

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**GISELLE MORAES E SILVA**

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA  
EM PEQUENAS EMPRESAS**

Maringá/2006

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

GISELLE MORAES E SILVA

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA  
EM PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, orientada pelo Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Maringá/2006

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

GISELLE MORAES E SILVA

**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA  
EM PEQUENAS EMPRESAS**

Aprovada em 30/08/2006.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. José Paulo de Souza (UEM)

---

Prof. Dr. João Carlos Cunha (UFPR)

---

Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes (UEL)

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

S586p Silva, Giselle Moraes e  
O processo de formulação estratégica em pequenas  
empresas / Giselle Moraes e Silva. -- Maringá : [s.n.],  
2006.  
109 f. : il. color., figs., tabs.

Orientador : Prof. Dr. José Paulo de Souza.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá. Programa de Pós-graduação em Administração, 2006.

1. Pequenas empresas - Administração estratégica. 2.  
Administração estratégica. I. Universidade Estadual de  
Maringá. Programa de Pós-graduação em Administração. II.  
Título.

CDD 21.ed. 658.4012

*Dedico este trabalho às minhas filhas  
Carolina e Daniele, pelo amor  
incondicional. Vocês são o motivo de  
todo meu esforço.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que me proporcionou a vida e a oportunidade de alcançar mais este objetivo, conduzindo-me e amparando-me nos momentos mais difíceis.

Gostaria de expressar minha gratidão ao meu orientador, José Paulo de Souza, pela orientação sempre oportuna, mas sobretudo, pela liberdade que tão generosamente concedeu-me, o que me permitiu a escolha de meus próprios caminhos. Assumo, pois, os equívocos que possa ter cometido.

Aos professores da minha banca de exame de qualificação: Maria Iolanda Sachuck e Paulo da Costa Lopes, agradeço os valiosos apontamentos e sugestões.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração e, especialmente, ao Bruhmer - secretário do PPA - sempre tão amigo e solícito, exemplo de profissionalismo.

Aos meus colegas de mestrado, uns mais próximos, outros nem tanto, mas, nem por isso esquecidos. Aguardo todos para a comemoração das “bodas de prata” de nossas defesas.

Aos amigos Marcos Cipriano (interlocutor constante), Luciano Mendes, Cristiani Passolongo e Tatiane A. Alberton. Muito obrigada pelo carinho, pela companhia, pela cumplicidade, pela alegria... Conversando... Trocando... Empurrando-me... Acolhendo-me... Sei que posso contar sempre com vocês.

Também tenho muito a agradecer aos professores Sandra de C. A. Pelegrini, Sidnei J. Munhoz e Luiz Felipe V. Moreira – mais do que chefes, amigos - que entenderam minhas ausências no trabalho e me incentivaram a não desistir.

Expresso, ainda, minha gratidão eterna à minha mãe, pelo incentivo e apoio nos momentos de decisão, pelas oportunidades concedidas e por todo o carinho e compreensão. Mãe, você é responsável por tudo que sou hoje.

Se você não sabe o que é escrever,  
pode pensar que não seja especialmente difícil...  
deixe-me lhe dizer que é uma tarefa árdua, destrói sua visão,  
dobra sua espinha, amassa seu estômago e seus lados,  
tormenta as costas e faz doer todo o seu corpo.  
[...] Como o marinheiro ao chegar ao porto,  
também o escriba se alegra ao chegar à última linha  
*Se gratia semper.*

Manuscrito *Beatos de Silos*, século XII.

## RESUMO

No presente trabalho apresenta-se os resultados de uma pesquisa realizada em cinco pequenas empresas visando identificar o processo de formulação de estratégias, tendo como base o modelo de classificação definido por Mintzberg e, se possível, identificando possíveis especificidades nessas organizações. As pequenas empresas estudadas foram selecionadas de forma intencional por julgamento, resultando num estudo de múltiplos casos. A coleta de dados aconteceu através da realização de entrevistas com os proprietários/dirigentes, bem como análise documental. Constatou-se que a formulação da estratégia da pequena empresa quase sempre é de responsabilidade do proprietário/dirigente que também é responsável por outras atividades na gestão da organização. Muitas vezes, o proprietário/dirigente não tem clareza do caminho a seguir, e o percorre de maneira assistemática, sem utilização dos conceitos básicos de formulação estratégica. As informações sobre o ambiente são escassas e alguns proprietários/dirigentes só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando. Foram detectadas especificidades e particularidades nas pequenas empresas estudadas, conforme descrito na literatura, entretanto algumas delas já se encontram em ritmo de mudança.

Palavras-chave: pequenas empresas. formulação estratégica. especificidades.

## **ABSTRACT**

Results from a search on small firms are provided. Its purpose has been to identify the process of strategy formulations based on theories by Mintzberg and, where possible, possible specificities in these organizations. The owners/directors of five small firms were interviewed. They were consciously selected which resulted in a multiple case study. The owner/director is practically always accountable for the firm's strategy formulation, coupled to other activities within the organization management. Frequently the owner/director fails to have a clear idea of the next steps to take. These are taken non-systemically and without the use of the basic concepts of strategic formulations. Information on the environment is rare and some owners/directors perceive changes in their sectors when these are already being processed. Although specificities and certain particulars have been detected in the studied firms, as found in the literature, some are already involved in change.

**Key words:** small firms; strategic formulations; specificities.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1: ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES .....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 2. O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 3: A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 4: VISÕES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 5: MARINGÁ E SUA LOCALIZAÇÃO .....</b>	<b>70</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1: ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>QUADRO 2: PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>27</b>
<b>QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS DO MODO DE FORMULAR ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>QUADRO 4: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.</b>	<b>56</b>
<b>QUADRO 5: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>58</b>
<b>QUADRO 6: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELA RECEITA BRUTA ANUAL.....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 7: MODOS DE FORMULAR ESTRATÉGIA IDENTIFICADOS NAS PEQUENAS EMPRESAS ANALISADAS.....</b>	<b>90</b>
<b>QUADRO 8: ESPECIFICIDADES IDENTIFICADAS NAS PEQUENAS EMPRESAS ANALISADAS</b>	<b>93</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1: TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESA BRASILEIRAS CONSTITUÍDAS NO PERÍODO DE 2000 A 2002.....</b>	<b>13</b>
<b>TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS MARINGAENSES POR PORTE X SETOR.....</b>	<b>71</b>
<b>TABELA 3: COMPOSIÇÃO DAS EMPRESAS MARINGAENSES E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>72</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
2.1 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA .....	18
2.2 DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE CASOS .....	20
2.3 SELEÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	20
2.4 COLETA DE DADOS .....	21
2.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	22
2.6 PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS .....	26
2.7 CONCLUSÃO .....	27
<b>3 ESTRATÉGIA X PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>28</b>
3.1 O QUE É ESTRATÉGIA? .....	28
3.2 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	39
3.3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA .....	49
3.4 CONTROLE ESTRATÉGICO .....	53
3.5 PEQUENAS EMPRESAS: CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO TIPO E PORTE DA EMPRESA .....	55
<b>3.5.1 Critérios quantitativos</b> .....	<b>57</b>
<b>3.5.2 Critérios qualitativos</b> .....	<b>59</b>
3.6 PEQUENA EMPRESA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS .....	60
3.7 ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA: ESTUDOS RECENTES .....	65
3.8 CONCLUSÃO .....	68

<b>4 ESTUDOS DE CASOS.....</b>	<b>70</b>
4.1 DADOS SOBRE A REGIÃO ONDE AS EMPRESAS ESTÃO LOCALIZADAS _____	70
4.2 CASO LBGRAF – GRÁFICA E EDITORA LTDA. _____	72
<b>4.2.1 Apresentação e análise dos dados _____</b>	<b>73</b>
4.3 CASO HOTEL CIDADE VERDE LTDA. _____	75
<b>4.3.1 Apresentação e análise dos dados _____</b>	<b>75</b>
4.4 CASO 9000 VIAGENS E TURISMO _____	77
<b>4.4.1 Apresentação e análise dos dados _____</b>	<b>78</b>
4.5 CASO STI – CONSULTORIA TECNOLÓGICA _____	80
<b>4.5.1 Apresentação e análise dos dados _____</b>	<b>81</b>
4.6 CASO PLASTPOUCH PRODUTOS PLÁSTICOS LTDA. _____	84
<b>4.6.1 Apresentação e análise dos dados _____</b>	<b>85</b>
4.7 ANÁLISE GERAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS _____	89
4.8 CONCLUSÃO _____	94
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>95</b>
5.1 QUANTO À METODOLOGIA _____	95
5.2 QUANTO À REVISÃO DA LITERATURA _____	95
5.3 QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS _____	96
<b>5.3.1. Analisar e identificar o processo de formulação estratégica na pequena empresa. _____</b>	<b>96</b>
<b>5.3.2. analisar e identificar as possíveis especificidades das pequenas empresas na formulação estratégica. _____</b>	<b>97</b>
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	98
5.5 PERSPECTIVAS PARA PESQUISAS FUTURAS _____	100
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS .....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, vários estudos em diferentes campos de análise organizacional têm enfatizado aspectos de turbulência no ambiente empresarial em associação com o fenômeno da globalização econômica. A dinâmica imposta pelas mudanças crescentes resultou na percepção da estratégia como fator crítico de sucesso para a sobrevivência das organizações. No contexto brasileiro, tanto grandes quanto pequenas empresas passaram a perceber a necessidade de revisar seus modelos de gestão, no sentido de garantir sua sobrevivência e competitividade e, nesse contexto, o tema estratégia vem sendo objeto de inúmeras pesquisas realizadas no campo dos estudos organizacionais ao longo do tempo, tendo se verificado que nos últimos anos a preocupação com a administração estratégica nas pequenas empresas tem se intensificado (GIMENEZ, 1998; GIMENEZ et al., 1999; NAKAMURA, 1999; RANK, 2001; COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2004; MIGLIATO, 2004; ANDRADE et al., 2004; ALMEIDA, 2005; CAVEDON e FERRAZ, 2005; SALAMACHA, 2005).

A necessidade de priorizar uma administração atenta aos movimentos externos repercutiu em grandes mudanças estratégicas nas empresas, especialmente as grandes organizações, que para se desenvolverem neste contexto, passaram a focalizar de modo especial o ambiente em que estão inseridas, alterando, por consequência, sua maneira de atuar e se relacionar com o mercado. Se a grande empresa precisa adaptar sua forma de gestão por força das constantes modificações do ambiente, as pequenas empresas não constituem exceção nesse contexto. Quanto menor a empresa mais importante é a estratégia, devido à alta sensibilidade das pequenas empresas às variações do mercado (PORTER, 1996).

No Brasil, anualmente, são constituídas em torno de 470 mil novas empresas. Segundo pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2004, o Brasil se mantém, numa lista de 34 países, entre os sete que mais empreendem no mundo. Não obstante, há que se destacar que apesar do expressivo número de novas empresas constituídas anualmente, estas ainda apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas. No caso particular das pequenas empresas (PEs), estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2004) revelam que 59,9% das pequenas

empresas encerram suas atividades antes de completarem quatro anos de atividade; 56,4% antes de completar 3 anos de atividade e 49,4% antes de completar 2 anos de existência, conforme pode ser observado na tabela 1, que demonstra também a distribuição desse índice por região de atuação.

**Tabela 1: Taxa de mortalidade de empresa brasileiras constituídas no período de 2000 a 2002 (%)**

Ano de constituição	Taxa de Mortalidade Brasileira / Ano Base 2004 (%)					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE (2004)

Degen (1989) acredita que a alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento ocorre pelo fato de as pequenas empresas serem diretamente atingidas pelas variáveis internas e externas e por deterem menor poder de barganha, uma vez que possuem menos recursos do que as grandes empresas. Já Bortoli Neto (1997), argumenta que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Apesar da flexibilidade das pequenas empresas, estas encontram dificuldades de sobrevivência no mercado atual, devido à alta competitividade<sup>1</sup> com grandes organizações. A competitividade tem sido uma das questões mais discutidas no âmbito empresarial na atualidade. As transformações ocorridas na economia brasileira ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade monetária fizeram com que a formulação das estratégias se volte cada vez mais para a sobrevivência das empresas.

<sup>1</sup> Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. É preciso então haver uma adaptação aos movimentos do ambiente em que a empresa está inserida, o que não deve ser puramente uma resposta passiva às forças externas, mas sim uma busca ativa e criativa pelas condições que podem assegurar lucratividade para os negócios da empresa.

Segundo Drucker (1975) o tamanho por si só tem um grande impacto sobre a estratégia. E a estratégia, por sua vez, tem um grande impacto sobre o tamanho. A pequena empresa pode fazer coisas que as grandes não podem. Sua simplicidade e seu pequeno porte devem lhe proporcionar reação rápida, agilidade e a habilidade para concentrar seus recursos. Mas a grande empresa, por sua vez, também pode fazer coisas que a pequena não pode. Pode, por exemplo, comprometer recursos por períodos muito maiores, em projetos de mais longo prazo, o que está além da resistência da pequena empresa.

Tendo em vista o importante papel que as pequenas empresas representam para a economia do Brasil, uma vez que representam quase a totalidade das empresas em atividade no Brasil<sup>2</sup> e considerando-se que tais organizações constituem terreno fértil de estudo, ainda pouco explorado, o presente trabalho, orienta-se pela necessidade de identificar o processo de formulação estratégica nessas organizações tendo como base o modelo de classificação desenvolvido por Mintzberg (1973). Nesta direção, apresenta-se a seguir: o problema de pesquisa, os objetivos propostos e a justificativa para realização desta pesquisa, a definição dos termos e conceitos relevantes, bem como as limitações e a estrutura desta dissertação.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Diante do exposto anteriormente é pertinente evidenciar a seguinte pergunta de pesquisa: Como se caracteriza a formulação da estratégia nas pequenas empresas?

## **1.2 OBJETIVOS**

Tendo por base a pergunta de pesquisa exposta, os objetivos desta pesquisa foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos, que servem de guia para a pesquisa proposta.

---

<sup>2</sup> Estamos falando de 99% do número de empresas formais existentes no Brasil, que empregam com carteira assinada 35 milhões de pessoas (GEM, 2004).

### 1.2.1 Geral

Analisar e identificar o processo de formulação de estratégias elaboradas pelas pequenas empresas, tendo como base o modelo de classificação definido por Mintzberg, identificando possíveis especificidades nessas organizações.

### 1.2.2 Específicos

- Analisar e identificar o processo de formulação estratégica na pequena empresa.
- Analisar e identificar as possíveis especificidades das pequenas empresas na formulação estratégica.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Leone (1999) as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes organizações. Durante muito tempo aplicou-se às pequenas empresas os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas, simplesmente porque se pensava que as pequenas empresas eram comparáveis às grandes organizações, ou seja, era uma empresa que ainda não havia crescido<sup>3</sup>. No entanto, vários estudos apontam que o tamanho ou porte “pequena empresa” cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas empresas têm suas especificidades organizacionais, decisórias e individuais (LEONE, 1999), além da extrema heterogeneidade, que devem ser levadas em consideração. Nesse sentido, o entendimento das ações direcionadas não só a formulação de estratégias, mas, também de como essas ações são implementadas e avaliadas nas pequenas

---

<sup>3</sup> Pesquisadores em administração têm utilizado a metáfora do crescimento orgânico como um dispositivo para explicar o desenvolvimento organizacional desde sua concepção até seu declínio ou morte. Observa-se com frequência a utilização de referências para explicar ciclo de vida de empreendimentos organizacionais como: nascimento, crescimento, maturidade, declínio ou morte (PASCOTTO, 2005).

---

empresas constituem informações valiosas e necessárias à sustentação e crescimento dessas organizações.

Cabe destacar, que a realização de um estudo mais aprofundado a respeito do processo de gestão estratégica em pequenas empresas é muito oportuno. A maior parte dessas empresas é administrada por empresários, normalmente atuando de forma empírica, sem conceitos de gestão de negócio e sem planejamento, o que pode ser a causa do alto índice de mortalidade desses empreendimentos nos primeiros anos de funcionamento (VIEIRA, 2002).

Destaca-se ainda que a realização de pesquisas acadêmicas e empresariais abordando a problemática, as particularidades de gestão e a formulação de estratégias das pequenas empresas, tende a contribuir para a melhoria competitiva destas empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social do país. De acordo com Leone (1999), as pequenas empresas possuem uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por essa razão, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão dessas organizações.

Segundo Porter (1993), quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, ao contrário das grandes, são mais sensíveis às variações do mercado, e por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Sendo assim, este estudo justifica-se não apenas como contribuição teórica sobre o assunto, mas por acreditar que, entendendo melhor como ocorre o processo de administração estratégica em pequenas empresas, possa contribuir para o entendimento dos motivos da alta estatística de mortalidade dessas empresas; além de corroborar trabalhos já realizados.

#### **1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

- O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em uma entrevista com o proprietário/dirigente de cada pequena empresa selecionada. Na aplicação desse tipo de instrumento podem ocorrer algumas distorções devido às diferentes percepções dos indivíduos em relação aos tópicos abordados.

- Não foram considerados outros aspectos como as características dos proprietários/dirigentes, a cultura organizacional e o ciclo de vida das pequenas empresas.
- Tendo em vista a diversidade dos casos analisados, os resultados dessa pesquisa não podem ser extrapolados/generalizados.

### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O Quadro 1 apresenta a organização da dissertação por capítulo com os respectivos títulos e conteúdo.

CAPÍTULO	TÍTULO	CONTEÚDO
1	Introdução	Contextualização; justificativa; objetivos da pesquisa e organização da dissertação.
2	Metodologia	Delineamento e perspectiva da pesquisa; definição do número de casos; seleção das empresas estudadas; coleta de dados; técnicas de análise de dados utilizadas.
3	Estratégia e pequenas empresas	Conceito de estratégia, processo de administração estratégica, formulação da estratégia, implementação de estratégia, critérios para definição da pequena empresa, características da pequena empresa, estratégia na pequena empresa
4	Estudos de Casos	Descrição das empresas, apresentação e análise dos dados envolvidos no estudo, e análise geral das empresas pesquisadas no que se refere ao processo de administração estratégica.
5	Conclusão	Conclusões da pesquisa quanto à metodologia, à revisão da literatura, aos estudos de casos e aos objetivos propostos; contribuições da pesquisa; perspectivas para pesquisas futuras.

**Quadro 1: Estrutura da Dissertação**

Fonte: Elaborado pela autora

## 2 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados alguns aspectos fundamentais para compreender a metodologia utilizada para a condução da pesquisa. Inicialmente, apresentam-se o delineamento e a perspectiva da pesquisa e, na seqüência, definem-se a unidade de análise e o número de casos. A seguir, são apresentados os critérios utilizados para a seleção das empresas estudadas, enfatizando-se, posteriormente, os instrumentos de coleta de dados. Finaliza-se apresentando os instrumentos utilizados para a análise de dados.

### 2.1 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Para iniciar o presente trabalho utilizou-se primeiramente uma **pesquisa bibliográfica**. A pesquisa bibliográfica pode ser definida como uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 1989). Barros e Lehfeld (1986, p. 91) descrevem a pesquisa bibliográfica como sendo o “ato de ler , selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse da pesquisa”. O material utilizado para a realização da pesquisa bibliográfica destinou-se a avaliar o nível de relação com os objetivos propostos na dissertação. Essa pesquisa baseou suas informações em dados coletados em livros, anais de congressos da área, base de dados e de periódicos. Nessa etapa realizou-se uma revisão da literatura com o intuito de levantar alguns estudos já realizados sobre o tema em questão, permitindo a fundamentação teórica e conceitual necessária ao processo de consolidação e análise das informações obtidas na pesquisa de campo.

Esta pesquisa pode ser caracterizada ainda como de caráter **qualitativo** que, conforme entendimento de Godoy (1995), é capaz de estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Cabe destacar que a abordagem qualitativa permite a verificação de diversos aspectos de uma dada realidade, como os pressupostos subjetivos que estão vinculados às percepções e dinâmicas das relações entre grupos (Richardson, 1989; Triviños, 1987).

