entrevistas também em 2000)	Informática – produção de <i>softwares</i> de contabilidade e de gestão. Ver: <a href="http://www.wk.com.br">www.wk.com.br</a>
	Microvet (PME de sucesso - crescimento dinâmico) 1989 / Viçosa - MG - Brasil	2 (familiar: marido e mulher)	15 (2000 / entrevistas também em 2001)	Biociotecnologia – 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>
	Theratechnologies (PME de sucesso – maturidade, crescimento) 1993 / Montreal - Canadá	3 (não familiar, com conselho de administ.)	60 (em 2001)	Biociotecnologia farmacêutica – pesquisa e produção de medicamentos para humanos. Ver: <a href="http://www.theratech.com">www.theratech.com</a>
PME CLÁSSICAS	<i>Alpha*</i> (PME de sucesso – maturidade estável) 1989 / Santa Catarina - Brasil	2 (não familiar)	400 (em 2000)	Confecção de roupas unissex sob acordo de <i>private label</i> com os clientes ( <i>prêt-à-porter</i> )
	Paulienne (PME de sucesso – maturidade, crescimento dinâmico) 1986 / Muriaé – MG - Brasil	4 (familiar: pais e filhos)	98 (em 1999)	Confecção de pijamas e de camisolas ( <i>prêt-à-porter</i> ) Ver: <a href="http://www.paulienne.com.br">www.paulienne.com.br</a>
	Poitras Design (atingida por problemas financeiros e de qualidade graves e persistentes, esta PME foi diluída após sua assimilação na condição de divisão de uma outra PME no fim de 1990. A PME resultante da fusão faliu em 1995) 1987 / Montreal - Canadá	3 em 1989 (não familiar, com conselho de administração em 1990)	10 em 1989-1990 (as entrevistas foram feitas em 2000 e 2001 e acrescidas de pesquisa documental profunda)	Serviço de <i>design</i> e confecção (com a subcontratação de facionistas) 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>

#### Quadro 1: Composição da amostra da pesquisa

\* Nome fictício. Os dirigentes não concederam autorização expressa para identificar a empresa.

As empresas que compõem a amostra foram escolhidas devido ao 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) ser ou ter sido dirigida por uma equipe de direção; 4) possibilitar entrevistas com no mínimo um fundador que forneça detalhes ocorridos desde a fundação; 5) ter ou ter tido ao menos três anos de existência, além de contribuir para a diversidade de dados como: tipos de equipe de direção (familiar, não familiar, mista, com ou sem conselho de administração), localização geográfica e setor de atividade.

Os critérios do item 5 deveriam assegurar que a amostra fosse rica em tipos variados de PME de maneira a facilitar a saturação teórica. A adição de outras PME à amostra não produziu conhecimentos relevantes para se responder à pergunta de pesquisa. Assim, a saturação teórica obtida justificou-se com a amostra das seis PME da tabela 1.

Várias fontes de dados relativas aos seis casos estudados foram exploradas: textos disponíveis (jornal de comunicação com distribuidores, artigos de jornais e revistas e textos disponíveis na internet), fotos disponíveis (em alguns casos), observações e, principalmente, entrevistas detalhadas. Estas foram realizadas com informante-chave de cada PME, dentre os quais os co-dirigentes; cuja participação foi priorizada como condição *sine qua non* para as entrevistas; representantes de associações patronais e alguns empregados.

As entrevistas foram realizadas segundo um roteiro semi-estruturado e flexível que, se necessário, poderia ser adaptado, ampliado ou simplificado durante a coleta de dados em cada PME. Com duração média de 3,5 horas, as entrevistas foram gravadas em fitas cassete. Na análise dos dados, o conteúdo gravado e material de outras fontes foram estudados em detalhe utilizando-se o *software* Atlas-ti (Muhr, 1995). Originalmente, este instrumento foi desenvolvido para facilitar a codificação e a classificação dos dados segundo os procedimentos de análise intra-sítio e inter-sítio previstos pela teorização embasada em pesquisa qualitativa. Isto o torna compatível com os métodos propostos por Eisenhardt (1989), também inspirados na teorização embasada (Glaser e Strauss, 1967; Strauss, 1987).