---

Os pressupostos metodológicos da proposta indicam, quanto ao objetivo do estudo, a adoção de uma **pesquisa descritiva** que tem como objetivo descrever um fenômeno sem, no entanto, ter a obrigação de explicá-lo. Descreve-se o processo de formulação da estratégia nas empresas estudadas e as especificidades deste tipo de organização nesse processo.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), quanto à dimensão de tempo, a presente pesquisa é **transversal**, ou seja, é um estudo que representa determinado momento, as observações são feitas num determinado momento para todos os sujeitos incluídos na amostra. O momento pode não ser exatamente o mesmo para todos os sujeitos, mas cada um deles só é testado em uma ocasião, isso não implica que cada sujeito seja submetido a um teste. Os autores diferenciam os estudos transversais dos longitudinais salientando que os primeiros não são realizados em períodos longos e não contínuos onde num determinado período de tempo os sujeitos são observados por várias vezes (duas ou mais) cumprindo repetidas vezes os mesmos testes nas mesmas condições. Dessa forma se procura avaliar a variação ao longo do tempo das variáveis em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003). Embora caracterizada como transversal, esta pesquisa apresenta algumas características dos estudos longitudinais pois se beneficiará também das atitudes passadas dos proprietários dirigentes das pequenas empresas, bem como do histórico e das expectativas futuras dessas empresas (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Considerando o escopo do tópico (amplitude e profundidade do estudo), esta pesquisa é considerada um **estudo de caso**. Cooper e Schindler (2003, p. 130) salientam que “os estudos de casos colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações”. De acordo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

---

## 2.2 DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE CASOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos uma vez que a proposta é a de analisar mais de uma empresa sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa (TRIVIÑOS, 1987), incidindo no estudo do processo de formulação da estratégia nas pequenas empresas previamente selecionadas.

Para Herriot e Firestone (1983 *apud* YIN, 2001), as provas que resultam dos estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e, por conseguinte, como sendo mais robustas. A análise de casos múltiplos é importante porque permite, além de verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, estabelecer que um estudo de caso seja complementar ao outro, favorecendo uma melhor análise dos dados. Para Merriam (1998, p. 40) a “inclusão de múltiplos casos é, na realidade, uma tática comum para aumentar a validade ou generalização de seus resultados”. Dessa forma, considerou-se que analisar cinco empresas tenha sido suficiente para o atendimento dos objetivos inicialmente estabelecidos neste trabalho.

## 2.3 SELEÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Alguns parâmetros foram observados para a seleção das empresas estudadas. Num primeiro momento, foram selecionadas pequenas empresas afiliadas à Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM) e que possuam um período de existência de, no mínimo, cinco anos de atividade ininterrupta. A utilização do cadastro da ACIM se justifica pela dificuldade em se definir o tamanho de uma empresa antes de se entrar nesta empresa. Conforme será apresentado no Capítulo 3 existem critérios diversos para se definir o tamanho de uma empresa. Sendo assim, optou-se pelo cadastro da ACIM que já apresenta essa classificação, sendo que o critério adotado pela ACIM é o da receita bruta anual. O período de existência de, no mínimo cinco anos de atividade foi considerado tendo em vista os estudos realizados pelo SEBRAE que apontam que 59% das empresas que são constituídas anualmente encerram suas atividades antes de completar quatro anos de atividade. Sendo

---

assim, o objeto de estudo desta pesquisa será as pequenas empresas que já passaram por essa zona de mortalidade.

Nesta direção, as empresas que contribuíram para a realização desta pesquisa foram selecionadas por meio de uma amostragem intencional por julgamento que ocorre, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 169), quando “o pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios”. Diversos proprietários/dirigentes de pequenas empresas que constam do cadastro da ACIM foram contactados para verificação da possibilidade de realização da pesquisa. Cinco proprietários/dirigentes acenaram afirmativamente para a possibilidade de realização da pesquisa em suas empresas, os quais se configuraram no grupo de entrevistados. A pesquisa nas empresas transcorreu de janeiro a julho de 2006, e aconteceram na seguinte seqüência: (1) LB Graf – Gráfica e Editora Ltda.; (2) Hotel Cidade Verde Ltda.; (3) 9000 Viagens e Turismo; (4) STI – Consultoria Tecnológica; e (5) PlastPouch – Produtos Plásticos Ltda.

## 2.4 COLETA DE DADOS

Foram coletados dados primários através de **entrevistas e pesquisa documental**, pois, argumenta Yin (2001) que para a realização de estudos de casos é fundamental que os dados primários sejam coletados por meio de diversas fontes e não de apenas uma. Ainda segundo o autor, “a necessidade de utilizar várias fontes de evidências ultrapassa em muito a necessidade que se tem em outras estratégias de pesquisa, como em experimentos, levantamentos ou pesquisas históricas” (p. 120). A utilização de diversas fontes de dados primários permite, ainda segundo o autor (2001, p. 121), “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação”. Neste sentido, uma descoberta ou conclusão em um estudo de caso é muito mais convincente e determinada se decorrer de fontes distintas de dados, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Godoy (1995) observa, que, no caso da pesquisa qualitativa, o termo documento deve ser entendido de forma ampla, incluindo materiais escritos, estatísticas e elementos iconográficos. Observa, ainda, que as maiores

---

dificuldades na utilização da pesquisa documental estão na característica de muitos documentos, que não foram produzidos com o objetivo de fornecer informação.

Ao falar do trabalho de campo na pesquisa qualitativa Minayo (1996) destaca que “a entrevista – tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico – é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo” (p. 107). Sua importância, de acordo com King (1995, p. 14), está ligada à alta flexibilidade do método, à possibilidade de ser usada em qualquer lugar e à capacidade de gerar dados em grande profundidade. Para Chizzotti (1991), a entrevista semi-estruturada é um tipo de comunicação entre o pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e os indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. Neste tipo de estrutura as perguntas são mais flexíveis, ou a entrevista mistura perguntas mais e menos estruturadas. Mas na maior parte, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados. Este formato permite que o investigador deixe emergir a visão de mundo do entrevistado (MERRIAM, 1998). Assim, a entrevista semi-estruturada permite que entrevistador e o entrevistado interajam e que ambos sejam flexíveis em suas perguntas e respostas, respectivamente. O roteiro para execução das entrevistas foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e consta do Anexo I. Foram ouvidos os proprietários ou dirigentes das organizações selecionadas.

## **2.5 ANÁLISE DOS DADOS**

De acordo com Yin (2001), para uma análise de dados de alta qualidade é fundamental observar alguns aspectos: (1) deixar claro que a análise esteve pautada em todas as evidências relevantes; (2) abranger todas as principais interpretações concorrentes; (3) se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso; e (4) o pesquisador deve utilizar seu conhecimento prévio de especialista para analisar o estudo de caso. Dessa forma, a análise dos dados coletados na realização dos estudos de casos deve ser de qualidade e objetiva, além de confiável. Para tanto, os dados desta pesquisa são analisados por meio de diversas técnicas de análise de dados, incluindo análise de conteúdo e técnica de triangulação.

---

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p. 42), pode ser definida como

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Insch; More e Murphy (1997) apresentam algumas vantagens da análise de conteúdo, associadas aos métodos qualitativos, como riqueza de detalhes, preservação de conteúdos importantes da informação e potencial para fundamentar o desenvolvimento de uma teoria.

Segundo Bardin (1977, p. 95), a análise de conteúdo está organizada em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase de organização do material, “corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (Bardin, 1977, p. 95). Essa fase possui, geralmente, três dimensões importantes: escolha dos documentos que serão submetidos à análise; formulação das hipóteses e dos objetivos, e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A exploração do material, de acordo com Bardin (1977, p. 100), “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”. A última fase – tratamento dos resultados obtidos e interpretação – diz respeito ao tratamento dos resultados de maneira a torná-los significativos e válidos. Depois de obtidos esses resultados, o pesquisador pode, segundo Bardin (1977, p. 101), “propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

Várias técnicas podem ser utilizadas para a análise de conteúdo, Bardin (1977) destaca: análise categorial, análise de avaliação, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações e análise do discurso. Para a

---

condução da análise de conteúdo dessa pesquisa utilizou-se a técnica de análise categorial.

Bardin (1977) explica que na segunda fase da análise de conteúdo (exploração do material), a organização da codificação compreende três escolhas no caso de uma análise categorial: (1) o recorte: escolha das unidades; (2.) a enumeração: escolha das regras de contagem e (3) a classificação e a agregação: escolha das categorias. Observa-se que nesta fase para a análise de relação será utilizado o modelo descrito no Capítulo 3 (página 44).

**Escolha das unidades.** A unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização (BARDIN, 1977). Ela pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. A título ilustrativo segundo o autor, podem ser citados dentre as unidades de registro mais utilizadas: a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento, e o documento. Conforme Bardin (1977, p. 106) “as respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo [...] podem ser, e são freqüentemente, analisadas tendo o tema por base.” Assim, neste trabalho, a principal unidade de registro utilizada na análise categorial de conteúdo será o tema, isto é, a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, 1977, p. 105).

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Para Bardin (1977),

o tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas. Não é possível existir uma definição de análise temática, da mesma maneira que existe uma definição de unidades lingüísticas. (p. 105-106)

---

A unidade de contexto, nas palavras de Bardin (1977, p. 107), “serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. A unidade de contexto, por exemplo, pode ser o parágrafo para o tema.” As dimensões das unidades de contexto são determinadas pelos critérios de custo, pertinência, tipo de material analisado, e quadro teórico de sustentação (BARDIN, 1977). Portanto, considerando a unidade de registro escolhida (tema), o material analisado (transcrição de cinco entrevistas semi-estruturadas) e o quadro teórico de sustentação deste trabalho, a unidade de contexto escolhida para a análise de conteúdo das entrevistas desta pesquisa é o parágrafo.

**Regra de enumeração.** A regra de enumeração nada mais é do que o modo de contagem da unidade de registro. Para Bardin (1977), é possível utilizar diversos tipos de enumerações: a presença (ou ausência), a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção, a ordem, e a co-ocorrência. De acordo com os critérios de pertinência, tipo de material analisado e quadro teórico, já mencionados anteriormente, a análise de conteúdo deste trabalho se orientará, basicamente, pela presença ou ausência da unidade de registro – o tema.

**Categorização.** A análise categorial de conteúdo é uma operação de classificação de unidades (de registro e de contexto) constitutivos do texto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento analógico em categorias, com os critérios previamente definidos (BARDIN, 1977). As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico. Agrupamento esse, efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos. A categorização, conforme Bardin (1977), pode empregar dois processos inversos: (1) fornece um sistema de categorias e, com base nele, reparte da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados; e (2) o sistema de categorias não é fornecido inicialmente, ele vai se estruturando de acordo com a classificação analógica e progressiva dos elementos. O sistema de categorias, produzido pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas desta pesquisa, foi estruturado de acordo com esse último processo, com base no roteiro de entrevista utilizado.

## 2.6 PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

Para Yin (2001, p. 89), “o protocolo é uma das táticas para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso”. É essencial possuir um protocolo quando se realiza um projeto de casos múltiplos. Como é este o caso desta pesquisa, elaborou-se um protocolo com a descrição das etapas da pesquisa, os objetivos relacionados com cada etapa e as respectivas atividades (Quadro 2).

ETAPA	OBJETIVOS	ATIVIDADES
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o protocolo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das etapas da pesquisa, incluindo a coleta de dados (primários e secundários) e a análise de dados.</li> </ul>
<b>Coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar as empresas objeto de estudo.</li> <li>• Descrever o processo de formulação estratégica.</li> <li>• Levantar nas pequenas empresas pesquisadas como ocorre o processo de formulação estratégica.</li> <li>• Organizar as informações coletadas em um banco de dados com o objetivo de facilitar o seu tratamento e análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica sobre os empreendimentos de pequena dimensão, realizada junto a livros, artigos de revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos, e pesquisa documental junto às empresas .</li> <li>• Pesquisa bibliográfica sobre estratégia e os seus principais modelos, realizada junto a livros, artigos de revistas especializadas, teses e dissertações, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos.</li> <li>• Realizar entrevistas semi-estruturadas junto aos proprietários/dirigentes das pequenas empresas selecionadas para a pesquisa.</li> <li>• Transcrever os dados coletados através das entrevistas e da pesquisa documental.</li> </ul>

<b>Análise dos dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer análise interpretativa dos dados coletados através das entrevistas, com base na fundamentação teórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer análise de conteúdo qualitativa, utilizando a técnica de análise categorial.</li> <li>Contrastar os dados coletados por intermédio da pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise documental.</li> </ul>
<b>Conclusão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrever como ocorre o processo de formulação estratégica nas pequenas empresas selecionadas, identificando especificidades detectadas nessas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusões da pesquisa quanto à metodologia, à revisão da literatura e aos estudos de casos.</li> </ul>

### **Quadro 2: Protocolo para a realização dos estudos de casos**

Fonte: Elaborado pela autora

## **2.7 CONCLUSÃO**

Este capítulo teve como objetivo detalhar a metodologia utilizada para a condução desta pesquisa. Para tanto, foram definidas: a unidade de análise, o número de casos e como as empresas participantes da pesquisa foram selecionadas.

Enfatizaram-se os instrumentos de coleta de dados utilizados, sendo que para a condução de estudo de casos é fundamental a utilização de diversas técnicas de coleta de dados. Além disso, apresentaram-se os métodos de análise de dados utilizados, enfatizando a análise de conteúdo e a triangulação. Finalizando o capítulo, apresentou-se o protocolo da pesquisa, com as etapas, os objetivos e as respectivas atividades.

### **3 ESTRATÉGIA X PEQUENAS EMPRESAS**

Nos últimos vinte anos, o tema estratégia transformou-se num dos termos mais usados no dia-a-dia dos administradores e, talvez por isso, o conceito apresenta diferentes conotações em diferentes contextos, seja no universo discursivo das teorias organizacionais ou na esfera da consultoria empresarial. Alguns autores defendem esta diversidade em função da natureza complexa e mutável do que se acostumou tratar como estratégia no contexto das organizações. (MINTZBERG; LAMPEL; AHSLSTRAND, 2000). Mas o que é afinal estratégia?

O termo estratégia tem sido utilizado de várias formas e em diversos contextos. Poderiam ser citadas algumas dezenas de definições para “estratégia”, porém, como este não consiste em objeto deste trabalho, acredita-se que apresentar algumas definições, num primeiro momento, seja suficiente para familiarizar o leitor com o conhecimento básico sobre o significado de estratégia. A seguir, parte-se para uma descrição das etapas do processo de administração estratégica – formulação e implementação da estratégia. Passando na seqüência a discutir pequena empresa, são descritos, num primeiro momento, os critérios para definição do tipo e porte da empresa. Destacam-se a seguir as principais características das pequenas empresas. Finaliza-se o capítulo levantando os recentes estudos sobre estratégia na pequena empresa.

#### **3.1 O QUE É ESTRATÉGIA?**

Historicamente, a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar, sobretudo com a formulação de planos de guerra. A palavra estratégia origina-se do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. A adaptação da estratégia a um contexto de negócios surgiu após a Segunda Revolução industrial, no final do século XX (GHEMAWAT, 2000). Sendo assim, foi somente com o passar do tempo que o termo estratégia foi incorporado ao mundo dos negócios e começou a ser utilizado pelas organizações, significando o modo como as organizações se comportam e tomam decisões para estabelecerem condições presentes e futuras frente às alterações do ambiente. Nesse caso,

---

estratégia está intimamente com planejamento, que representa um estudo sobre o que a organização irá fazer no futuro.

No entanto, neste trabalho será enfatizada a estratégia envolvendo os planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas, ou seja, caminhos a serem percorridos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

Zacarelli (2002, p. 73) apresenta estratégia como um “guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagem nas interações”. De forma geral, pode-se dizer que, no âmbito interno, as estratégias constituem-se em referenciais para os participantes das organizações e, no âmbito externo, cumpriria a função de orientar a busca por oportunidades e mercados, enfim, a sobrevivência organizacional<sup>4</sup>. Porter (1999) analisa a estratégia sob o ângulo da competitividade<sup>5</sup>, descrevendo-a com o esforço ou atividade de colocar a empresa numa posição de valor e única, através de um conjunto diferenciado de atividades.

---

<sup>4</sup> Segundo Morgan (1996) os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos organizacionais a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se na biologia como fonte de idéias para refletir sobre as organizações. Dessa forma, seria possível pensar nas organizações enquanto organismos, existindo em um ambiente mais amplo e do qual dependeriam para satisfação de suas necessidades. Dessa forma, estratégia, estrutura, tecnologia, dimensões humanas e administrativas da organização são vistas como subsistemas com necessidades que devem ser satisfeitas de forma reciprocamente aceitável. Sendo assim, podem ser encontradas abordagens que reservam pouco ou nenhum espaço de escolha aos atores organizacionais e que tratam o ambiente como um espaço fundamentalmente determinado, objetivo, regido por leis e uma lógica próprias e sobre o qual o indivíduo e a organização não têm qualquer influência direta (DONALDSON, 1998).

<sup>5</sup> Segundo o entendimento de Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, sendo necessária uma adaptação aos movimentos do ambiente em que a empresa está inserida, o que não deve ser puramente uma resposta passiva às forças externas, mas sim uma busca ativa e criativa pelas condições que podem assegurar lucratividade para os negócios da empresa.

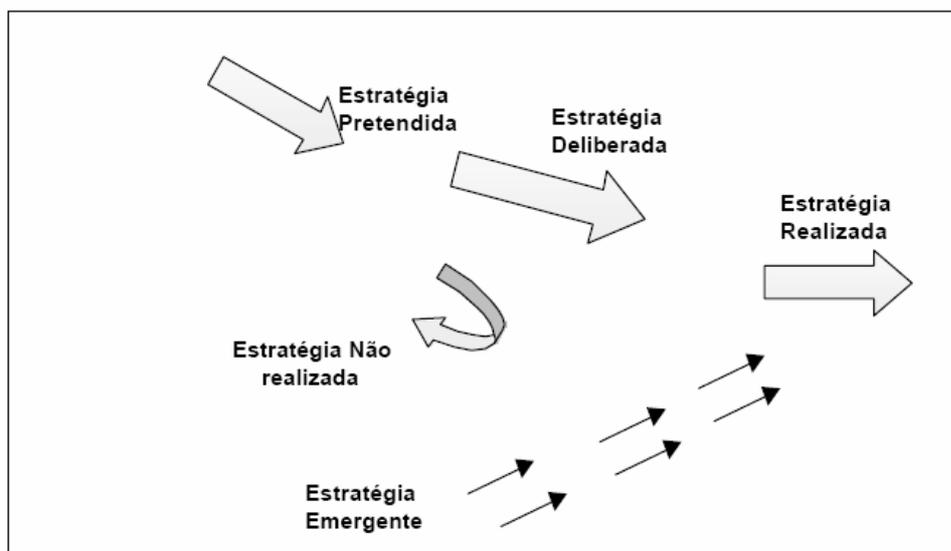
---

A existência de uma variedade de definições sobre estratégia faz com que Mintzberg (1987) acredite que o campo da administração estratégica não se pode dar ao luxo de confiar em uma única definição de estratégia e, neste sentido, o autor apresenta cinco definições de estratégia que se complementam. São eles: estratégia como plano (*plan*), estratégia como manobra (*ploy*), estratégia como padrão (*pattern*), estratégia como posição (*position*) e estratégia como perspectiva (*perspective*).

- Como **Plano**, a estratégia é a interpretação mais comum do termo e tem por finalidade estabelecer direções para a organização. A estratégia como plano é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. Dessa forma, representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos. Apresenta duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.
- A estratégia como **Padrão** vai além da estratégia como plano, pois leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização.
- Como **Manobra** (*ploy*) a estratégia tem por finalidade antecipar-se nos processos de negociação ou da área de administração estratégica. É elaborada com a finalidade de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor.
- A estratégia como **Posição** encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição. Em termos ecológicos, a estratégia torna-se um nicho; em termos econômicos, um lugar que gera retorno por ser único; em termos gerenciais, um domínio de produto-mercado, o local onde os recursos estão concentrados. Uma posição pode ser prevista e almejada através de um plano e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento.