O estudo realizado foi exploratório, dada a novidade da pesquisa sobre a visão compartilhada das equipes de direção nas PME. A identificação de necessidades de pesquisa é uma das funções tradicionais dos estudos exploratórios; neste sentido, ao fim deste artigo, destacamos temas que requerem aprofundamentos.

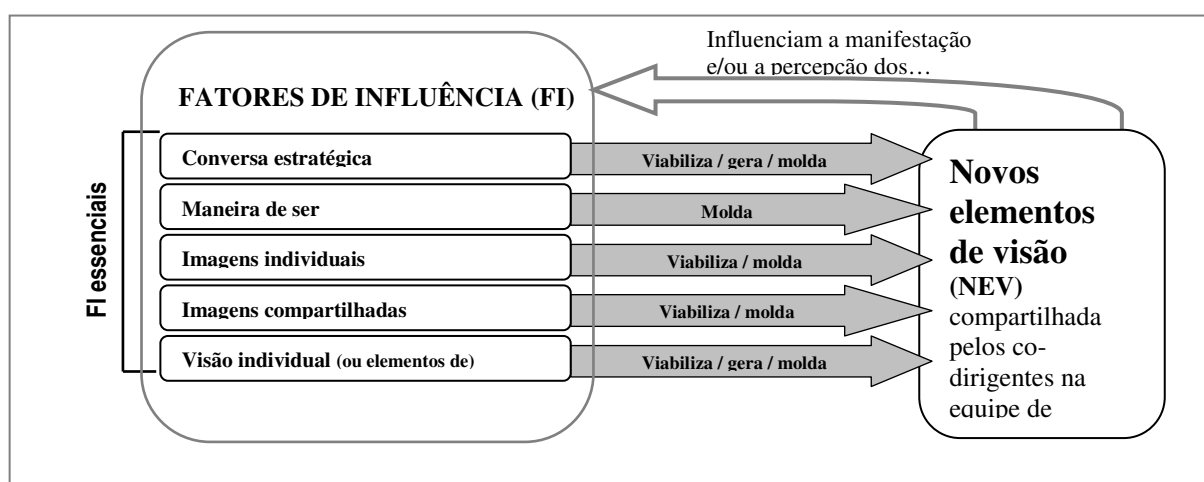
#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise de dados não revelou diferenças que pudessem ser atribuídas à variação de regiões, países ou setores de atividade das PME estudadas. As análises intra e inter-sítio dos casos de PME fizeram emergir várias contribuições para a formulação de respostas à pergunta de pesquisa. Primeiramente, foi possível constatar que a formação e a evolução da visão compartilhada das equipes de direção são alimentadas pelos novos elementos de visão (NEV) compartilhados. Esta constatação parece óbvia, mas outros conhecimentos conexos gerados a partir dela não dão esta mesma impressão. Os NEV são gerados na subjetividade dos co-dirigentes sob a perspectiva dos fatores de influência (FI) ao longo da interação destas pessoas com suas realidades respectivas e compartilhadas (ver esquema 1).

A análise detalhada das relações mútuas entre os principais FI e os NEV compartilhada, gerados pelos co-dirigentes, mostra um grupo de FI – aqui chamados “FI essenciais” – como

determinante para explicar o fenômeno estudado. São compostos dos seguintes elementos: conversa estratégica, maneira de ser, imagens individuais, imagens compartilhadas e visão individual (ou elementos de visão individual). Os FI essenciais são aqueles que interferem em todos os tipos de mudança de visão compartilhada, estudados em cada um dos casos e que se repetem em todos os casos da amostra. Por outro lado, outros FI, que podem ser entendidos como secundários, não exercem uma função tão expressiva sobre os tipos de mudança da visão compartilhada – a lista completa destes FI é apresentada por Lima (2004).

O esquema 1, a seguir, mostra as relações entre os FI essenciais e os NEV compartilhada, relações estas que se manifestam ao longo da formação e da evolução da visão compartilhada das equipes de direção estudadas.



**Esquema 1: Formação dos NEV compartilhados sob a influência dos FI essenciais**

As relações dos FI deste esquema com os NEV compartilhados são definidas e descritas sucintamente pelo quadro 2.

TIPOS DE RELAÇÃO	DEFINIÇÕES
<b>INCITAÇÃO</b>	Relação na qual o FI é um estímulo/motivação (podendo ter o efeito de iniciador) para a formação dos NEV; contudo, a inexistência do FI não impossibilita necessariamente a existência ou manifestação dos NEV.
<b>GERAÇÃO</b>	Relação na qual o FI contribui ativamente para a formação dos NEV.
<b>MOLDAGEM</b>	Relação na qual o FI interfere os NEV dando forma a seus componentes; os NEV nesta relação variam segundo a variação da forma e/ou do conteúdo do FI.
<b>VIABILIZAÇÃO</b>	Relação na qual a existência do FI é necessária para a existência ou para a manifestação dos NEV. Sem o qual tenderiam a não existir ou não se manifestar.

**Quadro 2: Definições das relações dos FI com os NEV compartilhados**

Também para precisar os conceitos, o quadro 3 apresenta a definição dos FI essenciais.

FATORES DE INFLUÊNCIA (FI)	DEFINIÇÕES
CONVERSA ESTRATÉGICA	Manifestação das relações entre duas ou mais pessoas pela qual uma pode comunicar à outra suas idéias, opiniões, visão e imagens no que diz respeito às questões estratégicas de uma organização.
MANEIRA DE SER	Maneira de agir e de pensar de uma ou várias pessoas que reflete suas características pessoais, principalmente seus interesses, preferências, perfil e personalidade.
IMAGENS INDIVIDUAIS	Articulações da subjetividade de uma pessoa que estabelecem sua maneira de perceber e de compreender a realidade. As imagens incluem o humor da pessoa, suas atitudes e intenções subjacentes ao processo de percepção, elementos que podem forjar sua maneira de pensar assim como suas iniciativas e decisões.
IMAGENS COMPARTILHADAS	Articulações da subjetividade comuns em um conjunto de pessoas e que estabelece o modo pelo qual percebem e compreendem coletivamente (e freqüentemente até mesmo individualmente) a realidade. Estas imagens incluem o humor, atitudes e intenções compartilhadas subjacentes ao processo de percepção. Estes elementos podem forjar a maneira de pensar, de tomar iniciativas e decisões coletivas ou individuais.
VISÃO INDIVIDUAL (OU ELEMENTOS DE)	Imagem mental (ou elementos de uma imagem mental) que uma pessoa tem de uma condição futura que deseja realizar.

### Quadro 3: Definições dos FI essenciais

Os aspectos mais relevantes do conjunto dos resultados de pesquisa, a começar pela conversa estratégica, são discutidos na subseção seguinte.

#### 4.1 A CONVERSA ESTRATÉGICA NA FORMAÇÃO E NA EVOLUÇÃO DA VISÃO COMPARTILHADA

A conversa estratégica constitui um dos principais processos pelos quais se realizam a formação e a evolução da visão compartilhada dos co-dirigentes das PME estudadas. Ela torna possível o compartilhamento de elementos da subjetividade destes atores, dentre os quais os NEV, de modo que a visão compartilhada possa se formar e evoluir. Assim, a conversa estratégica é fundamental para a aprendizagem organizacional que alimenta a formação e a evolução da visão compartilhada no seio da equipe de direção.