- A estratégia como **Perspectiva** tem relação com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização, traz questões referentes à intenção e comportamento em um contexto coletivo. É a leitura do mundo visto da posição ocupada pela empresa.

Na análise da estratégia sob a perspectiva de plano e padrão Mintzberg (1987) observa que as estratégias podem ser deliberadas, não realizadas ou emergentes (Figura 1). As estratégias deliberadas são as estratégias pretendidas que existiam previamente e que são realizadas. As estratégias não realizadas representam as estratégias pretendidas que não se realizaram. Já as estratégias emergentes dizem respeito às estratégias realizadas que nunca foram pretendidas. Essas seriam padrões que se desenvolveram na ausência de intenções.



**Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes**

Fonte: Mintzberg, 1987

Reportando-se à combinação entre os cinco tipos de conceituação da estratégia, Mintzberg (1987) ressalta, por exemplo, a probabilidade de uma perspectiva transformar-se, no decorrer do tempo, em um padrão, à medida que ações são estabelecidas com base na consistência interna e não somente na articulação de intenções. Por outro lado, mudar de posição dentro da perspectiva pode ser uma tarefa pouco custosa, mas alterar a perspectiva, mantendo a posição, nem sempre é. Existem, portanto, variadas relações entre

as definições identificadas, e cada uma delas agrega elementos fundamentais para a compreensão global da estratégia.

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21) a natureza da estratégia contempla os seguintes aspectos:

*A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente:* a organização e o ambiente são indissociáveis e, portanto, devem estar contempladas na concepção estratégica;

*A essência da estratégia é complexa:* as variáveis que compõe uma concepção estratégica são dinâmicas, o que exige flexibilidade das organizações;

*A estratégia envolve tanto questões de conteúdo como de processo:* tão importante quanto à concepção é a forma da implementação da estratégia;

*As estratégias não são puramente deliberadas:* há situações em que a estratégia pode ser estruturada previamente. Porém, há situações em que exigem a concepção de uma nova estratégia em caráter emergencial face de alterações ambientais ocorridas, por exemplo (estratégias emergentes);

*As estratégias existem em níveis diferentes:* há a estratégia corporativa (em que mercado atuar?) e a estratégia de negócios (busca a melhor maneira para competir nesse mercado).

Em uma perspectiva prescritiva, Ansoff (1990), define a estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Por exemplo:

- padrões através dos quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos. Quando esses padrões são qualitativos podem ser chamados de objetivo, e quando são quantitativos, metas;
- regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de negócio;
- regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização, freqüentemente isto é chamado de estratégia administrativa;

- 
- regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Ainda seguindo essa orientação prescritiva, Porter (1996), conceitua estratégia como a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa, em que o seu êxito depende da integração entre elas. O autor afirma que todas as organizações têm uma estratégia, esteja ela explícita ou implícita. Além disso, a estratégia resume o propósito, a razão de ser da organização e por isso precisa ser tratada com critério.

Para Porter (1996), muitos pesquisadores não conseguem distinguir estratégia de eficácia operacional. Para o autor, eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes, enquanto a estratégia significa a criação de uma posição única e de valor, com base no ajuste das atividades da empresa.

Porter (1996) argumenta que tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são fundamentais para um desempenho superior da organização, entretanto, estas funcionam de modo diferentes. Para Porter (1996), a eficácia operacional - o desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes - é um requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia é o diferencial, é a realização de atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realização das mesmas tarefas porém de forma diferente. No entanto, seguir por um caminho diferenciado não é suficiente para garantir a vantagem competitiva. Uma posição confortável será imediatamente seguida pelo concorrente, que certamente irá fazer de modo diferente e melhor, estratégia é criar integração entre as atividades de uma empresa.

Após comparar as propostas de Ansoff e de Porter, Mintzberg (1988) aponta que Ansoff quando criou a matriz das quatro estratégias<sup>6</sup> – penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação – se prendeu nas extensões das estratégias de negócios,

---

<sup>6</sup> Para maiores aprofundamentos sobre o tema ver: ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill. 1977.

---

enquanto, Porter, ao falar das "Estratégias Genéricas"<sup>7</sup> – Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque – enfocou a identificação das estratégias de negócios. Visando complementar as formulações de Ansoff e Porter, Mintzberg (1988) apresenta, então, uma "família de estratégias", dividida em cinco grupos: localizando, distinguindo, elaborando, estendendo e reconcebendo os negócios centrais da organização.

Para que uma empresa possa localizar seu negócio central, é necessário avaliar o estágio em que esta se encontra numa rede industrial. As indústrias podem ser categorizadas como sendo, primárias, secundárias ou terciárias, conforme seu estágio de operação. Muitos fatores são envolvidos na identificação de uma indústria, algumas vezes a dificuldade de estabelecer um limite entre uma indústria e outra, acaba por uni-las, formando apenas uma, em outros casos, ocorre o contrário: uma indústria se divide em duas (MINTZBERG, 1988).

Depois de localizar o negócio central, o passo seguinte é distinguir as características que possibilitam a organização obter vantagem competitiva em função das diferenças entre seus produtos e serviços. Mintzberg (1988), apresenta uma distinção em relação às "estratégias genéricas" propostas por Porter que considera a liderança em custos como uma estratégia de diferenciação. As estratégias de diferenciação apresentadas por ele são: diferenciação de preço; diferenciação na imagem; diferenciação de suporte; diferenciação na qualidade; diferenciação de projeto e de não diferenciação.

Para elaborar o negócio, Mintzberg (1988) observa que a organização pode utilizar-se das seguintes estratégias: penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento do produto. A extensão do negócio central busca ampliar os negócios essenciais da organização, o que pode ser feito através das formas verticais, horizontais ou da combinação das duas e insere as estratégias de cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração).

Concluídas as fases de identificação, distinção, elaboração e extensão é necessário consolidar e redefinir o negócio essencial. A nova concepção

---

<sup>7</sup> PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

representa a última forma de consolidação, surgida a partir do racionamento dos excessos nos produtos ofertados, dos segmentos de mercado, dos novos negócios e da essência de toda a estratégia.

Enquanto Porter se detinha especialmente na análise do ambiente externo (indústria) e na identificação das forças competitivas, Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia.

O termo competência essencial (*core competence*) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo "The core competence of the corporation", de Prahalad e Hamel. Competências essenciais, de acordo com os autores, são recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados; em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa constituem o fator fundamental na flexibilização que permite a exploração de diferentes mercados (FLEURY, 2003).

Prahalad e Hamel (1998) em seus estudos sobre competências essenciais, defendem que uma empresa, em curto prazo, pode utilizar-se de seus atributos de preço/desempenho para ancorar sua competitividade. Em longo prazo, a competitividade decorre da capacidade que uma empresa tem de compor, a custos menores e com maior velocidade que seus concorrentes, as competências essenciais necessárias ao desenvolvimento de produtos que não possam ser antecipados. Segundo os autores, essa necessidade vem da aproximação técnica existente entre os concorrentes, o que gera uma alta capacidade de copiar tecnologias desenvolvidas por outros.

Para que a obtenção de vantagem competitiva seja sustentável deve surgir da "capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação" (PRAHALAD; HAMEL, 1998, p. 297).

As competências essenciais estão relacionadas com a harmonização de correntes de tecnologia, devendo também estar associada ao modo como as

---

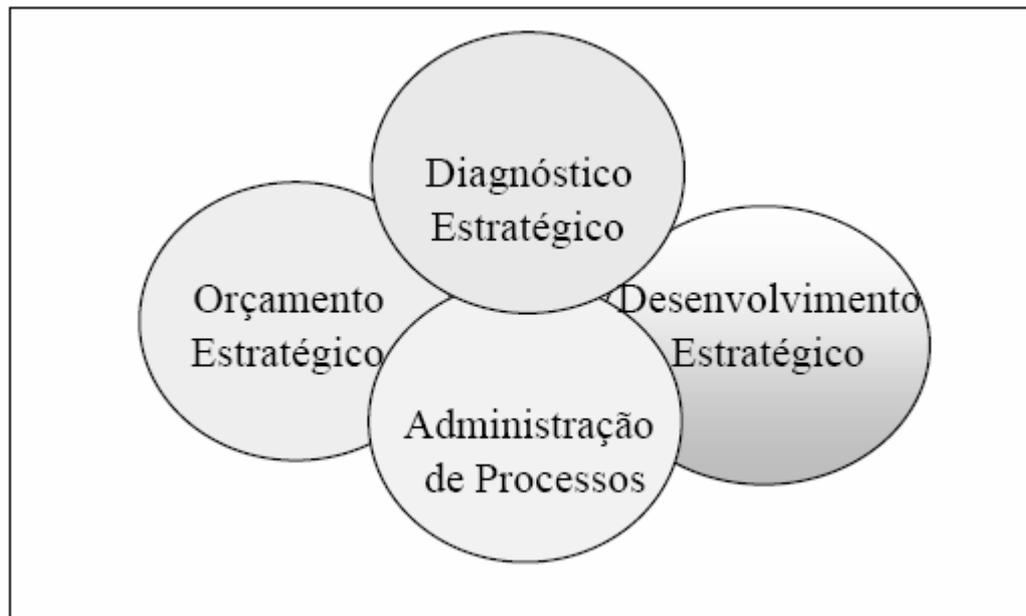
atividades são organizadas e à entrega de valor. Neste sentido, as competências essenciais derivam do aprendizado organizacional, principalmente no que diz respeito à coordenação das habilidades de produção e integração das várias correntes tecnológicas. Para identificar uma competência essencial três testes podem ser aplicados: 1) acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2) os clientes finais devem percebê-la como geradora de grande benefícios; 3) deve ser de difícil imitação pelos concorrentes.

O grande desafio das empresas na economia atual é administrar suas competências de modo que elas sejam alavancadas, ao mesmo tempo em que procura desenvolver novas competências para que sejam usadas no momento em que a vantagem competitiva proveniente das competências anteriores tiver perdido seu valor (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

A análise dos diversos conceitos existentes leva, em princípio, à conclusão que, embora muitas vezes destaquem diferentes aspectos da estratégia, possuem também pontos comuns. Nessa linha, Vieira (2002) considera que o conceito de estratégia envolve dois aspectos: um externo e outro interno. O aspecto externo diz respeito ao ambiente em que a empresa se situa e sua interação com este meio. Nesse meio a estratégia surge como uma resposta aos desafios ambientais. O aspecto refere-se à necessidade da empresa de adequar seus processos e estrutura aos desafios estratégicos, ou seja, é necessário um ajuste entre todas as atividades com a finalidade de a administração estratégica fluir de modo satisfatório em termos de resultados.

Intimamente ligados ao conceito de estratégia estão os processos que lhe dão origem, ou seja, a administração estratégica. Um sistema básico de administração estratégica foi desenvolvido por Gaj (1995), como mostra a figura a seguir. De acordo com Gaj (1995), o diagnóstico estratégico permite um posicionamento e uma revisão de atitudes. Já o desenvolvimento estratégico possibilita alocar recursos e esforços, seja para captar informações adequadas, seja para elaborar planos de treinamento ou ainda de estrutura. A administração de processo consiste em elaborar cronogramas e cumprir prazos percebendo a evolução e, ainda, permite destacar os projetos ou problemas importantes que devem receber tratamento diferenciado das rotinas. O orçamento estratégico

regula o fluxo de fundos, analisa a disponibilidade de recursos possibilitando antever os custos, manter a organização competitiva e equilibrar os recursos operacionais e estratégicos.



**Figura 2. O Processo de Administração Estratégica**

Fonte: Gaj (1995, p. 27)

Assim, o processo de administração estratégica preocupa-se desde a definição da estratégia até seu acompanhamento. Neste trabalho compreende-se a administração estratégica como sendo formada pelas três etapas: formulação, implementação e acompanhamento da estratégia, no entanto, somente a formulação estratégica será objeto do estudo empírico. Há que se destacar que essas três etapas caminham juntas como sendo um processo interativo de todos os passos, não sendo um processo linear.

A maneira como as estratégias são formuladas e implementadas não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando de uma combinação de fatores externos (características e condições do ambiente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais) que configuram cada situação particular.

Verdu e Kuser (2003) colocam que a elaboração da estratégia pode ser considerada a maneira como uma empresa desenvolve, ou nos termos da

literatura, formula ou forma estratégias. Longenecker, Moore e Petty (1997), afirmam que na pequena empresa a formulação da estratégia pode apenas “acontecer”, pois, pela sua própria natureza, a maioria dos empreendedores não está acostumada a investigação sistemática exigida para o desenvolvimento da estratégia e costuma ter dificuldades em encontrar o ponto de partida. Geralmente, analisam oportunidades, riscos e recursos para desenvolver o negócio. A estratégia até existe, mas muitas vezes não de forma explícita. Nessa linha, o foco desse estudo não é o conteúdo da estratégia, mas a forma como o proprietário/dirigente chega até ela.

Mintzberg e Quinn (2001), destacam que a estratégia é um processo organizacional indissociável da estrutura, do comportamento e da cultura da organização em que é realizada. Para os autores, dois aspectos importantes – inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de estudo, podem ser extraídos desse processo: a formulação e a implementação da estratégia. O esquema de formulação e implementação da estratégia pode ser visualizado na Figura 3.



**Figura 3: A formulação e implementação da estratégia**  
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p.61)

---

Para Mintzberg e Quinn (2001) a formulação de estratégia inclui as seguintes sub-atividades: a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma iniciativa ou risco às alternativas identificadas. Antes de se fazer uma escolha, entretanto, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Este processo pressupõe que os estrategistas sejam analiticamente objetivos em estimar a capacidade relativa de suas empresas e as oportunidades que eles vêem ou antecipam nos mercados em desenvolvimento e até que ponto desejam assumir riscos.

Mintzberg e Quinn (2001) complementam que a implementação da estratégia é composta por uma série de sub-atividades gerenciais e organizacionais utilizadas no direcionamento e alocação de recursos para cumprir os objetivos estratégicos.

### **3.2 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Para Daft (1999), a formulação da estratégia inclui as atividades que conduzem à determinação das metas básicas e da missão de uma empresa, passando pelo desenvolvimento de um plano específico de estratégia. Podemos dizer que esta fase compreende a análise do ambiente, a fim de identificar as ameaças e oportunidades, assim como os pontos fracos e fortes; o estabelecimento da diretriz organizacional definindo-se a meta da organização, sua missão e objetivos e a definição das estratégias via planejamento estratégico ou não.<sup>8</sup>

Nicolau (2001) afirma que apesar do caráter contingencial da formulação estratégia, pode-se considerar três linhas básicas essenciais: (1) a formação da estratégia como um processo racional e formal; (2) a formação da estratégia

---

<sup>8</sup> Planejamento estratégico pode ser visto como um processo analítico que procura dividir objetivos ou um conjunto de intenções em passos, formalizando esses passos para que possam ser devidamente implementados. Assim, ele deveria produzir as melhores estratégias e fornecer todas as instruções necessárias para que os responsáveis pela implementação não errassem ao executá-las. Na realidade, nunca funcionou dessa maneira e a razão reside no fato de que planejamento estratégico não significa pensamento estratégico. Pensamento estratégico, ao contrário, refere-se à síntese, envolvendo intuição e criatividade. (MINTZBERG, 1994)

---

como um processo negociado; (3) a formação da estratégia como um processo em construção permanente.

Discorre a autora que a concepção predominante na literatura entende a formação da estratégia como um processo que se desenvolve através de uma série de etapas seqüenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão. A formalização e explicitação das estratégias aos vários níveis da empresa se dá através do plano que cria a oportunidade para que as pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassem essas diferenças e estabeleçam objetivos organizacionais. Sem uma clara definição de estratégia, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo.

Concebendo a empresa também como um corpo social e não mais somente como uma unidade técnico-econômica, a autora considera que só as pessoas têm objetivos e por isso a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa.

Contudo, em certas organizações ou em determinados contextos de alterações profundas e imprevisíveis do ambiente, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados nem se encontra explícita (ou integralmente explícita) em qualquer documento. Vai-se formando através da aprendizagem, e das capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas. As ações que se desencadeiam, cujas implicações para o futuro não se tem conhecimento a priori, tendem a desenvolver uma convergência de comportamento que configura uma estratégia. (NICOLAU, 2001)

Quanto ao processo de formulação, Mintzberg (1987) diz que a imagem da criação artesanal da estratégia é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. A formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas. Ao descrever a criação artesanal da estratégia,

Mintzberg (1987), diz que, assim como um escultor tem que gerenciar sua arte, os gerentes também têm que criar artesanalmente suas estratégias.

O aspecto central da formulação da estratégia, de acordo com Ghemawat (2000), é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia envolve o posicionamento de um negócio, de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes. Assim a essência da formulação da estratégia está em relacionar a empresa ao seu ambiente.

Todavia alguns fatores devem ser levados em consideração ao se formular uma estratégia. De acordo com Quinn (2001), uma estratégia eficiente deve envolver alguns elementos críticos, a saber:

- **Objetivos claros, decisivos e diretos:** Não há necessidade que todas as metas sejam determinadas por escrito, no entanto, precisam ser compreendidas e decisivas devendo assegurar a viabilidade continuada e a vitalidade da entidade.
- **Mantendo a iniciativa:** A estratégia deve preservar a liberdade de ação realçando o comprometimento e estabelecer o curso dos eventos em vez de reagir contra eles.
- **Concentração:** A estratégia deve definir precisamente o que tornará o empreendimento melhor em dimensões críticas em relação ao concorrente.
- **Flexibilidade:** Habilidades reservadas, maneabilidade planejada permitem a utilização de menos recursos ao mesmo tempo em que se mantém o concorrente em relativa desvantagem.
- **Liderança coordenada e comprometida:** Estratégias bem sucedidas exigem comprometimento, não apenas aceitação. Os líderes precisam ser escolhidos e motivados para que seus próprios interesses e valores se equiparem às necessidades de seus papéis.
- **Surpresa:** A estratégia deve fazer uso da velocidade, do segredo e da inteligência para atacar o oponente.

- **Segurança:** a estratégia deve garantir bases de recursos e os pontos operacionais vitais para o empreendimento.

De acordo com Mintzberg (1973), as organizações estabelecem suas estratégias, basicamente, de três modos: modo empreendedor, modo incremental ou adaptativo e modo planejado. A síntese das principais características desses três modos de formular estratégias podem ser visualizadas no quadro 3.

	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>MODO EMPREENDEDOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades. A orientação é sempre ativa e não passiva.</li> <li>- Na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O empreendedor define a visão a ser seguida pela organização A autoridade é baseada no carisma.</li> <li>- A formulação da estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza. A estratégia move-se para a tomada de grandes e audaciosas decisões.</li> <li>- O crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras. A compulsão e obsessão não são por fazer dinheiro, mas para a construção de um império.</li> </ul>
<b>MODO ADAPTATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existem metas claramente definidas. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas.</li> <li>- O processo de formulação de estratégias caracteriza-se por soluções reativas para problemas existentes ao invés de buscas pró-ativas por novas oportunidades.</li> <li>- A tomada de decisões caracteriza-se por passos incrementais               <ul style="list-style-type: none"> <li>- o estrategista tem seu foco primeiro no que é familiar, considerando as alternativas convenientes e aquelas que diferem pouco do que está estabelecido.</li> </ul> </li> <li>- Decisões desconectadas são características da organização adaptativa: a elaboração da estratégia é fragmentada e o estrategista é livre para se adaptar às necessidades do momento</li> </ul>

<b>MODO PLANEJADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O planejador aplica as ciências administrativas e analisa as políticas organizacionais, formulando estratégias de longo alcance.</li> <li>- A análise do processo é sistemática e estruturada. O planejador tem melhores condições para a tomada de decisão no campo das incertezas.</li> <li>- Há uma integração das decisões com a estratégia organizacional. A principal complexidade do planejamento é o inter-relacionamento das decisões. O planejamento força a organização a pensar de forma estratégica global e no desenvolvimento de estratégia direcionada.</li> <li>- O planejamento é orientado para análises sistemáticas compreensivas e sua análise formal fazendo com que haja um entendimento suficiente do meio, para poder influenciá-lo.</li> </ul>
---------------------------	--

### **Quadro 3: Características do modo de formular estratégias**

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973 , p.15-19)

O **modo empreendedor** identifica-se através da existência de um fundador ou líder forte que toma as principais decisões da organização de forma ousada, arriscada e intuitiva. É mais comum em pequenas e médias empresas apesar de já ter sido encontrado em empresas grandes (HOFFMANN, 2002). As principais características deste modo são a incessante busca por novas oportunidades e os saltos dramáticos frente à incerteza, com decisões arrojadas em momentos de crise. A estratégia é gerada pela visão de um executivo principal que estende seu controle pessoal sobre as pessoas. Nas organizações em que predomina o estilo empreendedor de formulação de estratégias detecta-se o crescimento como objetivo principal. O empreendedor demonstra-se como um calculista e está constantemente .sintonizado com as mudanças ambientais, que possam sugerir uma oportunidade favorável (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000)

Já no **modo incremental ou adaptativo**, o formulador de estratégias aceita a existência de um *status quo* poderoso. Posiciona-se a meio caminho entre processos e objetivos e é considerado um processo para o desenvolvimento

---

da visão estratégica. A falta de objetivos claros reflete a existência de divisão de poder entre membros de várias coalizões. As ações visam a remediar situações e se adequar ao ambiente, movendo-se em passos curtos e desarticulados que possibilitem não se afastar muito do *status quo* existente. As soluções ocorrem por reação aos problemas existentes e não pela busca ativa de oportunidades. O *feedback*, neste caso, é importantíssimo para a adequação da empresa às mudanças ambientais. Caracteriza-se por não possuir um processo formal estruturado, a estratégia é construída passo a passo.