O esquema 2 representa a conversa estratégica com o exemplo de uma equipe de direção de três co-dirigentes. Contudo, as considerações feitas a partir deste 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 os seguintes:

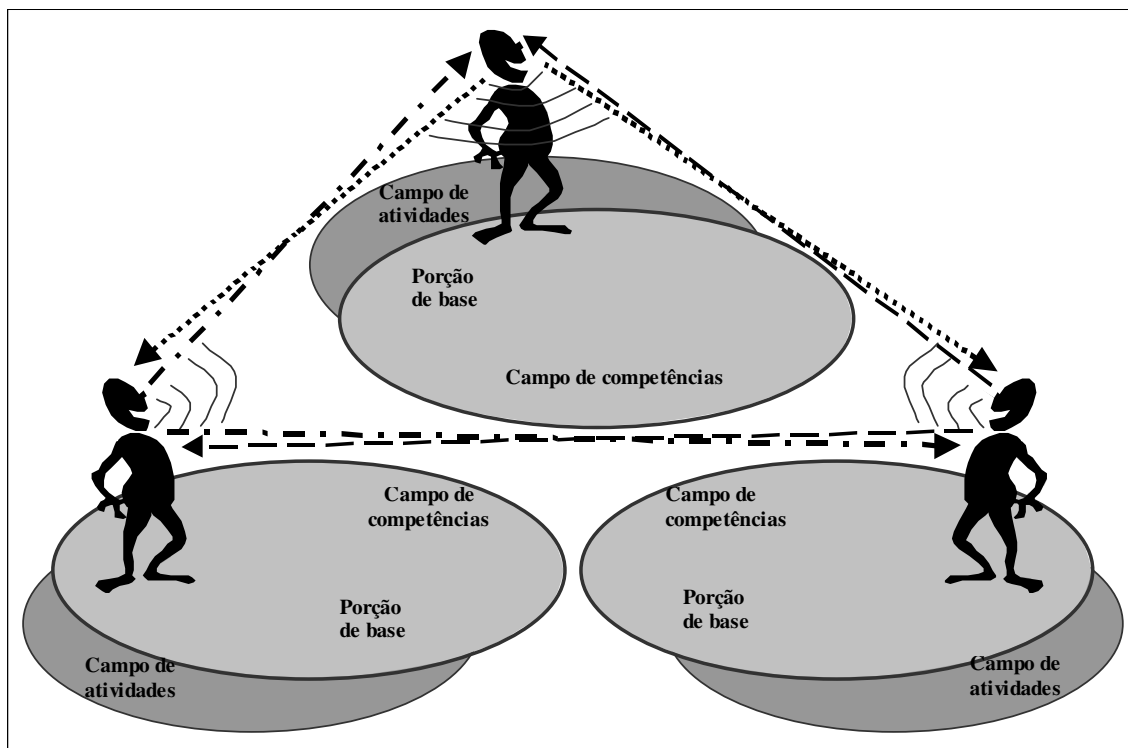
Jogando uma partida de golfe, em agosto de 1993, eu disse a eles [aos sócios potenciais]: “Este é o momento de criar nossa empresa de biotecnologia. Deveríamos agrupar nossas empresas e nossos projetos porque já tenho financiadores em minha rede de relações. Vocês têm suas empresas e nós temos um projeto; colocamos tudo junto e fundamos Thera!” Houve então uma espécie de junção de pessoas de culturas diferentes que se conheciam relativamente pouco. (André de Villers – Theratechnologies – Canadá).

Nesta citação, André de Villers, um dos co-dirigentes fundadores de Theratechnologies, descreve um momento que destaca a importância da conversa estratégica com seus sócios potenciais a fim de realizarem sua visão compartilhada de criação de uma PME. Ao fim da citação, ele indica algumas informações que ajudam a explicar os grandes conflitos ocorridos na equipe de direção nos primeiros anos da empresa.

Outro trecho de entrevista de um co-dirigente de PME indica mais características da conversa estratégica:

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 - *Alpha – Brasil*)

Vicente destaca algo que se repetiu nos seis casos estudados com relação à conversa estratégica que alimenta o fenômeno estudado: o respeito que um co-dirigente tem pelo campo de atividades e 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 de competências. Isto é ilustrado pelo esquema 2.



**Esquema 2: Conversa estratégica segundo os campos de atividades e de competências**

O campo de atividades de um indivíduo em uma organização é o campo que a ele foi atribuído pela diretoria. Este tipo de atribuição gera expectativas quanto ao papel de cada indivíduo. Espera-se que quem é incumbido de dirigir as atividades de marketing se ocupe, por exemplo, das pesquisas de mercado. Contudo, não se espera que esta pessoa cuide de problemas de finanças.

O campo de competências de um indivíduo agrupa os elementos que lhe conferem poder de transformação da sua realidade segundo sua vontade e/ou seus projetos. Estes elementos são ligados a suas capacidades, habilidades e conhecimentos, além de serem influenciados, entre outras coisas, por sua vivência (que inclui suas experiências passadas), formação, história familiar e capacidade de

aprendizagem. Em geral, os indivíduos desenvolvem seu campo de competências pelo aprendizado ao longo da existência.

A análise dos dados revelou que, na conversa estratégica da qual se alimenta a formação e a evolução da visão compartilhada, cada co-dirigente contribui para o processo baseado, sobretudo, na porção do campo de competências que sustenta mais diretamente suas atividades. No esquema 2, esta parte é chamada de “porção de base”. A complementaridade dos co-dirigentes quanto a seu campo de atividades e de competências é fundamental para a qualidade da visão compartilhada que se forma e/ou que evolui entre a equipe de direção. Os dados revelaram que isso é especialmente importante para assegurar a coerência desta visão com a realidade das PME estudadas.

Por exemplo, se a equipe não tem um co-dirigente com competência na atividade de gestão da produção, finanças e pessoal pode ser pouco realista os aspectos da visão compartilhada por seus co-dirigentes relativos à que iniciativas empreender nessas áreas para assegurar o desenvolvimento da empresa. Este tipo de limitação pode gerar grandes problemas e foi o que prejudicou a empresa canadense “Poitras Design” que estava prestes a ser absorvida por outra PME.

Não só a conversa estratégica, mas também os NEV compartilhada e, mais diretamente, o seu desenvolvimento na equipe dirigente estão sob forte influência da maneira de ser dos co-dirigentes. Uma passagem da história da PME brasileira “WK Sistemas” oferece um exemplo eloqüente desta influência. Ela trata da mudança da visão compartilhada pelos co-dirigentes que leva ao abandono da prestação de serviços de informática para dar início à produção de *softwares* padronizados para serem vendidos pelo correio. Werner Keske, fundador da empresa, descreveu assim esta passagem:

Eu tinha um sonho... Quando eu me casei com Maria Ignês [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.

Esta citação mostra não apenas a importância da maneira de ser de Werner, mas também, a combinação de diferentes FI na formação dos NEV compartilhada. A maneira de ser, imagens individuais, visão individual (ou elementos de visão individual) e as experiências passadas de Werner influenciaram sua conversa estratégica com Maria Ignês desempenhando um papel determinante para os NEV compartilhada dos dois co-dirigentes. Isto exemplifica uma constatação central do estudo: é principalmente durante a conversa estratégica que cada co-dirigente imprime sobre os NEV compartilhada em formação, os efeitos de suas imagens individuais e de elementos de sua visão individual, além dos efeitos de outros FI que habitam sua subjetividade.

## 4.2 CICLO DE APRENDIZAGEM E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A VISÃO COMPARTILHADA

Os diferentes momentos de conversa estratégica se inserem dentro de um processo sistêmico amplo de relações. A visão compartilhada e a realidade dos co-dirigentes evoluem segundo um ciclo de aprendizagem e modelação mútua. Este ciclo ocorre apoiado nos co-dirigentes, cujas ações mudam a realidade, sua percepção/compreensão e moldam a formação dos NEV compartilhada emergentes da conversa estratégica. Esta conversa, nas PME estudadas, deve ser considerada em seu contexto e segundo a percepção/compreensão de todos os co-dirigentes para adquirir sentido.