A abordagem da formulação estratégica, por intermédio do **planejamento**, requer racionalidade e um sistema formal de alcance de metas em termos precisos, sua principal preocupação é a formulação de objetivos atingíveis. O fator chave é o analista que usa técnicas científicas para desenvolver planos formais e abrangentes, analisando possibilidades e definindo cenários. Normalmente quem define as estratégias não as implementa (separação de mãos e mente). Neste estilo, existe a crença de que a análise sistemática pode proporcionar uma compreensão do ambiente, tanto externo quanto interno, o suficiente para influenciá-lo. A principal característica do modo planejamento é a integração entre decisões e estratégias. As organizações que adotam este modo de formulação estratégica acreditam que as decisões elaboradas em conjunto em um processo sistemático são menos conflitantes e mais complementares do que as elaboradas de forma independente.

Estes três modos de formulação de estratégia serão utilizados como pilares para a solução do problema de pesquisa apresentado neste trabalho.

Idenburg (1993) apresenta duas dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias: orientação para meta (o quê fazer); orientação para o processo (como fazer). Reunidas em uma matriz, essas duas dimensões resultam em quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégias, como mostrado na figura 4 .

		Orientação para metas (O quê)	
		Forte	Fraca
Orientação para o processo (Como)	Forte	Incrementalismo lógico	Aprendizado dirigido
	Fraca	Planejamento racional	Estratégia Emergente

**Figura 4: Visões do processo de desenvolvimento de estratégia**

Fonte: Idenburg (1993, p. 133)

Semelhante ao modo adaptativo, as mudanças no **incrementalismo lógico** são lentas e incrementais, porque o poder descentralizado não suporta mudanças radicais. Assim, no incrementalismo lógico, os processos desenvolvem-se em fases, mas cada fase subsequente constrói a fase prévia e tem a sua própria lógica interna: “a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impede o desenvolvimento da estratégia”, afirma Idenburg (1993, p.135). As pessoas dentro da organização têm os próprios objetivos e estão experimentando os próprios processos de aprendizagem.

O principal expoente dessa corrente é Quinn, este acredita que o aprendizado e a elaboração das estratégias estão convergindo. O processo de formulação das estratégias não é formal e nem segue modelos definidos. As estratégias surgem num processo incremental, lógico e informal, sem início, fim ou responsável claramente identificáveis. O incrementalismo trabalha fortemente com as relações de poder existentes nas organizações. “A administração estratégica toca não só a questão de racionalidade, mas também considera as emoções, dúvidas, preocupações, intuição e tensão” afirma Idenburg (1993, p.135). Deste modo, o incrementalismo lógico reconhece que a realidade da administração estratégica inclui guiar tanto metas como também pessoas. A seguir são apresentadas as etapas do incrementalismo lógico, de acordo com Quinn (1980):

- 
- 1) **Criar atenção e comprometimento:** o executivo principal inicia o processo de mudança estratégica de modo informal, sem se comprometer, deixando que a organização crie a estrutura e as soluções necessárias. São criados fóruns de debate a fim de que as idéias sejam absorvidas e o apoio político seja estabelecido. As mudanças realizadas pelo executivo principal são pequenas, parecendo ajustes na estratégia antiga;
  - 2) **Solidificar o processo incrementalmente:** os objetivos vão sendo mais especificados, de modo a integrar melhor a nova estratégia e evitar a oposição desnecessária. Busca-se reunir os centros de poder mais importantes, atrás de um consenso entre os mesmos e gerenciando as colisões;
  - 3) **Integrar processos e interesses:** busca-se criar coesão e identidade organizacional com a nova estratégia, normalmente, estabelecendo-se um sistema de avaliação e recompensa.

Basicamente, o incrementalismo trabalha com negociação entre os diferentes grupos existentes na organização e tem como objetivo reduzir a distância entre o pensar e o fazer.

Do ponto de vista do **aprendizado dirigido**, esse seria o modo de formulação de estratégia mais apropriado para as organizações de aprendizagem. Nesse tipo de organização, a mera formulação de planos estratégicos é uma garantia insuficiente de mudança de comportamentos dos gerentes, assim o processo dirigido de aprendizagem tenta adequar os modelos mentais dos gerentes à realidade.

Busca-se assim, com a definição das estratégias um processo de melhoria contínua. Geus e Senge são os principais expoentes dessa abordagem de desenvolvimento de estratégia. Esses autores ressaltam a importância do homem para o processo de aprendizado organizacional e para o desenvolvimento das estratégias. Assim, vê-se que a administração estratégica e a administração de recursos humanos caminham de mãos dadas, conforme Idenburg (1993).

---

As organizações de aprendizado têm mais facilidade de observar e, sobretudo, implementar mudanças necessárias (SENGE, 1998). Assim, suas estratégias são constantemente avaliadas, pois o processo de aprendizagem permite que a estratégia faça suposições sobre o futuro de um meio em rápida mudança. Em um ambiente de mudanças a estratégia é vista como algo que permita a empresa a adaptar-se; com uma estratégia bem definida, a empresa pode lidar com a incerteza. “O objetivo da estratégia é a aprendizagem necessária para mudar continuamente” afirma Barcellos (1998).

Idenburg (1993) acredita que o **planejamento racional** é uma forma de desenvolvimento de estratégia que se preocupa com o desenvolvimento e formulação de objetivos atingíveis, implicando em um envolvimento profundo da cúpula da administração. O planejamento racional baseia-se na hipótese de um ambiente previsível, levando à formulação de objetivos viáveis, através de técnicas criativas e com muita intuição.

A perspectiva do planejamento racional, cujos defensores são Andrews, Ansoff e Porter, parte da premissa que o ambiente é mais ou menos previsível; que a organização é determinada por objetivos quantificados e que a formulação do plano é distinta de sua implementação: pensa-se antes e implanta-se depois.

No desenvolvimento de **estratégia emergente** perde-se tanto a orientação de meta como orientação de processo, pode ser definida como uma estratégia que não tinha sido prevista no processo de elaboração. Normalmente a estratégia emergente surge no contexto presente, a partir da experiência passada, para o futuro de objetivos explicitados dentro de ambiente imprevisível e de maneira acidental para novos desenvolvimentos. Conforme Idenburg (1993, p.136), “de acordo com esta visão não é possível desenvolver uma perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente impossível de prever, ao invés disso, é necessário reagir de uma maneira flexível, oportunística e acidental”. Uma importante parte do desenvolvimento estratégico consiste em organizações com estratégias flexíveis. Esta visão das organizações é geralmente surpreendente para desenvolvimento, reagir de maneira não estruturada e aprender com seus erros (IDENBURG, 1993).

As quatro visões do processo de desenvolvimento estratégico contêm uma partícula de verdade, a ênfase no processo mudará com o passar do tempo, dependendo da necessidade interna e externa.

De tudo o que foi exposto, o importante é perceber o quanto podem ser variados os pontos de vista sobre estratégia e sua formulação.

A título de síntese, o conceito de estratégia elaborado por Ghemawat (2000) parece reunir muito dos elementos contidos nas diversas conceituações expostas. Para esse autor, estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em constante mudança, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Desse conceito, pode-se depreender que a formulação de estratégias ganha maior destaque em momentos de turbulência ambiental crescente. Nesses ambientes, a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro desejado (GHEMAWAT, 2000).

Diante do exposto nos tópicos anteriores, verifica-se a existência, na literatura, de diversos meios de se formular uma estratégia. Idenburg (1993) acredita que a escolha do modo mais apropriado varia no decorrer do tempo e depende, por um lado, das condições ambientais internas e externas e, por outro lado, da perspicácia e preferência dos administradores responsáveis pela formulação da estratégia. O que influencia na determinação do modo, de acordo com Mintzberg (1973), são as características da organização, como o tamanho, a estrutura e a liderança e, ainda, as características do ambiente, como a competitividade e a estabilidade. Ressalta-se também que, algumas organizações não realizam um modo puro na determinação das estratégias; acabam combinando as diversas maneiras de acordo com suas necessidades e características. Assim, pode-se encontrar em uma mesma organização a combinação dos diferentes modos apresentados.

---

### 3.3 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Daft (1999) entende que o processo de implementação da estratégia possibilita colocar em prática as estratégias definidas anteriormente, eliminando a resistência interna, assim como alocar os recursos necessários para o cumprimento efetivo dos objetivos. Complementa o autor que para a implementação da estratégia devem-se utilizar ferramentas gerenciais e organizacionais (sistemas de controle, cultura, tecnologia e recursos humanos) para direcionar e alocar recursos para cumprir os objetivos estratégicos.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), vários livros apresentam a formulação da estratégia como algo separado da implementação como se a estratégia estivesse numa esteira de produção. Verifica-se, no entanto, que essas etapas não são estanques e, ao contrário, são interligadas e realimentadas pelas informações geradas no interior das organizações (políticas, valores, cultura organizacional, estilos de administração) e pelas transformações do ambiente. Ainda que em algumas situações essa separação possa ser observada – em momentos de crise, por exemplo – esses são acontecimentos atípicos. Contudo, para efeito dessa pesquisa essas etapas serão descritas separadamente.

De acordo com Brodwin e Bourgeois (1984), existem cinco abordagens de implementação da estratégia.

A **abordagem do comandante** está relacionada ao modelo do planejamento racional/estratégico, o administrador concentra-se na formulação da estratégia e pode desenvolver a estratégia sozinho ou supervisionar uma equipe de estrategistas encarregados de determinar o curso ótimo de ação para a organização. Após a formulação, o administrador seleciona os subordinados responsáveis pela execução. Esse tipo de abordagem requer que o administrador tenha poder suficiente para comandar a implementação e que a estratégia represente poucas mudanças no *status quo*. Além disso, as informações precisas e atuais devem estar disponíveis e o ambiente deve ser razoavelmente estável.

Esse tipo de abordagem pode ter resistências internas ao reduzir a motivação dos empregados, fazendo com que eles sintam que não têm nada a

acrescentar na formulação das estratégias. Além disso, neste tipo de abordagem, ocorre nitidamente a separação do “pensar” e do “fazer”.

Um dos sérios problemas do planejamento estratégico é que ele representa um estilo administrativo baseado em cálculos, e não um estilo baseado em compromissos. Neste estilo de administração, estipula-se um objetivo e calcula-se o que as pessoas envolvidas devem fazer para alcançá-lo. Quando a administração se baseia em compromissos, ela procura envolver as pessoas no trabalho, obtendo seu compromisso e gerando o entusiasmo necessário para que cada um ajude a definir como o trabalho deve ser elaborado e desenvolvido. (MINTZBERG, 1994)

Para Mintzberg (1994), o planejamento falhou nas empresas devido a três motivos, ou três falácias, que juntas fundamentam uma quarta, a grande falácia.

**Falácia da predição:** o planejamento estratégico parte do pressuposto que a predição é possível, ou seja, as mudanças no ambiente empresarial deverão cessar enquanto o plano está sendo desenvolvido e que enquanto a estratégia é implementada o ambiente deverá se manter no curso predito.

**Falácia do destacamento:** o planejamento estratégico pressupõe que o estrategista pode ser separado do objeto de suas estratégias. É um sistema que leva à separação entre o pensamento e a ação, entre a formulação e a implementação. Segundo o autor esse processo inibe a formação da estratégia, pois a inovação não pode ser institucionalizada, e os sistemas não capazes de criar a síntese necessária à criação do pensamento estratégico.

**Falácia da formalização:** o planejamento estratégico decompõe a formação de estratégias em um processo racional e analítico. O planejamento estratégico é apresentado não como auxiliar na formação de estratégia, mas como o gerador de estratégias no lugar da intuição.

**A grande falácia:** Assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias. A análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas conseqüências. Mas a

análise não pode substituir a síntese. Nenhuma elaboração jamais fará com que procedimentos formais possam prever descontinuidades, informar gerentes distanciados, criar novas estratégias.

A **abordagem de mudança organizacional** por sua vez, analisa como levar a organização a implementar uma estratégia utilizando basicamente ferramentas comportamentais, incluindo fatos como mudar a estrutura da organização e revisar os sistemas de planejamento e controle. Os administradores que aplicam essa abordagem assumem que foi formulada uma boa estratégia e sentem-se responsáveis por atingir os objetivos.

Aqui, como na abordagem anterior, os funcionários tendem a perder a motivação devido à imposição de uma estratégia de “cima para baixo”. Além disso, verifica-se também que a mudança na estrutura organizacional e nos sistemas leva tempo e, se o ambiente precisar de uma nova estratégia, poderá ser muito difícil alterar o curso da organização, para implantar a estratégia agora então obsoleta.

Na **abordagem colaborativa**, o administrador responsável pela estratégia chama o restante da equipe de administradores para uma reunião de exploração de idéias e formulação e implementação das estratégias. Esse tipo de abordagem faz com que duas limitações das abordagens anteriores sejam contornadas. Primeiro, ao capturar informações fornecidas por administradores mais próximos das operações e ao oferecer a oportunidade de que os mesmos expressem seus pontos de vistas, pode-se aumentar a qualidade e a presteza das informações incorporadas à estratégia. Segundo, à medida que o grau de participação aumenta os comportamentos com a estratégia, aumentam as chances de uma implementação eficiente.

Ressalta-se porém, que o fato da estratégia ser negociada entre administradores com diferentes pontos de vista e, em muitos casos, com objetivos divergentes, pode reduzir as chances da administração formular e implementar estratégias superiores. O processo de negociação pode eliminar estratégias importantes em detrimento de estratégias defendidas por grupos importantes, esbarrando assim, em problemas políticos. Além disso, esse tipo de abordagem

pode levar tanto tempo que uma organização perde oportunidades e fracassa em reagir com rapidez suficiente a ambientes em mutação.

A **abordagem cultural** assemelha-se à abordagem colaborativa e inclui ainda os níveis inferiores da organização. O administrador guia a organização comunicando e propondo seus pontos de vista sobre a missão global da organização. Então, permite que os empregados projetem suas próprias atividades de trabalho de acordo com a missão. Esse tipo de abordagem quebra parcialmente as barreiras entre os pensadores e os executores porque cada membro da organização pode se envolver, tanto na formulação como na implementação da estratégia. O administrador executa o papel de condutor, dando diretrizes gerais e encorajando a tomada de decisão individual acerca de detalhes operacionais da execução da estratégia.

Esse tipo de abordagem, contudo, tende a funcionar somente em organizações compostas por pessoas interessadas e bem informadas, e ainda, consume bastante tempo para ser instalada. Além disso, as organizações cuja cultura e as relações de poder são muito fortes e continuístas podem fazer com que as tentativas de mudanças sejam barradas e, em muitos casos, que os objetivos individuais superem os objetivos organizacionais.

Na **abordagem crescente**, o administrador preocupa-se ao mesmo tempo com a formulação e implementação da estratégia. Ele não se concentra na execução de tarefas, mas em encorajar os subordinados a desenvolver, defender e implementar estratégias sólidas.

Diferentemente das abordagens anteriores, a estratégia sobe a partir de seus executores (administradores intermediários) até a alta administração. Assim, a estratégia torna-se uma soma de todas as propostas individuais que vem à tona ao longo do período e a equipe da alta administração molda as premissas dos empregados, sendo que o executivo principal funciona mais como um juiz, avaliando as propostas. Esse tipo de abordagem é, segundo Brodwin e Bourgeois (1984), indicado para organizações grandes, complexas e diversificadas, em que o presidente não conhece profundamente todas as

situações existentes no interior da organização, cedendo dessa forma algum controle para estimular o oportunismo e a realização.

Ao encorajar os administradores intermediários e os funcionários mais próximos, aumentam-se as chances de que as estratégias formuladas sejam mais sólidas e implementadas mais rapidamente. Contudo, essa abordagem exige que existam recursos disponíveis para que os indivíduos desenvolvam boas idéias e que a burocracia ceda espaço para a criatividade, sendo muito difícil para uma organização que está acostumada a sistemas centralizados e de “cima para baixo” adotar essa abordagem.

Independentemente da abordagem a ser utilizada, a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros é imprescindível para que a mesma seja implantada. Assim, antes de iniciar o processo de administração estratégica, a organização deve dispor de mecanismos para que os recursos estejam disponíveis no momento certo.

Deste modo, a falta de recursos ou atraso na liberação pode fazer com que estratégias bem formuladas sejam fracassadas. Um dos entraves ao processo de administração estratégica e sua descrença em muitas organizações ocorre quando os recursos não são disponibilizados, impedindo-se assim, a implantação das estratégias definidas anteriormente.

### **3.4 CONTROLE ESTRATÉGICO**

Existem dois tipos de controle estratégico: um abordando a eficiência e outro abordando a eficácia. No aspecto de eficiência, a função de controle deve verificar se as estratégias estabelecidas estão sendo realizadas. No aspecto da eficácia, será verificado se a estratégia estabelecida foi adequada, bem como se a leitura do meio ambiente dói correta, confrontando o ambiente percebido com o ambiente real. Hamel e Prahalad (1995) advertem, no entanto, sobre o excesso de controle afirmando que “é justo dizer que a maioria das matrizes corporativas faz um esforço muito maior para exercitar o controle do que para indicar a direção” (p. 151).

---

Segundo Bethlem (1998, p. 70) “a estratégia que dá o resultado esperado ou próximo é considerada boa, e a que não funciona como esperado é considerada má.” A avaliação da estratégia pode ser feita antes, durante e depois da implementação. Antes e durante a implementação, o julgamento é feito com base em estimativas, sendo, portanto, menos eficaz. Na visão do autor “a avaliação após a implementação será a verdadeira medida de eficácia da estratégia.”

Bethlem (1998) também ressalta que a formação/formulação eficiente de uma estratégia não garante que seus resultados sejam bons, indicando que a formulação/formação é parte importante do processo, mas não é garantia de sucesso:

...muitas vezes uma boa estratégia – formulada com atenção às características das circunstâncias e à disponibilidade dos recursos, baseada em levantamento de informações abrangentes, adequado, acurado e rápido, levando em conta o *timing* para aproveitar oportunidades e bem concebida nas suas defesas contra as ameaças – não apresenta resultado positivo, e uma má estratégia (formulada sem nenhum dos cuidados citados), sim. (BETHLEM, 1998, p.72)

Rumelt (2001, p.64) afirma que “a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação sem um processo de avaliação estratégica.” E indica que quer seja feita por um indivíduo ou como parte de um processo de revisão organizacional, a avaliação estratégica se constitui em um importante passo no processo de reorientação da empresa.

A avaliação estratégica é uma tentativa de olhar um pouco além dos resultados de curto prazo do negócio – pois na visão da grande maioria dos executivos a avaliação estratégica é uma análise de como está o desempenho da empresa – e avaliar os fatores e as tendências mais fundamentais que determinam o sucesso no mercado em que a empresa atua.

Rumelt (1980) propõe um modelo de avaliação estratégica que procura lançar esse olhar mais amplo sobre a estratégia. Para este autor, os produtos da avaliação estratégica são as respostas para as seguintes perguntas:

- 
- Os objetivos do negócio são apropriados?
  - Os planos e as políticas mais importantes são adequadas?
  - Os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam as premissas críticas sobre as quais repousam as estratégias?

Para encontrar as respostas a estas perguntas, o autor apresenta quatro critérios de análise chamados de princípios gerais da estratégia descritos a seguir e afirma que uma estratégia que deixe de atender a um ou mais desses critérios é fortemente suspeita.

**1) Consistência:** a estratégia não deve apresentar políticas mutuamente inconsistentes;

**2) Consonância:** a estratégia precisa representar uma reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças que nele ocorrem;

**3) Vantagem:** a estratégia precisa gerar ou manter uma vantagem competitiva na área de atuação da empresa;

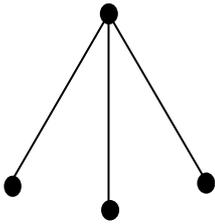
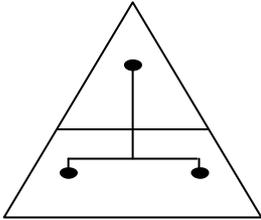
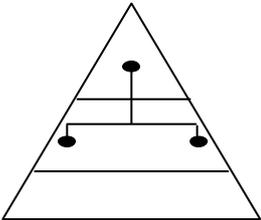
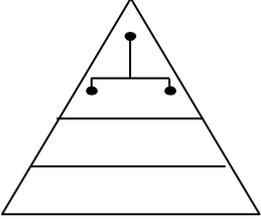
**4) Viabilidade:** a estratégia deve ser compatível com os recursos e capacitações da empresa.

### **3.5 PEQUENAS EMPRESAS: CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO TIPO E PORTE DA EMPRESA**

Não há uma classificação de empresas que seja universalmente aceita, sendo que vários critérios são utilizados para esta classificação conduzindo a uma definição diferenciada de categorias. Neste sentido, a classificação das empresas é uma questão problemática para os pesquisadores, dada a diversidade de critérios, o tamanho da empresa e as suas condições econômicas e produtivas.

No que diz respeito ao tamanho da empresa, escreveu Drucker (1981) que o tamanho de uma empresa não modifica a natureza ou os princípios de administração, mas afeta a estrutura administrativa pois cada tamanho demanda um comportamento diferente dos órgãos administrativos. Tendo em vista a

dificuldade em se definir o tamanho da empresa, Drucker (1981) afirma que o único critério confiável para se avaliar o tamanho de uma empresa é através da estrutura administrativa. Nessa direção o autor apresenta quatro estágios de tamanho de uma empresa, conforme pode ser observado no quadro 4.

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>MICRO</b>		<p>Não existe separação de níveis hierárquicos e o dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais da empresa</p>
<b>PEQUENA</b>		<p>A empresa passa a necessitar de uma organização administrativa. O dirigente dedica parte do seu tempo às áreas funcionais e a outra parte é dedicada à direção e tarefas operacionais</p>
<b>MÉDIA</b>		<p>A direção exige dedicação integral. A inaptidão na resolução dos problemas de organização administrativa é uma das causas mais freqüentes e graves de dificuldades deste estágio</p>
<b>GRANDE</b>		<p>A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa e passa a ser dividida em coordenação de níveis médios</p>

**Quadro 4: Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa**

Fonte: Adaptado de Terence (2002)

Leone (1991) explica que é possível compreender as pequenas empresas mediante o estudo do seu tamanho, pois é pelo porte que elas se destacam das

---

outras categorias empresariais. A autora acredita que, dependendo do tamanho, as empresas revelam comportamentos econômico e social diferentes e, conseqüentemente, apresentam problemas diferentes e, também recursos distintos para solucioná-los. No entanto, estabelecer um padrão de tamanho para caracterizar pequenas empresas é algo complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ademais, é de se considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, ao passo que outros são relevantes apenas para alguns tipos de negócios (TERENCE, 2002). Neste sentido, Leone (1991) entende que os estudos sobre pequenas empresas enfrentam problema da definição do seu tamanho e na tentativa de resolvê-lo propõe seguir por três caminhos diferentes: o critério quantitativo, o qualitativo e uma combinação de ambos.

### **3.5.1 Critérios quantitativos**

Leone (1991) diz que os critérios quantitativos utilizados para determinar o porte de uma empresa são os critérios econômicos. Fáceis de coletar, segundo a autora oferecem a oportunidade de permitir medidas de tendência no tempo e análises comparativas. São exemplos de critérios quantitativos: o valor do capital social, o valor do ativo imobilizado, o valor das vendas e o número de empregados. Estes componentes representam óticas diferentes e revelam problemas específicos das empresas. Segundo o autor, a escolha do critério vai depender do fim que se têm em mente. As agências de crédito e financiamento, por exemplo, estabelecem seus próprios critérios, baseando-se mais em valores que indicam a situação patrimonial da empresa, pois estão preocupados principalmente em garantias reais.

O critério mais utilizado é o do número de empregados. É um critério quantitativo fácil de manipular e de coletar. Segundo Leone (1991), a vantagem da utilização desse critério está em se evitar as dificuldades de apurar os critérios referentes a avaliações subjetivas e o acesso às informações, muitas vezes, guardadas como segredo profissional e comercial. O critério escolhido

para a classificação do porte de empresas adotado pelo SEBRAE também considera o número de empregados, conforme Quadro 5.

<b>Porte/setor</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
<b>Microempresas</b>	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários
<b>Pequena empresa</b>	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários
<b>Média empresa</b>	De 100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
<b>Grande empresa</b>	Acima de 500 funcionários	Acima de 100 funcionários

**Quadro 5: Classificação das Empresas pelo número de funcionários**

Fonte: Sebrae (2004)

Rattner (1985) critica a utilização do critério do número de funcionários, pois quando se adota este parâmetro assume-se que este é um fator determinante da produtividade e fundamental para o desempenho da empresa, ao mesmo tempo, permite classificar em uma categoria as empresas de capital intensivo e as artesanais, de mão-de-obra intensiva.

Outro critério quantitativo apresentado por Leone (1991) e de uso corrente em vários países é o faturamento – critério econômico que indica o movimento operacional da empresa. Segundo a autora, de um lado esse critério é satisfatório por refletir o tamanho do mercado em que a empresa atua, todavia, por outro lado, tem a confiabilidade reduzida por estar sujeito às flutuações da moeda. O Sebrae também tem uma classificação das empresas pela Receita Bruta Anual que é baseada no Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 9.841 de 5/10/1999) e que pode ser visualizada no Quadro 6. Vale destacar que os valores previstos no estatuto foram reajustados em 31/3/2004 através do Decreto nº 5.028.

---

<b>Porte/setor</b>	<b>Receita bruta anual</b>
<b>Microempresas</b>	Até R\$ 433.755,14
<b>Pequena empresa</b>	De R\$ 433.755,14 até 2.133.222,00

**Quadro 6: Classificação das Empresas pela Receita bruta anual**

Fonte: Estatuto da Micro e Pequena Empresa – Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999.

### 3.5.2 Critérios qualitativos

Leone (1991) afirma que os critérios qualitativos são muito utilizados também na definição do porte de uma empresa e dizem respeito, essencialmente, a sua estrutura interna, a sua organização e ao estilo de gestão. Sendo assim a autora afirma que são pequenas as empresas que:

- usam trabalho próprio;
- não possuem administração especializada fora da empresa;
- não pertencem a grupos financeiros e econômicos;
- não tem produção em escala;
- apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio;
- tem organizações rudimentares;
- apresentam menos complexidade do equipamento produtivo, causando baixa relação investimento/mão-de-obra;
- são receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural;
- são um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários.

---

Embora, segundo a autora, esses critérios apresentem uma imagem real da empresa são mais difíceis de serem utilizados em pesquisas em que é necessário se definir o tamanho da empresa antes de se entrar nesta empresa.

Outros critérios qualitativos apontados por Leone (1991) foram retirados de Staley e Morse (1965) e os pontos significativos de sua conceituação são:

- direção relativamente pouco especializada;
- relações pessoais estreitas entre os dirigentes, os empregados encarregados do setor de produção, os clientes e os fornecedores;
- falta de acesso ao capital através de um mercado de capital organizado;
- falta de força particular nas negociações entre compradores e vendedores;
- integração relativamente forte na comunidade à qual pertence o dirigente e dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos.

Diante dessas observações e conforme já definido na metodologia foi utilizado o critério do faturamento para definir pequena empresa. A escolha desse critério se justifica por ser a classificação adotada pela ACIM que, conforme descrito na metodologia, foi o órgão consultado para seleção das empresas a serem estudadas.

### **3.6 PEQUENA EMPRESA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS**

Para uma melhor definição do que é uma pequena empresa, as características destas organizações e seus problemas devem ser levados em conta, pois são significativamente diferentes dos de uma grande empresa. (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; ROLIM e CAMPINO, 1987):

Silveira (1996) aponta cinco características estrategicamente relevantes para pequenas empresas, destacadas por Van Hoorn no livro *Strategic in small and médium-sized companies*, que podem ser consideradas válidas também para o caso brasileiro, a saber:

As pequenas empresas têm um número comparativamente limitado de produtos, tecnologias, serviços ou *know-how* que chega a grupos específicos de clientes ou áreas geográficas. Isto implica que estas companhias geralmente numa base comercial mais estreita e, conseqüentemente, mais vulneráveis em caso de queda de negócios.

O capital é limitado (capacidade de empréstimo e capital de giro) e como resultado, as habilidades e informações para um adequado gerenciamento estratégico são usualmente insuficientes. Não somente o tamanho da companhia constitui uma barreira como também, freqüentemente, a atitude de gerenciamento adotada.

Os procedimentos administrativos necessários, técnicas e meios de avaliar a posição estratégica a intervalos regulares e controlá-la têm sido insuficientemente desenvolvidos. Como resultado, informação relevante a respeito de mercado, dos competidores e também de natureza financeira não está disponível ou não é segura. Conseqüentemente em companhias pequenas a natureza de informação estratégica é mais qualitativa do que quantitativa.

A maior parte das pessoas foi treinada no trabalho. Na maioria dos casos, os donos determinam a estratégia. Esta estratégia não é sistematizada nem explicitada. Isto também possui influência direta no segundo escalão, sobre suas possibilidades, deveres e métodos de trabalho, assim como na comunicação com a gerência.

As posições de gerenciamento são freqüentemente ocupadas por parentes dos fundadores da companhia. Em comparação com companhias maiores, onde o poder é distribuído, decisões importantes de interesse da continuidade da companhia tendem a ser influenciadas por outros fatores além de argumentos racionais. O caráter intra-familiar também implica que expansão de igualdade de capital crie grandes problemas.

Leone (1999), destaca que as pequenas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, ou seja, das características que lhe são inerentes e que as distinguem das grandes empresas. E divide estas

---

especificidades em três classes: especificidades organizacionais; especificidades decisoriais e especificidades individuais.

- **Especificidades organizacionais:** As pequenas e médias empresas apresentam estrutura organizacional simples necessitando de menor quantidades de funções administrativas e apresentando, por consequência, uma centralização de decisões e poder. A estrutura simples é adotada por ser de menor custo e por responder apropriadamente às fracas necessidades desse tipo de organização. A inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite um contrato direto entre os empregados da empresa, facilitando a evolução de forte cultura organizacional. Pequenas empresas apresentam menor controle sobre seu ambiente externo sendo muito dependentes dos recursos disponibilizados. O nível de maturidade organizacional nessas empresas é muito baixo. Os processos de planejamento e controle são pouco formalizados. Fraca especialização é notada tanto na direção quanto no quadro de funcionários e na tecnologia. Nas pequenas e médias empresas o proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, qualquer mudança de direção. Nessas empresas pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente. Essas empresas operam na lógica de reação e de adaptação ao ambiente, concretizada pela ausência de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não-declarada de sua empresa. (LEONE, 1999; RATTNER, 1985)
  
- **Especificidades decisoriais:** Nas pequenas e médias empresas a tomada de decisão e a definição de políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do negócio são baseadas na intuição do proprietário-dirigente. Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis (LEONE, 1999). Vários são os pesquisadores que apontam a atuação do proprietário/dirigente como um dos fatores críticos de sucesso das pequenas e médias empresas. Alguns afirmam que a atuação e influência pessoal desses proprietários/dirigentes têm um impacto bem maior nas pequenas e médias empresas do que nas grandes organizações. Os proprietários/dirigentes estão envolvidos em várias atividades dessas

---

empresas, desde tarefas operacionais até às estratégicas, já que os recursos humanos e financeiros são mais escassos (MARTIN, 1989).

- **Especificidades individuais:** As pequenas e médias empresas são caracterizadas pelo papel predominante do proprietário-dirigente, o que influencia, sobremaneira, todos os aspectos da empresa (estratégia, estrutura, clima organizacional e desempenho). Existem poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário. O patrimônio pessoal do proprietário geralmente é colocado a serviço da empresa. O trabalho do proprietário-dirigente da pequena empresa ocorre em estreita colaboração com seus funcionários, o que permite conhecer mais os problemas pessoais de seus colaboradores. Sendo assim, o comportamento do proprietário dirigente é paternalista e, às vezes, egocêntrico. (LEONE, 1999)

Nesta mesma direção, Terence et al. (2001) também destacam três particularidades inerentes às pequenas empresas que influenciam o processo de elaboração da estratégia:

- **Particularidades contextuais:** dizem respeito ao ambiente externo da pequena empresa. Produzem reflexos no processo estratégico, porém não são controláveis pela ação do gestor. Pode-se citar a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos. O pequeno empresário demonstra, pela falta de atitude em buscar estas informações, falta de consciência quanto à importância delas na formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento e até mesmo a sobrevivência da empresa.
- **Particularidades comportamentais:** estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, etc... De maneira geral, referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, a tendência à obsolescência, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização da improvisação

---

caracterizando uma gestão intuitiva. Geralmente, o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não se dedicando ao planejamento para próxima semana, próximo mês e assim por diante. A sua gestão centralizadora é um fator determinante já que todas as atividades administrativas dependem dele, inclusive as tarefas de definição, elaboração e implantação da estratégia.

- **Particularidades estruturais:** referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Entre elas estão: a informalidade das relações, administração não-profissional, a propriedade e a administração exercidas pela mesma pessoa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais. A informalidade, decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais, pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, adotando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões. Em alguns casos, o pequeno empresário alega que o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com os funcionários. Agindo assim estará assegurando vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência.

Contudo Almeida (2005) argumenta que se de um lado as pequenas empresas apresentam problemas ou dificuldades típicas de organizações desse porte, por outro lado, apresentam características que podem contribuir positivamente para o seu bom desempenho quando adequadamente aproveitadas. Dentre essas características destaca:

- São mais ágeis, mais enxutas em suas estruturas do que as grandes organizações e, por conseqüência, mais flexíveis e adaptáveis a novas situações ambientais e de mercado – neste caso, por estarem mais próximas da clientela;

- 
- Pela sua menor dimensão, a proximidade das pessoas, a simplicidade na utilização dos meios facilitam a comunicação, que, na maioria dos casos, é feita diretamente sem procedimentos complicados e sem ser alvo de distorções;
  - Estas empresas tendem a formar seus próprios quadros de pessoal, transformando-se em campo de treinamento de mão-de-obra, particularmente de especialistas, com grande expansão da criatividade dos indivíduos, pelas oportunidades que comumente oferecem;
  - Geralmente estão voltadas para seu(s) produto(s) principal(is), podendo, com mais facilidade, concentrar total atenção à qualidade e aos custos do(s) mesmo(s), especialmente em razão da produção em menor escala.

No entanto, a autora aponta que essas características sozinhas não geram benefícios para a empresa, tornando necessário que sejam direcionadas para suas atividades produtivas através do gerenciamento exercido de forma eficaz.

De forma geral, a gestão nas pequenas empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não profissional e a informalidade. (NAKAMURA, 1999). Segundo Schindehutte (2001), as pequenas empresas freqüentemente não possuem afirmações escritas e formais da estratégia, ou se possuem, estão em termos muito gerais. Terence (2002) confirma essa posição mencionando como características da informalidade na pequena empresa a ausência de regras e normas escritas, além de em muitos casos não existir a clara definição de cargos e tarefas dos colaboradores, e acredita também que esse aspecto informal é um dos agravantes dos problemas administrativos encontrados nas pequenas empresas.

### **3.7 ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA: ESTUDOS RECENTES**

Pesquisas realizadas no Brasil sobre pequenas empresas são relativamente escassas e começaram a surgir somente na última década. Merece destaque o estudo realizado por Lima (2000) sobre a produção científica sobre as pequenas empresas no Brasil nos últimos 20 anos. No trabalho

---

desenvolvido pelo autor foi realizada uma revisão dos artigos publicados em periódicos da área de administração de empresas e nos anais dos Encontros Anuais da ANPAD, entre 1980 e 2000, sobre o tema Gestão Estratégica. Segundo o autor, as pesquisas têm se voltado, nessa área, para a prática da gestão estratégica, incorporando os diversos aspectos funcionais da empresa, sendo que o grande desafio é a compreensão da gestão estratégica por parte dos pequenos e microempresários.

Paulino et al. (2001) seguindo a metodologia de Lima (2000) também analisaram trabalhos apresentados nos encontros da ANPAD, no período de 1997 a 2000. Os dados levantados revelam que a tendência brasileira dos estudos brasileiros no campo da estratégia é a de apontar o modelo conceitual de origem americana como principal norteador do pensamento e da prática estratégica empresarial nacional. Destacam também, que, comparativamente, observou-se um interesse crescente nesses estudos e uma abertura a outros estudos estratégicos empresariais. Outros estudos sobre planejamento estratégico nas pequenas empresas foram relatados por Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995); Ribeiro (1996); Rosário (1999), Cancellier (2001), entre outros.

Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995) em seu trabalho consideram o processo de formulação de estratégias empresarias como uma forma de tornar uma pequena empresa competitiva no mercado e tendo como base o modelo de Ansoff (1990) concluem que a proposta de planejamento estratégico proposta pelo autor não expressa a realidade de planejamento e formulação de estratégias encontrada em pequenas empresas, uma vez que nessas organizações as relações são mais pessoais, não havendo necessidade de formalização de planos e esquemas, encontrada nas grandes corporações.

Gimenez (1998), por sua vez, trata do comportamento estratégico dos dirigentes das pequenas empresas, utilizando o modelo de Miles e Snow (1978). O autor define estratégia como uma posição competitiva no mercado e procura identificar as estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas do noroeste da Inglaterra. Conclui que as escolhas estratégicas das empresas pesquisadas variam de acordo com o ambiente e o tipo da empresa,

---

apresentando, no geral, as quatro características de estratégias empresariais abordadas por Miles e Snow.

Rosário (1999) também realizou estudo na área de formulação de estratégia nas pequenas empresas, com o objetivo de analisar o processo de formulação de estratégias empresariais nas pequenas e médias empresas de óptica no Estado de Alagoas. Especificamente, tratou de identificar as características do empresário e das empresas do varejo de óptica, além da forma como essas organizações determinavam seus objetivos e percebiam o ambiente a sua volta. Como resultado o autor indica que: a) modelos determinísticos de formulação de estratégias não representam a realidade da pequena e média empresa; b) as empresas de óptica não conseguem modelar uma estratégia de longo prazo; c) as organizações buscam uma equalização ótima de estoque/vendas, como ponto-chave para sua sobrevivência.

Cancellier (2001) desenvolveu estudo com a finalidade de entender o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas catarinenses de diversos setores de atividades. O autor descreveu o processo de formulação de estratégias a partir da perspectiva dos dirigentes das pequenas empresas selecionadas. As unidades pesquisadas demonstraram que realizam avaliações constantes do meio ambiente, procuram conciliar oportunidades de mercado com suas competências internas e se aproximam dos *stakeholders* considerados mais importantes no negócio. Os resultados indicaram um processo de formulação de estratégias mais complexo que os propostos pelos modelos reativo-intuitivos normalmente atribuídos aos pequenos empreendimentos.