Desta forma, os NEV que alimentam o fenômeno estudado emergem da interação dos co-dirigentes ao longo do processo de conversa estratégica. Isto ocorre à medida que estes atores, individual e coletivamente, confrontam sua visão compartilhada (ou elementos de visão compartilhada)

com a realidade percebida por eles e, a partir daí, tomam iniciativas que contribuem para a gestão estratégica de sua PME.

No ciclo de modelação mútua, os co-dirigentes desenvolvem individual e coletivamente sua compreensão da realidade, e, se servindo da conversa estratégica, formam NEV compartilhados que são gradativamente integrados à visão da equipe de direção, fazendo-a evoluir. Neste processo, os NEV, a visão compartilhada, assim como sua formação e evolução, derivam da aprendizagem dos co-dirigentes, que ocorre em grande parte de modo coletivo e cooperativo, apoiado na conversa estratégica. Nota-se assim que a formação e a evolução da visão compartilhada pelos co-dirigentes têm a comunicação como componente essencial e indispensável, como afirma Robbins e Duncan (1988).

Os co-dirigentes fazem uma comparação contínua de sua visão compartilhada (ou de seus elementos) com a realidade percebida por eles. Em outras palavras, eles comparam a realidade desejada com a realidade presente e se conscientizam da discrepância entre os dois elementos. O que provoca uma vontade de mudar, ou seja, uma tensão criadora – como diria Senge (1990) – resultando na visão compartilhada. Então, as ações modificam a realidade e seus efeitos também são levados em consideração pelos co-dirigentes em sua percepção e compreensão da realidade.

As ações que influenciam este ciclo não são apenas aquelas dirigidas à realização da visão compartilhada. Elas podem derivar dos efeitos de uma ação ou ocorrer o contrário. Com base em constatações empíricas, podemos dizer que a gestão estratégica das PME não é sempre movida por elementos da visão compartilhada. Principalmente em situação de gestão estratégica reativa, as ações adotadas, ao mostrarem bons resultados, retêm a atenção dos co-dirigentes. A partir daí, eles podem se interessar em formar NEV compartilhados para privilegiar estas vias de ação. Assim, uma leitura realista do fenômeno estudado deve integrar a noção de que a ação pode levar ao desenvolvimento da visão e vice-versa.

O caso da PME “Paulienne”, cuja equipe de direção tem um perfil mais reativo do que pro-ativo na gestão estratégica, pode ilustrar estas constatações. No fim dos anos 80, os co-dirigentes, Sra. Paulina e seu filho Mário Lúcio, não estavam muito interessados no crescimento de sua PME. Eles priorizavam o funcionamento de modo que lhes desse apenas os meios para viver bem. Contudo, o mercado se mostrou muito receptivo aos produtos da empresa e, de modo reativo, os co-dirigentes aumentaram gradativamente a produção e as vendas em resposta aos pedidos cada vez mais numerosos. Como o mercado continuava respondendo favoravelmente, eles acabaram por considerar que não deviam perder as oportunidades de vendas que foram aparecendo e começaram a formar NEV compartilhados mostrando interesse pelo crescimento da empresa.

A realização destes NEV alavancou o crescimento da PME de tal forma que os co-dirigentes tiveram que conceber outros NEV compartilhados orientados à construção de um grande prédio para onde transferir a empresa, ampliando a capacidade de produção.

## 5 CONCLUSÕES

Estes resultados relativos ao ciclo de aprendizagem e de modelação mútua que ocorre entre a visão compartilhada e a realidade trazem contribuições importantes para ajustar o ciclo de aprendizagem sugerido por Lima (2002). Em seu trabalho teórico, este autor propõe um ciclo de aprendizagem envolvendo a visão e a realidade dos dirigentes de PME e alerta em sua conclusão para a necessidade de estudos empíricos complementares. Diante dos resultados aqui apresentados, a principal limitação do ciclo proposto por Lima (2002) é a falta da indicação explícita de que as relações entre a visão e a ação dos dirigentes, assim como o funcionamento do ciclo de aprendizagem envolvendo-as, não são unidirecionais. Em outras palavras, seu modelo deveria explicitar que não

apenas a ação estratégica pode ser provocada e/ou motivada pela visão compartilhada, mas o contrário também ocorre e tem reflexos importantes sobre a gestão estratégica das PME.