Estudos realizados na área demonstram que nas pequenas empresas a formulação de estratégias ocorre de acordo com a percepção que o proprietário/dirigente tem das reações do mercado, adaptando os objetivos da empresa e sua estrutura funcional ao mercado. Isso provavelmente aconteça porque, tendo em vista o tamanho da empresa e seus objetivos, a visão das pequenas empresas não considere as conseqüências futuras e as fronteiras do produto/mercado sejam pequenas e próximas o bastante do processo

---

operacional da empresa, impedindo o proprietário/dirigente de prever eventos distantes de seu grupo estratégico<sup>9</sup> (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

### 3.8 CONCLUSÃO

Cabe destacar que as análises, descrições e considerações realizadas neste capítulo não tiveram como objetivo esgotar ou aprofundar a discussão sobre a estratégia ou pequena empresa, tendo em vista os diversos entendimentos sobre os assuntos, mas teve a intenção de balizar as discussões e análises que serão apresentadas nos capítulos seguintes.

Sendo assim, pode-se observar que existem diversos entendimentos sobre o que é estratégia, sendo que diferentes autores dão destaque a diferentes elementos da estratégia. Cada uma destas visões é valiosa e útil, e a combinação criteriosa delas com a situação do ambiente e as características da organização é um ponto importante para a sobrevivência e crescimento da organização. Alguns autores dizem que o esforço de planejamento é improdutivo, dadas as limitações humanas, no entanto, mesmo que sirva somente como um mapa, como um catalisador para a ação, o planejamento estratégico mostra-se indispensável.

Como o ambiente é dinâmico e novas situações surgem a cada momento, ações estratégicas são tomadas pela organização com a finalidade de retomar o rumo traçado. Neste sentido, as ações estratégicas são adaptativas, respondendo às contingências ambientais na medida em que elas ocorrem, visando sempre alcançar os objetivos da organização. O grande ponto a ser buscado é o equilíbrio, é a busca da manutenção da estabilidade com o reconhecimento da necessidade de mudanças, quando necessário (MINTZBERG, 1987).

Destaca-se que uma das grandes dificuldades ao se estudar não só as pequenas empresas é a extrema diversidade existente entre elas. Delimitar parâmetros entre ser grande, média ou pequena empresa, não é tarefa fácil,

---

<sup>9</sup> Grupos estratégicos são subconjuntos de empresas existentes que empregam os mesmos ativos específicos e o mesmo conjunto de variáveis de concorrência (Jank e Nassar, 2000).

dada a inexistência de critérios ou parâmetros únicos, o que permite diversos entendimentos sobre como caracterizar uma empresa. No entanto, o aprofundamento de estudos sobre suas especificidades, principalmente se considerarmos o papel que essas pequenas empresas desempenham como geradoras de empregos, pode trazer muitos benefícios para a sociedade.

Há ainda que se considerar, que além da extrema heterogeneidade, as pequenas empresas têm suas especificidades organizacionais, decisórias e individuais (LEONE, 1999), que devem ser levadas em conta no momento de serem estudadas.

## 4 ESTUDOS DE CASOS

Ao realizar um trabalho de estudo de caso é fundamental esclarecer alguns aspectos das organizações estudadas. Sendo assim, neste capítulo serão apresentados, primeiramente, dados sobre a região onde as empresas estudadas estão localizadas, para tanto, buscou-se informações no Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá – CODEM. Na seqüência é apresentada uma síntese das principais características das cinco empresas estudadas, bem como a apresentação e análise das informações coletadas. Para que isto fosse possível, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental.

### 4.1 DADOS SOBRE A REGIÃO ONDE AS EMPRESAS ESTÃO LOCALIZADAS

Maringá situa-se geograficamente no Noroeste do Paraná (Figura 5), a 425 Km de Curitiba, a capital, limitada ao norte por Ângulo e Mandaguaçu, ao sul por Floresta, Ivatuba e Marialva, a oeste por Mandaguaçu e Paiçandu, e a Nordeste por Iguaçu e Astorga.



**Figura 5: Maringá e sua localização**

Fonte: <http://www.maringa.com/perfil/geografia.php>

Maringá foi fundada em 10 de maio de 1947, como Distrito de Mandaguari, sendo elevada à categoria de município dois anos depois.

Passou por diversos ciclos econômicos. No início da sua colonização, nos anos 50, os imigrantes trazidos pela Companhia Melhoramento Norte do Paraná (CMNP) vinham para trabalhar nas plantações de café. Com o novo ciclo agrícola paranaense nos anos 80 e 90, com a introdução de novas culturas baseadas em *commodities*, especialmente a soja e a cana de açúcar, foi experimentado um novo ciclo de desenvolvimento e riqueza. A região prosperou baseada em atividades ligadas ao agro-negócio. Maringá acompanhou esse progresso, mas se consolidou como pólo prestador de serviços. Como pode ser observado na Tabela 2 que apresenta a distribuição das empresas maringaenses por porte e setor, conforme dados do Censo Econômico 2002.

**Tabela 2: Distribuição das empresas maringaenses por porte x setor**

	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>
Indústria	1.210	98	17	2
Comércio	5.166	346	39	2
Serviços	5.640	415	86	11
<b>Total</b>	<b>12.016</b>	<b>859</b>	<b>142</b>	<b>15</b>

Fonte: Censo Econômico 2002

Nota-se que as micros e pequenas empresas somam 98,8% do total de empresas maringaenses, enquanto as médias representam 1,1% e as grandes empresas 0,1%.

De uma região agrícola, Maringá se tornou uma cidade com economia diversificada. Segundo dados do Censo Econômico 2002, foram identificadas e catalogadas corretamente 13.032 empresas. A distribuição dessas empresas por setor, tipo, natureza e porte, bem como o número de funcionários que cada uma emprega pode ser visualizado na tabela 3.

**Tabela 3: Composição das empresas maringenses e número de funcionários**

	<b>ATIVIDADE</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>%</b>	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>%</b>
<b>S E T O R</b>	- Indústria	1.327	10,2	22.082	26,9
	- Comércio	5.553	42,6	24.471	29,9
	- Serviços	6.152	47,2	35.465	43,2
<b>T I P O</b>	- Formal	9.172	70,4	77.072	94,0
	- Informal	3.860	29,6	4.945	6,0
<b>N A T U R E Z A</b>	- Pública	201	1,5	6.577	8,0
	- Privada	12.831	98,5	75.441	92,0
<b>P O R T E</b>	- Micro	12.016	92,2	30.868	37,6
	- Pequena	859	6,6	19.526	23,8
	- Média	142	1,1	14.746	18,0
	- Grande	15	0,1	16.878	20,5

Fonte: Censo Econômico 2002

Observando a tabela acima, vale a pena destacar que as empresas prestadoras de serviço abrigam 43,2% da força de trabalho, à medida que 29,9% dos trabalhadores estão ocupados no setor comercial e 26,9% no setor industrial. Pode-se destacar, ainda, que as micros e pequenas empresas geram 61,4% dos empregos do município, as médias empresas 18,0% e as grandes empresas, outros 20,6%. Não obstante, confirma-se a importância das micros e pequenas empresas para o crescimento da região.

#### **4.2 CASO LBGRAF – GRÁFICA E EDITORA LTDA.**

Trata-se de uma indústria gráfica que atua no mercado há sete anos, com uma receita bruta anual em torno de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). A empresa conta com quatorze funcionários, além do proprietário/dirigente. Desse total, oito funcionários trabalham na parte operacional da empresa. Na parte administrativa ficam, além do proprietário,

---

seu filho que cuida da parte financeira, mais dois funcionários administrativos e dois vendedores/representantes comerciais. A empresa terceiriza alguns serviços, principalmente os relacionados a acabamento (corte, vinco, plastificação). A entrevista foi realizada com o proprietário da gráfica que tem quarenta e cinco anos e possui o ensino médio completo. Começou a trabalhar em gráfica aos treze anos como *office-boy*, passou para cobrador e conforme foi adquirindo conhecimento e experiência foi subindo de cargo dentro da organização, chegando a gerente. Até que achou que era o momento de abrir sua própria gráfica. Assim o fez, em sociedade com um irmão. A sociedade foi desfeita há sete anos e hoje cada um possui uma gráfica.

#### **4.2.1 Apresentação e análise dos dados**

Pode-se depreender através da entrevista realizada com o proprietário e da análise documental da LB Graf, que esta não possui um organograma formalizado, pois sua estrutura é considerada simples, sem níveis intermediários. As decisões estão centralizadas na pessoa do proprietário e regras e normas escritas são inexistentes. Não há na empresa uma estratégia de atuação definida, nem tampouco discussão para planejamento ou definição de objetivos e metas. Não que eles não existam, existem na mente do proprietário que comunica, através de conversas individuais, aos funcionários. As estratégias parecem ser formuladas para reagir a problemas existentes ao invés de buscar por novas oportunidades.

Novos equipamentos/tecnologias vem sendo desenvolvidos nesse setor e, embora os concorrentes já tenham adquirido tais equipamentos, o proprietário da LB Graf afirma ter medo de arriscar comprar um equipamento desse por ser de alto custo e não possuir em caixa o recurso suficiente. Afirmou, ainda, que - como o mercado está recessivo e o segmento está em baixa – tem medo de perder até o que já conseguiu ganhar até agora. Sendo assim, como não consegue acompanhar a tecnologia que os concorrentes

---

vem adotando, a LB Graf está, cada vez mais, perdendo espaço no mercado, embora 80% dos clientes da LB Graf sejam clientes da empresa há mais de dois anos. Nesta direção o desempenho da LB Graf, em relação aos concorrentes, tem deixado a desejar pois para entregar um trabalho com uma qualidade equivalente precisa de mais tempo e o critério de concorrência mais valorizado nesse mercado é preço aliado à qualidade.

A LB Graf não realiza aliança com fornecedores ou clientes, embora esta seja uma tendência relevante para as pequenas empresas. Sua preocupação maior é manter o pagamento de funcionários e dos fornecedores em dia. Existe uma preocupação por parte do proprietário em manter um relacionamento de amizade com seus funcionários.

Pode se considerar neste caso, que dentro da tipologia de formular estratégias desenvolvida por Mintzberg (1973), a LB Graf enquadra-se no **modo adaptativo**, uma vez que inexistem objetivos claramente definidos na organização e o processo de formulação de estratégias é caracterizado por reação aos problemas existentes. Entretanto, apresenta traços do modo empreendedor de formular estratégias, tendo em vista o poder estar centralizado nas mãos do proprietário e a visão a ser seguida pela organização partir dele.

Dentre as especificidades das pequenas empresas levantadas no Capítulo 3, na LB Graf foi possível identificar as seguintes: (1) a empresa oferece um número limitado de produtos; (2) o capital é limitado; (3) O proprietário quem determina a estratégia, que não é sistematizada nem explicitada e é baseada na sua intuição ; (4) a estrutura organizacional é simples e por conseqüência há centralização de decisão e de poder; (5) Devido a ausência de planejamento formal a empresa opera na lógica da reação-adaptação; (6) existe estreita colaboração entre funcionários e proprietário o que permite um conhecer os problemas pessoais do outro – comportamento paternalista; (7) informalidade das relações; (8) ausência de normas e regras escritas.

---

### **4.3 CASO HOTEL CIDADE VERDE LTDA.**

A segunda empresa analisada é uma prestadora de serviços no ramo de hotelaria (três estrelas). A empresa presta serviços há dezoito anos e conta hoje com quarenta funcionários, sendo que trinta e seis funcionários fazem parte do setor operacional. A empresa pertence a uma só pessoa, mas quem ocupa o cargo de diretor geral, respondendo pelos assuntos financeiros relacionados à empresa, é o filho da proprietária. Não foi possível agendar entrevista com o diretor-geral então foi entrevistado o gerente do Hotel que é responsável pela gestão do hotel e ocupa esse cargo na empresa há oito anos. O gerente é casado, possui o curso técnico em nível de ensino médio e trabalhou anteriormente como gerente em outras empresas do setor de alimentos.

A empresa não terceiriza serviços, possuindo pessoal qualificado para desempenhar qualquer tarefa necessária. A receita bruta anual da empresa é de aproximadamente R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais)

#### **4.3.1 Apresentação e análise dos dados**

Através da análise documental constatou-se que o Hotel Cidade Verde possui uma estrutura enxuta, com um nível intermediário— proprietário (diretor geral) e gerente - não formalizada. Não possui também normas e regras escritas, embora utilize o manual do hotel que serve também como uma direção para os funcionários. O Hotel Cidade Verde possui uma estratégia relativa, embora não formalizada, pois possui um histórico dos meses mais críticos para o setor e nesses meses pratica uma tarifa diferenciada para atrair clientela.

Segundo informação do entrevistado, não há como fazer planejamento, pois o mercado é muito instável e competitivo. As ações que são planejadas muitas vezes em razão dos outros concorrentes não podem ser implementadas. Os concorrentes principais do Hotel Cidade Verde: deveriam

---

ser os outros hotéis da cidade com a classificação 3 estrelas, no entanto, os hotéis classificados como 4 estrelas estão praticando os mesmos preços ou preços até menores do que os próprios hotéis 3 estrelas, o que aumenta a competição. Muitas vezes o dirigente (gerente) leva a posição do mercado para o proprietário e acabam alterando as estratégias, mas quem toma a decisão final é o proprietário. Algumas vezes, as camareiras ou o pessoal da recepção alerta que tal ação não vai dar certo e fazem sugestões que são levadas ao conhecimento do proprietário e ações acabam sendo alteradas também (estratégia emergente).

De acordo com o entrevistado, embora a clientela do Hotel Cidade Verde seja constituída em quase 90% por representantes comerciais que freqüentam o hotel há mais de dois anos, a ocupação diminuiu em 25% no último ano, devido à entrada de novos hotéis na cidade e, tendo em vista, que o padrão de concorrência mais valorizado nesse segmento seja o preço aliado a boas acomodações. O Hotel Cidade Verde está instalado no mesmo prédio há dezoito anos e já passou por quatro reformas tentando reverter essa situação.

Diante do exposto, pode se considerar que, dentro da tipologia de formular estratégias, desenvolvida por Mintzberg (1973), o Hotel Cidade Verde enquadra-se no **modo adaptativo**, uma vez que o processo de formulação da estratégia é caracterizada por reação aos problemas existentes e não pela busca de novas oportunidades.

No que diz respeito às especificidades das pequenas empresas, no Hotel Cidade Verde foi possível identificar as seguintes: (1) o capital é limitado; (2) o proprietário quem define a estratégia; (3) estrutura organizacional simples; (4) processos de planejamento e controle pouco formalizados; (5) empresa opera na lógica da reação e de adaptação ao ambiente.

---

#### 4.4 CASO 9000 VIAGENS E TURISMO

A 9000 Viagens e Turismo é uma agência de turismo que atua no mercado há treze anos. Os principais serviços oferecidos pela empresa são: passagens aéreas nacionais e internacionais, reserva de hotel, pacotes de turismo nacionais e internacionais, cruzeiros. A 9000 Viagens e Turismo conta com a colaboração de dez funcionários (incluindo o proprietário e sua esposa, que é sua sócia), sendo quatro funcionários responsáveis pela parte administrativa e o restante pela parte operacional da empresa. O entrevistado cuida de toda a parte da gestão organizacional, sua esposa da parte administrativa e contam ainda com um gerente financeiro e um auxiliar administrativo. Numa agência de turismo quase todos os serviços são terceirizados. A empresa tem uma receita bruta anual de 500.000,00 (quinhentos mil reais)

Foi entrevistado um dos proprietários da agência que tem 50 anos e possui curso superior completo (Contabilidade). O proprietário entrevistado trabalhou por vinte anos numa empresa multinacional e viajava muito pela empresa. Após não aceitar uma transferência solicitada pela empresa, pediu demissão. Como viajava muito a trabalho, achou que seria um bom negócio abrir uma agência de turismo. Na época, fez uma análise de mercado e detectou uma deficiência na área de turismo na região. Assim deu início ao processo de abertura da agência já com uma estratégia inicial de buscar o cliente e oferecer seus serviços. As poucas empresas que existiam na época esperavam que o cliente as procurasse. Com essa postura a 9000 Viagens e Turismo começou a apresentar uma vantagem sobre os seus concorrentes. Além disso, atualmente, é a única agência da cidade com certificação do IATA Internacional o que possibilita que emita passagens nacionais e internacionais sem a necessidade de intermediários (operadoras). Seu foco principal é o atendimento a outras empresas.

---

#### 4.4.1 Apresentação e análise dos dados

Com a análise documental pode-se dizer, como já citado, que a 9000 Viagens e Turismo apresenta uma organização administrativa simples. O proprietário entrevistado dedica parte do seu tempo à direção, e a outra parte é dedicada às áreas funcionais. A empresa possui normas e regras formalizadas através de um manual que discute desde o horário de entrada, horário para o cafezinho até como deve ser o atendimento aos clientes.

Segundo o entrevistado no mercado de atuação em que a empresa está situada a concorrência é muito forte. Afirma que para montar uma agência só é preciso um computador, uma mesa, um telefone e uma pessoa. E o comissionamento que essa empresa receberá é o mesmo de uma empresa que tem uma estrutura maior, mais elaborada. Muito embora uma empresa sem estrutura não possa oferecer segurança do seu serviço, se essa empresa falha ao emitir a passagem aérea ou se o cliente chega no hotel e a reserva não foi efetuada, ele (o cliente) aproveita suas férias assim mesmo e quando retorna protocoliza uma reclamação no PROCON. De acordo com o entrevistado, a 9000 Viagens e Turismo nunca teve nenhuma reclamação registrada no PROCON. Complementa que, em 1993 – quando iniciou as atividades, Maringá possuía 20 agências de turismo, hoje cerca de 80 agências de turismo oferecem seus serviços aos clientes. Destaca que além do aumento do número de agências, as próprias companhias aéreas passaram a oferecer seus serviços através dos portais na Internet; o cliente não precisa mais da agência para comprar sua passagem aérea. Embora a prestação de serviços em valor absoluto tenha continuado relativamente a mesma, a rentabilidade da empresa caiu; pois as comissões diminuíram.

Por todos esses motivos, segundo o entrevistado e análise documental, o planejamento geral que havia sido elaborado para o período de um ano, acabou sendo abortado e agora o planejamento e a definição dos objetivos e metas têm sido definidos por trimestre. São realizadas reuniões quinzenais

---

com todos os funcionários e tudo o que é discutido nessas reuniões é registrado em ata. Após as reuniões, tudo é analisado pelo proprietário e incorporado ao planejamento. Embora escute os funcionários as decisões são centralizadas no proprietário.

Sobre a realização de alianças com fornecedores e clientes, o entrevistado destaca que uma agência de turismo só pode funcionar através de alianças com fornecedores (hotéis, *transfer*, dentre outros), pois a agência não produz nada, ela vende serviços de outras empresas.

Em comparação com os concorrentes, segundo o entrevistado, a 9000 Viagens e Turismo tem boa credibilidade junto aos clientes pois não tem nenhuma reclamação no registrada no PROCON, além disso mantém um bom atendimento ao cliente, um padrão de ética e profissionalismo o que vem lhe garantindo uma vantagem sobre as demais agências de turismo.

Como atende uma carteira de empresas, 90% (noventa por cento) dos clientes atendidos configuram-se como mais antigos, mas a 9000 Viagens e Turismo tem se esforçado pra conquistar novos clientes também.

A 9000 Viagens e Turismo procura sempre se manter a frente dos concorrentes, no entanto, no turismo as mudanças ocorrem de formas muito rápida. Primeiramente porque as agências de turismo não produzem nada, elas compram pacotes prontos, vendem serviços que uma outra empresa presta. Então se alguém lança um novo estilo de pacote (cruzeiros, por exemplo, que é a mais nova moda em viagens) rapidamente as outras empresas copiam. Para implantação de novas estratégias é utilizado capital próprio da empresa e a implantação é realizada pelo proprietário.