O estudo aqui apresentado traz também outras contribuições. Seus resultados reforçam a tese de Ford e Ford (1995) segundo o qual a mudança intencional nas organizações é um fenômeno baseado no diálogo, na conversa. Além disto, a revisão de literatura identifica importantes necessidades de pesquisa.

Por seu caráter exploratório, a pesquisa aqui apresentada necessita ser complementada com estudos futuros. Neste sentido, as necessidades que a motivaram pedem mais investigações. Contudo, poderiam também explorar alguns temas identificados, mas que não puderam ser tratados em profundidade nesta pesquisa, como os que seguem:

- A pesquisa tratou de alguns FI sem poder se aprofundar em sua análise específica; por exemplo, as influências e manifestações da maneira de ser dos co-dirigentes na conversa estratégica e na gestão de PME. Para tanto, uma opção metodológica recomendável, além do estudo multi-caso, seria o estudo etnográfico, que daria ao pesquisador a possibilidade de acompanhar os processos por um período relativamente longo, com imersão na realidade das PME estudadas para acompanhar os fatos em detalhes na medida em que eles ocorrem.
- O estudo do caso da PME Theratechnologies indicou que o nível de entendimento e de competência relacional, além dos efeitos dos conflitos sobre a visão dos co-dirigentes, parece ter um importante impacto sobre o processo estratégico. Estes temas merecem mais atenção em estudos futuros.
- A complementaridade das maneiras de ser dos co-dirigentes mostrou-se importante em nossa pesquisa. Contudo, o tema deve ser mais explorado.

Além da pesquisa em estratégia, os resultados do estudo apresentado têm reflexos também sobre a prática das PME dirigidas por uma equipe. Eles destacam a importância da qualidade da conversa estratégica, da complementaridade e das relações entre os co-dirigentes para que estes possam contribuir para o desenvolvimento da empresa. Assim, nas PME dirigidas por uma equipe, pode-se obter bons resultados despendendo esforços para assegurar a existência e qualidade destes três elementos.

Um primeiro passo é evitar a sobrecarga de atividades cotidianas que os impeçam de estar disponíveis na discussão sobre a condição estratégica e o futuro da empresa. A falta de tempo é uma das dificuldades para se realizar a reflexão estratégica. A revisão dos valores que as equipes de direção atribuem às atividades de curto, médio e longo prazo seria aconselhável.

Também se faz necessário estar atento ao conteúdo das conversas estratégicas, já que os NEV compartilhados apresentam os temas como sendo prioritários e/ou importantes para realização próxima. Por isto, estes temas e a perspectiva que deles têm os co-dirigentes devem ter coerência com a realidade. Isto pode reforçar o realismo e a factibilidade da visão compartilhada.

A qualidade da complementaridade entre os co-dirigentes, como revelou a análise dos dados, é fundamental para assegurar o realismo da visão compartilhada da equipe de direção e o desenvolvimento da PME em longo prazo. Isto indica, por um lado, que a direção de uma PME deve estar atenta na avaliação do perfil de um novo membro que venha a formar, aumentar ou mudar a equipe. É necessário assegurar que as competências deste novo membro da direção vão efetivamente ajudar a melhorar a complementaridade entre os co-dirigentes para que eles possam executar adequadamente as atividades necessárias ao desenvolvimento da PME.

Por outro lado, os co-dirigentes precisam estar interessados em melhorar suas competências e sua complementaridade com atividades de aprendizado individuais e coletivas. Diversos tipos de

formação poderiam ser úteis, especialmente aquelas ligadas às relações humanas e às técnicas de trabalho em equipe.