Ante ao exposto, pode se considerar que, dentro da tipologia de formular estratégias, desenvolvida por Mintzberg (1973), a 9000 Viagens e Turismo enquadra-se no **modo empreendedor**, tendo em vista que o poder estar centralizado nas mãos do proprietário e que a formulação da estratégia,

---

apesar de ser caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza, está orientada para a busca de novas oportunidades. Apresenta também traços do modo planejado de formular estratégias, considerando-se que as decisões tomadas possibilitam estabelecer uma direção a ser seguida, visando um maior grau de interação com o ambiente.

No que tange às especificidades das pequenas empresas levantadas no Capítulo 3, na 9000 Turismo e Viagens identificou-se as seguintes: (1) o capital é limitado; (2) o proprietário que determina as estratégias; (3) as posições de gerenciamento são ocupadas por familiares do proprietário; (4) estrutura organizacional simples; (5) centralização de decisões e poder.

#### **4.5 CASO STI – CONSULTORIA TECNOLÓGICA**

A STI Consultoria Tecnológica é uma empresa prestadora de serviços na área de tecnologia da informação que atua no mercado há sete anos. O proprietário da STI Consultoria Tecnológica é casado, tem trinta e cinco anos e possui curso superior completo (Administração de Empresas). Começou a trabalhar com quatorze anos como *office-boy*. Depois trabalhou seis meses como auxiliar de escritório no Sindicato do Comércio. Passou a digitador sendo promovido a programador seis meses depois. Como programador atuou no Sindicato do Comércio por mais um ano. Foi convidado a trabalhar numa construtora que havia acabado de adquirir um computador IBM-XT, como poucas pessoas sabiam operar este tipo de equipamento recebeu uma boa proposta e como o sindicato não podia cobrir a proposta da construtora, aceitou o convite. Trabalhou na construtora por três anos e meio, onde ajudou a desenvolver os sistemas de controle. Passando num concurso foi trabalhar no Banco do Brasil, onde trabalhou no período da noite por dois anos. Já nessa época como trabalhava no banco somente a noite, atendia outras empresas como *free lancer* durante o dia. Foi aí que percebeu que havia um nicho de mercado, saiu do Banco do Brasil e trabalhou como autônomo na área de tecnologia. Na seqüência abriu uma empresa com mais dois sócios. A

---

sociedade acabou se desfazendo. E há sete anos abriu a STI – Consultoria Tecnológica.

Os principais serviços oferecidos pela empresa são: *outsourcing*, implantação de redes locais, consultoria na área de tecnologia, hospedagem, desenvolvimento de *website*, comunicação remota, VOIP e manutenção de equipamentos também.

A empresa possui cinco funcionários (incluindo o proprietário que é o único que cuida da parte administrativa/financeiro/orçamentos/RH acumulando ainda uma parte do operacional quando necessário) mais cinco colaboradores (que prestam serviços terceirizados). Como a estrutura da empresa é enxuta não existe organograma formalizado.

A Receita Bruta anual da STI – Consultoria Tecnológica no último ano foi de R\$ 300.000,00 (Trezentos mil reais).

#### **4.5.1 Apresentação e análise dos dados**

Existem muitas empresas no segmento de informática operando em Maringá, mas a maioria atua como suporte (assistência técnica) em informática ou fornecedoras de materiais de informática. No mercado de consultoria em tecnologia existe pouca concorrência. Como 99% (noventa e nove por cento) dos clientes da STI – Consultoria Tecnológica é corporativo o foco da empresa não é a venda de equipamentos mas prestar serviços em tecnologia da informação, tipo de serviço que poucos desenvolvem, o que garante a empresa uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Os critérios de concorrência mais valorizados nesse ramo são qualidade e inovação.

Nos últimos cinco anos, segundo o entrevistado, algumas empresas abriram com esse foco, mas tentaram entrar de forma ofensiva no mercado, investindo pesado em estrutura e não deram conta de cobrir os custos. Essas

---

empresas acabaram fechando as portas, por isso a opção por manter uma estrutura enxuta.

Embora a STI – Consultoria Tecnológica possua uma estrutura administrativa enxuta, após análise documental, detectou-se que a empresa possui regras e normas definidas e formalizadas e são realizadas reuniões mensais com os funcionários para discutir e avaliar as estratégias adotadas pela empresa, apesar de muitas coisas serem acertadas em conversas informais, devido a própria estrutura enxuta.

A STI – Consultoria Tecnológica possui estratégia de atuação, segundo o proprietário pelo próprio caráter da empresa de prestar serviços especializados, que foram elaboradas após conversas com clientes, funcionários e com a própria concorrência (o proprietário tem acesso a concorrência). A empresa tem um planejamento anual, mas as metas são mensais e foram definidas tendo como base o histórico mensal do ano anterior. Os objetivos da empresa são formalizados (escritos) e são divulgados para os funcionários através das reuniões ou e-mail no caso de uma situação que uma estratégia planejada precisa ser alterada, o que ocorre sempre por decisão do proprietário. Não existe resistência interna para implantação das estratégias, porque a maioria delas é discutida democraticamente antes de serem implantadas. Existe uma preocupação por parte do proprietário em manter um relacionamento de amizade com seus funcionários.

A empresa desenvolve alianças com fornecedores. Como já citado o foco da empresa não é a venda de equipamentos, mas muitas vezes é contratada para desenvolver um serviço em uma grande empresa e, para realizar o serviço, é necessária a aquisição de equipamentos e o contratante não tem disponibilidade ou conhecimento para adquiri-los. Nestes casos, a STI – Consultoria Tecnológica entra em contato com seus fornecedores, realiza a compra e a cobrança é feita juntamente com o serviço. Desenvolve alianças com clientes também, quando uma nova tecnologia está em fase de

---

teste ainda, por exemplo. Já aconteceu de instalar os equipamentos da própria STI – Consultoria Tecnológica em uma empresa para testar um sistema novo de VOIP (voz sobre IP).

A prestação de serviços da empresa vem apresentando uma taxa de crescimento anual. Analisando o desempenho da empresa em relação aos concorrentes, levando em conta a estrutura pequena da empresa, o desempenho da empresa é satisfatório e equivalente ao de empresas maiores. Tanto que 85% (oitenta e cinco por cento) dos atendimentos são a clientes há mais de três anos, alguns até anteriores a abertura da empresa.

Quando uma empresa concorrente lança um novo serviço o proprietário investiga e procura saber mais. Procura sempre estar à frente dos concorrentes se atualizando através de leitura de periódicos especializados da área. O entrevistado destaca que com a internet as informações estão mais democratizadas e no ramo da tecnologia a inovação é muito rápida e tem que estar sempre atento.

Pode se considerar neste caso, que dentro da tipologia de formular estratégias desenvolvida por Mintzberg (1973), a STI – Consultoria Tecnológica enquadra-se no **modo empreendedor**, tendo em vista a existência de um fundador que toma as principais decisões da organização e que apresenta como objetivo principal o crescimento. Todavia, apresenta também características do modo planejado de formular estratégias uma vez que esse utiliza técnicas científicas de administração. Além disso, formula estratégias de longo alcance e a orientação básica é realizada através de análise sistemática e detalhada, tanto do ambiente interno quanto externo a empresa.

Em referência às especificidades das pequenas empresas levantadas no Capítulo 3, na STI Consultoria Tecnológica foram identificadas as seguintes: (1) o capital é limitado; (2) o proprietário que determina as estratégias; (3) estrutura organizacional simples e, por conseqüência,

---

centralização de decisões e poder; (4) envolvimento do proprietário em várias atividades desde tarefas operacionais até às estratégicas; (5) estreita colaboração entre os funcionários e o proprietário – comportamento paternalista; (6) dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos.

#### **4.6 CASO PLASTPOUCH PRODUTOS PLÁSTICOS LTDA.**

A última empresa estudada foi a Plastpouch Produtos Plásticos Ltda., uma indústria de embalagens plásticas flexíveis que está no mercado há sete anos e seis meses. Seu proprietário é casado, tem quarenta e dois anos e possui curso superior completo (Administração de empresas - Marketing). O proprietário trabalhou como bancário até os vinte e dois anos. Quando abriu um depósito de material de construção juntamente com seu pai e seu irmão, permanecendo na sociedade por quinze anos. Pai e irmão continuam com o depósito de material de construção até hoje. Estava ainda como sócio do depósito quando surgiu a oportunidade de abrir a indústria de embalagens plásticas com um sócio que já atuava no segmento de embalagens. Fizeram uma pesquisa e resolveram atuar no nicho de mercado de embalagens promocionais plásticas. (flexíveis). Após dois anos juntos, comprou a parte do sócio. Os principais produtos oferecidos pela empresa são: embalagens promocionais (sacolas, bandeiras, banners, *car bags*) e embalagens técnicas.

Quando abriu a empresa o foco era somente produzir embalagens promocionais de plástico e a intenção era concorrer com embalagens de papel. Todo o serviço era terceirizado. Na empresa só era feita a arte das embalagens. Com o passar do tempo foi adquirindo maquinário e passaram a realizar todo o ciclo da industrialização. Para aproveitar melhor o maquinário adquirido passaram a produzir também embalagens técnicas.

A empresa conta hoje com trinta e cinco funcionários, sendo que seis deles exercem suas atividades na parte administrativa da indústria. Ainda hoje

---

a empresa terceiriza mão-de-obra de acabamento, utilizando um termo de cooperação com o Fundo Penitenciário. As vendas dos produtos da PlastPouch são feitas por representantes comerciais espalhados pelos diferentes Estados brasileiros.

A receita bruta anual da PlastPouch no último ano foi de R\$ 3.000.000,00 (Três milhões). O mercado de atuação da empresa é nacional, atendendo clientes em Porto Alegre, Manaus e grande parte das cidades do Mato Grosso, Espírito Santo, Acre, Nordeste, Minas Gerais e Paraná.

#### **4.6.1 Apresentação e análise dos dados**

Após análise documental pode-se dizer que a PlastPouch, apesar de ser considerada uma pequena indústria, apresenta uma estrutura organizacional com níveis hierárquicos definidos: diretor geral, encarregado de produção, encarregado comercial e encarregado administrativo, e chefes de seções (extrusão, impressão e acabamento), além de um supervisor responsável pelo serviço terceirizado. Além disso, a empresa apresenta normas e regras formalizadas para cada setor. As alterações, quando ocorrem, são comunicadas aos funcionários através dos chefes de seção. Os funcionários novos tomam conhecimento dessas regras e normas através de um treinamento realizado no primeiro dia de trabalho.

As principais características do mercado em que a PlastPouch está situada, segundo o entrevistado e de acordo com a segmentação do ramo, é de que no caso das embalagens plásticas flexíveis promocionais existe maior concorrência do que no início, mas ainda hoje a concorrência é bem pequena. Já no ramo de embalagens técnicas a concorrência é muito maior. O raio de atuação da indústria é de 150 Km (cento e cinquenta quilômetros), no máximo. Ainda segundo o entrevistado, em Maringá, atualmente, existem três empresas que trabalham com embalagens promocionais (menores do que a PlastPouch) e existem seis empresas (maiores e menores do que a

---

Plastpouch) que trabalham com embalagens técnicas. Contudo, nenhuma das empresas é concorrente direta da PlastPouch (o que uma produz a outra não produz).

O critério de concorrência mais valorizado neste segmento, de acordo com o entrevistado, é o preço. No entanto, segundo ele, isso não é uma coisa recente, sempre foi assim. Cliente quer qualidade, mas quer pagar menos também. A PlastPouch atende desde micros até grandes empresas, geralmente do comércio. A PlastPouch possui uma tabela de preço progressiva que atenda todas essas camadas. Embora exista uma razoável rotatividade de clientes, a maior parte se configura como clientes antigos.

A PlastPouch possui uma estratégia de atuação dentro de um segmento mais específico (embalagens promocionais) e por disponibilidade de produção e também devido à procura e espaço no mercado passaram a produzir embalagens técnicas. O setor produtivo da PlastPouch funciona vinte e quatro horas por dia, dividido em 3 turnos.

O planejamento maior da empresa diz respeito ao setor comercial (vendas). Na análise documental observou-se que é realizado um planejamento anual que é desmembrado em campanhas trimestrais e a definição dos objetivos/metasp são mensais, pois existe sazonalidade (Dia das mães, dia dos namorados, Dia dos pais, Dia das crianças e Natal).

Observou-se também que os objetivos/metasp são definidos através de um levantamento histórico das vendas passadas, levando em conta a sazonalidade, o potencial do representante (considerando o tempo em que ele atua naquela região e a capacidade de mercado daquela região) e é feita uma projeção para o ano seguinte (aumenta 10%). As metas são mensais com fechamento trimestrais. Existe uma premiação mensal, outra trimestral e depois mais uma premiação no final de cada ano.

---

Segundo o proprietário, os planejamentos da empresa são realizados sempre no sentido de que haja crescimento. Mas, segundo ele, como esse ano o mercado está recessivo fica mais difícil realizar e planejar investimentos para ampliação do parque produtivo.

De acordo o proprietário, são realizadas reuniões semanais em cada setor com os funcionários, os chefes e o encarregado e freqüentemente acontecem situações em que uma ação planejada precisa ser alterada. Sugestões de alterações partem de qualquer nível da organização, no entanto, quem toma a decisão se deve ser alterada ou não é o proprietário (Diretor geral).

A empresa passou por uma grande mudança no último mês. A empresa trabalhava, na parte da produção 24 h/dia, dividido em 3 turnos: das 6h às 14h, das 14 às 22h e das 22h às 6h. E a parte administrativa das 8h às 18h. E utilizava o sistema convencional de energia elétrica e mudaram para o sistema ouro-sazonal onde a energia no horário de pico (das 18h às 21h) é muito mais cara, mas em compensação nas outras 21h é muito mais barata. Então teve que haver uma readequação do horário de trabalho, que ainda está em fase experimental.

O proprietário acredita que é preciso continuar inovando para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Como todas as empresas, de modo geral, a PlastPouch vem passando por dificuldade financeira em razão dos investimentos que foram feitos em equipamentos. Como o mercado e a concorrência mudam, a empresa precisa também buscar alternativas e abrir o leque de oportunidades, numa visão mais ampla, até diversificando. Atualmente A PlastPouch está realizando estudos para começar a produzir embalagens de presente em PAPP. A empresa também estabelece alianças com clientes pra desenvolver novos designs para os produtos já desenvolvidos

Segundo o entrevistado, houve aumento das vendas nos últimos três anos, porém abaixo das expectativas e do planejado. Afirmo isso, avaliando

---

estrutura que foi melhorada e no investimento em equipamentos que foi feito nesse período, aumentando o custo fixo.

No ramo de embalagens promocionais considera que o desempenho da PlastPouch é superior ao dos concorrentes. No caso das embalagens técnicas os concorrentes que tem esse tipo de produto como foco tem apresentado melhor desempenho.

O ramo de embalagens plásticas de forma genérica é um mercado crescente. No entanto, a embalagem plástica tem alguns agravantes, pois é de certa forma poluente. Há longo prazo, algumas mudanças de comportamento devem ser incentivadas, já que o plástico é reciclável e pode ser transformado em outro produto ou sub-produto.

Quando um concorrente lança um novo produto, a PlastPouch procura copiar. Quem entra primeiro no mercado tem uma vantagem, contudo a empresa procura sempre estar a frente dos concorrentes, para tanto o proprietário participa de várias feiras e procura se manter atualizado lendo os principais periódicos da área.

Segundo o entrevistado, o acompanhamento do que os concorrentes estão fazendo acontece de forma natural. Os próprios representantes que tem um relacionamento mais estreito com o mercado, comunicam quando qualquer novo produto ou tecnologia são lançados nesse mercado.

A implantação de novas estratégias ou mudanças na PlastPouch ocorre por iniciativa do proprietário que se reúne com os chefes e encarregados que ficam responsáveis por repassar aos funcionários dos respectivos setores. Complementa que dificuldades são mais percebidas quando tem que mexer com estrutura ou com valores das pessoas. Alterações nas estratégias de lançamento de produtos são mais fáceis de lidar.

Pode-se considerar que, no caso da PlastPouch, o modo de formular estratégias enquadra-se no **modo empreendedor** - dentro da tipologia de

---

formular estratégias desenvolvida por Mintzberg (1973) - tendo em vista a existência de um fundador que toma as principais decisões da organização e que apresenta como objetivo principal o crescimento. Observa-se, contudo, traços do modo planejado de formular estratégias, visto que o proprietário direciona as ações da empresa para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis orientando-se por uma análise sistemática e detalhada do ambiente.

No que se refere às especificidades das pequenas empresas, na PlastPouch foram identificadas as seguintes: (1) o capital é limitado; (2) o proprietário que determina as estratégias; (3) as posições de gerenciamento são ocupadas por familiares do proprietário; (4) centralização de decisões e poder.

#### **4.7 ANÁLISE GERAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

De modo geral, pode-se constatar que o proprietário/dirigente das pequenas empresas estudadas é, na maioria das vezes, o principal responsável pelas decisões estratégicas da empresa e também pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Percebe-se que alguns desses empresários ainda estão despertando para a necessidade de formular estratégias e dedicam às pequenas crises cotidianas um tempo que deveria ser dedicado à formulação de estratégias.

Há uma forte preocupação em estar em consonância com a ambiente, o que demonstra que a adaptabilidade e flexibilidade são fatores competitivos importantes para a pequena empresa. No entanto, em duas das empresas estudadas, os empresários só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando, mas reagem a elas e buscam manter sua posição competitiva adotando preços competitivos.

Não obstante as dificuldades que enfrentam, a maioria dos entrevistados é otimista quanto ao futuro, vêem amplas possibilidades de crescimento e acreditam que podem superar os obstáculos. Essa visão

otimista é explicada pela existência de mercado ou pelo reduzido número de empresas em seu setor. Três dos entrevistados têm planos para expandir e/ou diversificar suas atividades e estão conscientes da necessidade de diversificar se quiserem permanecer no mercado.

Uma síntese do modo de formular estratégia, identificado em cada empresa estudada, é apresentada no quadro abaixo.

<b>EMPRESA</b>	<b>SETOR DE ATUAÇÃO</b>	<b>RAMO DE ATIVIDADE</b>	<b>MODO DE FORMULAR ESTRATÉGIA</b>
LBGraf	indústria	Gráfica	Adaptativo
Hotel Cidade Verde	serviços	Hotelaria	Adaptativo
9000 Turismo	serviços	Agência de turismo	Empreendedor/planejado
STI – Consultoria Tecnológica	serviços	informática	Empreendedor/planejado
PlastPouch	indústria	Embalagens plásticas flexíveis	Empreendedor/planejado

**Quadro 7: Modos de formular estratégia identificados nas pequenas empresas analisadas**

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe destacar que na maior parte das empresas analisadas identificou-se um modo predominante de formular estratégia, entretanto, foram percebidos também traços de outros modos que também foram registrados no quadro 7. Analisando-se comparativamente, verifica-se que a estratégia nessas empresas não é planejada em detalhes, mas sim parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e ampliadas para capitalizar rapidamente as oportunidades que surgem.

Pode-se dizer, ainda, que em relação às especificidades das pequenas empresas nem todas foram verificadas nas empresas estudadas. Na maioria

---

das empresas estudadas, os proprietários demonstraram preocupação em formalizar e divulgar em todos os níveis hierárquicos da organização os planos, metas e objetivos a serem alcançados, bem como as normas e regras da organização, o que caracteriza aspectos de planejamento estratégico, sendo geradas, assim, estratégias direcionadas ao atendimento desses objetivos e metas, e não como estratégias corporativas. Uma síntese das especificidades identificadas pode ser visualizada no Quadro 8.