Também é muito importante que os co-dirigentes estejam conscientes de que a qualidade de suas relações determina, em grande parte, a qualidade de sua conversa estratégica e de sua visão compartilhada. Iniciativas para melhorar suas relações e diminuir as possibilidades de conflito poderiam beneficiar o processo estratégico de sua PME.

Dentre as PME estudadas, várias são dirigidas por equipes cujos membros apresentam coletiva e individualmente muitas características de legítimos empreendedores. É o caso principalmente de “*Alpha*, *Microvet*, *Theratechnologies* e *WK Sistemas*”. As principais características empreendedoras são: pró-atividade, busca ativa de oportunidades, ênfase no crescimento da empresa, inovação nos processos e nos produtos ofertados, diferenciação quanto ao modo de agir na direção da empresa e intensidade no processo de formação, desenvolvimento e realização de visões. Estes elementos fazem com que os resultados da pesquisa contribuam também para o estudo dos empreendedores. Autores como Filion (1988, 1990, 1991, 2004) destaca estes elementos como característicos do empreendedor; além de definir este ator como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLALI, B. (2003). **Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire**. Montreal. Tese de doutorado. Programa conjunto de Ph.D. em Administração, HEC Montreal – Canadá.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading: Addison Wesley.

BAYAD, M., GARAND, D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l’image à l’action. **Actes du 4<sup>e</sup> Congrès international francophone de la PME**.

BIRLEY, S., STOCKLEY, S. (2000). Entrepreneurial Teams and Venture Growth. In: SEXTON, D. L., LANDSTRÖM, H. (eds.). **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**. Oxford: Blackwell, p. 287-307.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 522-550.

EISENHARDT, K. M., SCHOONHOVER, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U. S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, p. 504-529.

ENSLEY, M. D. (1999). **Entrepreneurial Teams as Determinants of New Venture Performance**. New York: Lord and Francis/Garland Publishing.

FILION, L. J. (1988). **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph.D. Thesis, University of Lancaster.

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

FILION, L. J. (1991). O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n. 3, p. 63-71.

FILION, L. J. (2004). Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1-2, p. 35-55.

FORD, F. D., FORD, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. **The Academy of Management Review**, vol. 20, p. 541-70.

FRANCIS, D. H., SANDBERG, W. R. (1999). Conflict and Strategic Decision Making in TMTs of Small High-Tech Firms. **Proceedings of the 44<sup>th</sup> Conference of the International Council for Small Business**. Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/81.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2007.

FRANCIS, D. H., SANDBERG, W. R. (2000). Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 25, n. 2, p. 5-25.

GARTNER, W. B., SHAVER, K. G., GATEWOOD, E., KATZ, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 18, n. 3, p. 5-10.

GLASER, B., STRAUSS, A. L. (1967). **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago: Aldine.

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

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

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

LIMA, E. (2002). La gestion stratégique de PME face au monde évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique. **Anais...** 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME). 29 a 31 de outubro, Montreal, Canadá. Disponível em : <<http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2002/140FA%20-%20Edmilson%20de%20Oliveira%20Lima.pdf>>. Acesso em : 21 fev. 2007.

LYON, D. W., CHANDLER, N. G. (2001). New Venture Team Characteristics, Decision Processes, and Decision Quality. **Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference**. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/X/XE/X-E.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2007.

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

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

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage.

MINTZBERG, H. (1996). The Entrepreneurial Organization. In : MINTZBERG, H., QUINN, J. B. (eds.), **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, p. 614-623.

MUHR, T. (1995). Atlas/ti, Release 1.1E. In: WEITZMAN, E. A., MILES, M. B. **Computer Programs for Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage, p. 217-229.

PETTIGREW, A. M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 5–16.

REICH, R. B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. **Harvard Business Review**, vol. 65, n. 3, p. 77-83.

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

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

STRAUSS, A. (1987). **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cambridge: Cambridge University Press.

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

YIN, R K. (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.