<p><b>ORGANIZACIONAIS</b> (LEONE, 1999)</p>	<p><b>LBGRAF – GRÁFICA E EDITORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o capital é limitado;</li> <li>- a estrutura organizacional é simples e por consequência há centralização de decisão e de poder;</li> <li>- processo de planejamento e controle pouco formalizados;</li> <li>- Devido à ausência de planejamento formal a empresa opera na lógica da reação-adaptação;</li> </ul>	<p><b>HOTEL CIDADE VERDE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o capital é limitado;</li> <li>- estrutura organizacional simples;</li> <li>- processos de planejamento e controle pouco formalizados;</li> <li>- empresa opera na lógica da reação e de adaptação ao ambiente.</li> </ul>	<p><b>9000 TURISMO E VIAGENS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o capital é limitado;</li> <li>- estrutura organizacional simples;</li> <li>- centralização de decisões e poder.</li> </ul>	<p><b>STI – CONSULTORIA TECNOLÓGICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o capital é limitado;</li> <li>- estrutura organizacional simples e, por consequência, centralização de decisões e poder;</li> </ul>	<p><b>PLASTPOUCH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o capital é limitado;</li> <li>- centralização de decisões e poder.</li> </ul>
<p><b>DECISIONAIS</b> (LEONE, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O proprietário quem determina a estratégia, que não é sistematizada nem explicitada e é baseada na sua intuição ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o proprietário que define a estratégia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o proprietário que determina as estratégias;</li> <li>- as posições de gerenciamento são ocupadas por familiares do proprietário;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o proprietário que determina as estratégias;</li> <li>- envolvimento do proprietário em várias atividades desde tarefas operacionais até às estratégicas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o proprietário que determina as estratégias;</li> <li>- as posições de gerenciamento são ocupadas por familiares do proprietário;</li> </ul>
<p><b>INDIVIDUAIS</b> (LEONE, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estreita colaboração entre funcionários e proprietário o que permite um conhecer os problemas pessoais do outro – comportamento paternalista;</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- estreita colaboração entre os funcionários e o proprietário – comportamento paternalista;</li> </ul>	

<b>CONTEXTUAIS</b> (TERENCE et al.,2001)				- dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos.	
<b>COMPORTAMENTAIS</b> (TERENCE et al.,2001)	- centralização de poder e decisões; - utilização da improvisação – gestão intuitiva;	- centralização de decisões e poder.	- centralização de decisões e poder.	- centralização de decisões e poder	- centralização de decisões e poder.
<b>ESTRUTURAIS</b> (TERENCE et al.,2001)	- informalidade das relações; - ausência de normas e regras escritas			- informalidade das relações;	

**Quadro 8: Especificidades identificadas nas pequenas empresas analisadas**

Fonte: Elaborado pela autora

## **4.8 CONCLUSÃO**

Este capítulo apresentou uma síntese com as informações mais relevantes coletadas nas empresas estudadas (LBGraf – Gráfica e Editora Ltda.; Hotel Cidade Verde Ltda.; 9000 Viagens e Turismo; STI – Consultoria Tecnológica; e PlastPouch – Produtos Plásticos Ltda.). Primeiramente, contemplou-se a caracterização de cada empresa estudada na visão do entrevistado. Posteriormente, apresentou-se a análise das entrevistas realizadas, enfatizando as questões relacionadas aos modos de formular estratégias propostos por Mintzberg (1973) e as especificidades das pequenas empresas levantadas na literatura. Com esta estrutura, o capítulo contribuiu para que os objetivos específicos fossem atingidos e para que a pergunta de pesquisa fosse respondida.

## **5 CONCLUSÕES**

Neste capítulo apresentam-se: as conclusões quanto à metodologia utilizada, à revisão da literatura e aos objetivos propostos; algumas perspectivas para pesquisas futuras; considerações finais.

### **5.1 QUANTO À METODOLOGIA**

O método de estudo de casos múltiplos permitiu que cinco empresas fossem estudadas. A condução de mais de um estudo de caso, embora o objetivo não fosse um estudo comparativo de casos, permitiu que as informações coletadas fossem contrastadas, evidenciando possíveis similaridades e divergências. Foram utilizadas entrevistas e pesquisa documental como técnicas de coleta de dados o que permitiu que uma técnica complementasse a outra, favorecendo a obtenção de melhores resultados. A análise de conteúdo também possibilitou uma adequada interpretação das informações coletadas. Conclui-se, portanto, que a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi adequada, por permitir que os objetivos fossem alcançados e que o problema de pesquisa fosse respondido.

### **5.2 QUANTO À REVISÃO DA LITERATURA**

A partir da definição do problema e dos objetivos, o próximo passo desta pesquisa foi a realização de um embasamento teórico, a partir de levantamento bibliográfico. Os assuntos discutidos na revisão de literatura subsidiaram a condução da presente pesquisa, bem como auxiliaram nas conclusões finais do trabalho. Para a realização deste estudo foi necessário, primeiramente, definir o que é estratégia, a fim de familiarizar o leitor com o tema. Passando a discutir as etapas do processo de administração estratégica, ou seja como a estratégia pode ser formulada e implementada.

A partir da seção 3.4 discutiram-se os aspectos inerentes às pequenas empresas descrevendo os critérios utilizados para definição do tipo e porte da

---

empresa. Esta seção serviu para fazer a introdução à seção seguinte que buscou destacar suas principais características. Na seqüência realizou-se uma síntese dos estudos recentes sobre a estratégia na pequena empresa. Constatou-se, no entanto, que o segmento das pequenas empresas é carente em termos de estudos, pesquisas e dados.

### **5.3 QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS**

Analisar e identificar o processo de formulação de estratégias elaboradas pelas pequenas empresas, tendo como base o modelo de classificação definido por Mintzberg, identificando possíveis especificidades nessas organizações.

O objetivo geral deste trabalho teve como propósito analisar e identificar o processo de formulação de estratégias elaboradas pelas pequenas empresas, tendo como base o modelo desenvolvido por Mintzberg, identificando possíveis especificidades nessas organizações. Para sua consecução foram estabelecidos dois objetivos específicos, a seguir, apresentam-se as conclusões referentes a cada objetivo específico.

#### **5.3.1. Analisar e identificar o processo de formulação estratégica na pequena empresa.**

Conforme já descrito no capítulo 4, no estudo realizado neste trabalho, verificou-se que nas pequenas empresas estudadas, a gestão destas se concentra nas mãos do proprietário/dirigente que é responsável também pela formulação e implementação da estratégia. Observa-se que nas empresas que apresentam uma tendência ao modo planejado, as estratégias encontram-se não só formuladas, mas também formalizadas.

Esse processo, nas empresas estudadas, tende a ser, com exceções, não analítico, relacionado à incerteza e orientado à busca de novas oportunidades. As informações sobre o ambiente/concorrentes são escassas,

---

alguns dos proprietários/dirigentes entrevistados só percebem as mudanças quando estas já estão se processando e reagem a elas buscando manter sua posição adotando preços competitivos.

No quadro 7 (Capítulo 4) é possível visualizar uma síntese do modo de formular estratégia, identificado em cada empresa estudada. Cabe observar que na maioria delas foi identificado um modo predominante de formular estratégia, entretanto, estavam fortemente presentes traços de um outro modo. Dessa forma, julga-se que o primeiro objetivo específico foi atingido.

### **5.3.2. analisar e identificar as possíveis especificidades das pequenas empresas na formulação estratégica.**

Pode-se considerar que este objetivo também foi atingido, visto que foi possível identificar especificidades nas pequenas empresas estudadas. Uma síntese das especificidades identificadas pode ser visualizada no Quadro 8 (Capítulo 4). Cabe destacar que duas especificidades foram identificadas em todas as empresas analisadas: (1) o capital limitado; (2) a centralização de poder e decisões. A centralização de poder na pequena empresa deve-se muitas vezes à falta de estrutura.

Notou-se que em algumas empresas, o proprietário/dirigente direciona suas atividades às tarefas do dia-a-dia e, por esta razão, não se dedica às atividades estratégicas. Nessas empresas a maior dificuldade levantada pelos entrevistados foi a falta de tempo para dedicar-se ao processo, devido à concentração de atividades em sua pessoa.

Vale a pena destacar que as especificidades contextuais sempre irão existir, pois são consequência do porte da empresa enquanto que os aspectos comportamentais são passíveis de modificação, ainda que sejam os que exercem maior influência na forma de gestão da empresa.

---

Outra questão que deve ser considerada é a de que, na literatura, a pequena empresa é descrita como aquela em que a informalidade, a pessoalidade e a administração não profissional são características marcantes. Porém, a maioria das pequenas empresas estudadas não se encaixa nesse perfil, principalmente no que diz respeito à administração não profissional. Nota-se que a maior parte dos proprietários possui nível superior completo em cursos voltados para a melhor gestão da empresa.

#### **5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme já descrito anteriormente, o atual cenário empresarial e a crescente globalização dos mercados aumentam a competição entre as empresas e o decorrente desafio a sua sobrevivência. As dificuldades de sobreviver e se manter competitiva são comuns a todas as empresas, independente do seu porte, no entanto, é nas pequenas empresas que as dificuldades se apresentam em toda a sua extensão e intensidade.

Destaca-se, mais uma vez, que uma das grandes dificuldades ao se estudar não só as pequenas empresas é a extrema diversidade existente entre elas. Outro problema a ser apontado é a dificuldade em se estabelecer os parâmetros entre o que é uma pequena, média ou grande empresa. Durante a realização deste estudo percebeu-se uma diferença grande entre as empresas analisadas, talvez devido ao setor em que cada uma atua. Sendo assim, pode concluir que o modo de formular estratégia, adotado por cada proprietário/dirigente, varia de acordo com o ambiente e tipo de empresa, apresentando no geral, características dos modos propostos por Mintzberg (1973).

Notou-se que existe uma preocupação dos proprietários/dirigentes entrevistados em manter suas empresas competitivas, no entanto, alguns deles não têm muita clareza sobre qual caminho seguir e por isso não possuem nenhuma estratégia formalizada, simplesmente reagem às mudanças do ambiente. Percebe-se que esses empresários ainda estão despertando para a necessidade de formular estratégias.

---

A turbulência ambiental, de fato torna a previsão do ambiente uma tarefa difícil, mas o processo de formulação da estratégia deve ser visto como uma ferramenta que possibilita reflexões e análise sobre os possíveis acontecimentos e propicia um melhor conhecimento do ambiente de atuação da empresas, preparando-a para possíveis mudanças e se possível antecipando-se a estas. Fato que em três das empresas analisadas tal prática já vem sendo utilizada, de forma inicial ainda, mas que parece dar bons resultados.

A estratégia de longo prazo nessas empresas é formulada em termos gerais e as questões mais específicas vão sendo elaboradas em prazos mais curtos. Foi possível perceber que existem conforme descrito por Mintzberg (1987) estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Foram detectadas especificidades e particularidades nas pequenas empresas estudadas, conforme descrito na literatura, entretanto algumas delas já se encontram em ritmo de mudança. Pode-se citar, como exemplo, o caso da administração não-profissional. Mas não se pode negar a influência destas especificidades na forma de gestão dessas empresas.

Dessa forma, os resultados dessa pesquisa ratificam os estudos já realizados por outros pesquisadores (conforme descrito no Capítulo 3), como:

- embora algumas das pequenas empresas analisadas possuam uma estratégia de atuação definida, não foi encontrada uma formalização tão apurada de planos e esquemas (HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1995);
- o modo de formular estratégias de cada empresa varia de acordo com o ambiente e tipo da empresa (GIMENEZ, 1998);
- as pequenas empresas não conseguem modelar uma estratégia de longo prazo (ROSÁRIO, 1999);

---

- as pequenas empresas procuram conciliar oportunidades de mercado com suas competências internas (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

### **5.5 PERSPECTIVAS PARA PESQUISAS FUTURAS**

Diversas possibilidades para futuras pesquisas são identificadas a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa. Seria interessante buscar respostas quanto ao ciclo de vida das organizações e sua relação com a administração estratégica.

Pode-se, também, abordar as características dos proprietários/dirigentes e sua relação, por exemplo, com a cultura organizacional. Além do fato de poder ser abordada outra categoria organizacional, como médias ou grandes empresas.

Uma outra questão que poderia ser estudada é se existe especificidade nos diferentes setores de atuação das pequenas empresas.

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Adequação de técnicas e ferramentas para a gestão estratégica em micros e pequenas empresas**: uma proposta. Ponta Grossa, 2005. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa.

ANDRADE, D. et al. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. **Read**. v. 10, n. 3, mai-jun 2004.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill. 1977.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

BARCELLOS, J. Estratégia Aprendizacional In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 1998

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARROS, A. J., LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BORTOLI NETO, A. Elas não sabem como ganhar a guerra. **HSM Management Update**. n. 20, maio 2005.

BRODWIN, D. R; BOURGEOIS, L.J. Five steps to strategic action. **Califórnia Managemet Review**, pp. 176-190, 1984

CANCELLIER, E. P. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **RAE Eletrônica**. v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

ASSOCIAÇÃO Comercial e Industria de Maringá. **Censo econômico 2002**. Maringá: ACIM, 2002

---

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2004, p. 11-35

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas-SP: Papyrus; Ed. da Unicamp, 1994.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, P. **Administração**: responsabilidades, tarefas e práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981

FATORES condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: Sebrae/FUBRA, 2004. Relatório de pesquisa. Disponível em: <sebraepr.com.br>, Acesso em 04 set. 2004.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**. vol.10, n.2, São Carlos, Aug. 2003.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1995.

GHEMAWAT, PANKAJ. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2000.

---

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 2, n. 2, Jan./Abr. 1998, p. 27-45

GIMENEZ, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999, p. 53-74

GLOBAL Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2004. Curitiba: Sebrae/FIEP/IBQP/PUCPR, 2005. Relatório de Pesquisa. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo\\_brasil.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp). Acesso em 05 mar. 2005

GODOY, A. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GONÇALVES, A. e S.O. Koprowski, **Pequena Empresa no Brasil**. 1995, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. RJ: Campus, 1995.

HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: Congresso Latino Americano de Estratégia, 8º, **Anais...** São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1995.

HOFMANN, V. E. Comportamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas de Primeira e Segunda Geração – Um estudo de multi-casos no vale do Itajaí-SC . **Alcance – Itajaí**. Ano IX, No. 6 p. 79-86, NOV 2002.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n.5, pp. 132-137, 1993

INSCH, Gary S.; MOORE, Jo Ellen; MURPHY, Lisa D. Content analysis in leadership research: examples, procedures and suggestions for future use. **Leadership Quarterly**. v. 8, n. 1, p. 1-25, 1997.

---

JANK, M. S.; N, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneiro, 2000.

KING, Nigel. The qualitative research interview. In: CASSELL, C; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 1995, p. 14-36.

LEONE, N.M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 31, n. 2, p. 53-59, abril/junho 1991

LEONE, N.M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Revista de Estudos Organizacionais**. Maringá/PR: DAD/CSA/UEM, v. 1, n. 2, jul.-dez. 2000.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, D. C.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTIN, C.J. Information mangement in the samller business: the role of the top manager. **International Journal of Informatiun Management**. v. 9, n. 3, p. 187-197, sep./1989.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP. São Carlos, 2004. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure ans Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1996.

---

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. In: **California Management Review**. vol. XVI, n2, 1973, p. 44-53

MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. In: Montgomery, C. & Porter, M. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1987. p. 419-37.

MINTZBERG, H. The strategy concept: Five Ps for strategy. **California Management Review**. June, 1987, p. 11-24

MINTZBERG, H. Generic strategies : toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 01-67, 1988.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 1, p. 107 - 114, jan./fev.1994

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAKAMURA. M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. São Carlos, 1999. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Disponível em [http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf) acesso em 18/12/2005.

PASCOTTO, H. **Desenvolvimento de pequenas empresas no estágio inicial do ciclo de vida**. Um estudo multicaso no setor de serviços no Noroeste do Paraná. Maringá, 2005. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Estadual de Maringá.

PAULINO, A. D.; BARBIERI, J. C.; ABREU M. C.; FREITAS, J.; MORAIS, M. R. Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In:

---

Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 25º, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001, p. 20-26.

QUINN, J.B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, Summer, pp.3-21, 1980

RANK, S. M. W. **A criação de valor através de estratégias de Marketing nas pequenas empresas**. Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

RATTNER, H. **Pequena Empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico de Brasília. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RIBEIRO, A. C. E. et al. A Implementação de uma Metodologia de Planejamento Estratégico em uma Pequena Empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba-SP, 16, 1996. **Anais...**, CD-ROM. Piracicaba-SP, UNIMEP/ABEPRO, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROLIM, C.F.C. e CAMPINO, A.C.C. Pequenas e Médias Empresas Industriais no Estado de São Paulo: um Estudo Empírico. **Revista de Administração**, 1987. 22(3): p. 56-66.

---

ROSÁRIO, F. P. **Formulação de estratégias empresariais**: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do varejo de óptica de Alagoas. Alagoas, 1999. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Alagoas.

RUMELT, R. **Strategic management and business policy**. New York: McGraw-Hill, 1980.

RUMELT, R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (org). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALAMACHA, L. M. **Desenvolvimento de inovações tecnológicas na pequena empresa brasileira pelo uso intuitivo de metodologias de gestão estratégica: o caso SAT Paraná**. Ponta Grossa, 2005. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.H. Understanding strategic adaptation in small firms. **Internacional Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.7, n.3, p.84, 2001.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 2 ed. São Paulo: Círculo do Livro, 1998

SILVEIRA, M. A. da. **Estratégia de manufatura para pequenas e médias empresas**. Belo Horizonte. 1996. Mestrado em Engenharia. Universidade Federal de Minas Gerais.

STALEY e MORSE. **Small Industry for Developing Countries**. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1965

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos. 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Salvador / BA, FTC, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa social**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

---

VERDU, Fabiane Cortez e KUSER, Camile Durigan. O processo e a escolha estratégica dos táxis aéreos da região metropolitana de Curitiba. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA-3E's, I, Curitiba, 2003. Anais... Curitiba, 2003, 1 CD ROM.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte.** 2002. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

#### Dirigente/proprietário

##### **a) No caso do proprietário, comentar sobre:**

faixa etária, seu estado civil e seu nível de escolaridade;

a história de sua família;

os lugares onde trabalhou antes de abrir sua empresa;

o motivo que o levou a abrir sua empresa;

o que idealizava quando abriu a empresa e como a percebe neste momento;

a história da empresa;

##### **b) No caso do dirigente, perguntar:**

Nome:

Função/Cargo:

Responsabilidades/Atribuições:

Tarefas (atividades/procedimentos) que executa:

Há quanto tempo está na função?

Qual sua formação técnica?

Você tem experiência anterior nessa função em outra organização? Quanto tempo?(já trabalhou em alguma outra organização nessa mesma função que exerce hoje?)

#### Dados gerais

Razão Social:

Setor de atuação:

Proprietário(s):

Faturamento da empresa no último ano:

#### Organização da empresa

1. Como a empresa está estruturada? (possui organograma)
2. Quantos funcionários a empresa possui?
3. A empresa terceiriza serviços? Quais?

4. Número de funcionários terceirizados
5. Número de funcionários em cargos operacionais
6. Número de funcionários em cargos administrativos

### **Caracterização do ambiente de negócio**

1. Como você caracterizaria o tipo de mercado no qual sua empresa atua? (Muitas empresas com forte concorrência, muitas empresas com fraca concorrência, poucas empresas com forte concorrência, poucas empresas com fraca concorrência, poucas empresas muito grandes e muitas empresas pequenas -somos uma das pequenas-, somos a única empresa nesse mercado - monopólio)
2. Existem muitas empresas capazes de produzir os principais produtos/prestar os mesmos serviços desta empresa?
3. Quais os principais concorrentes/competidores?
4. Quais os critérios de concorrência mais valorizados neste segmento? (custos, produtos, qualidade, flexibilidade, inovação, serviços)

### **SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **Questões relativas aos conceitos sobre estratégia**

1. Considera que sua empresa possui alguma(s) estratégia(s) definida(s) de atuação? Como ela foi/é elaborada?
2. Na sua empresa são definidos objetivos? Como?
3. Como se decide/planeja o que será feito no ano seguinte? Com que periodicidade/freqüência?
4. Como os funcionários tomam conhecimento sobre as normas/regras da organização? (estão escritas)

### **Questões relativas a estratégias emergentes**

1. Na sua empresa acontecem situações onde uma estratégia que foi planejada tem que ser alterada em função das circunstâncias?
2. Essas decisões são tomadas a partir e por iniciativa de quem?
3. Acontecem situações onde para resolver um problema, as pessoas envolvidas (independentemente da alta gestão participar) acabam tendo que desenvolver uma estratégia a partir de um problema?
4. Acontecem situações onde as coisas acabam se resolvendo sozinhas, com as pessoas que estão envolvidas? Nesses casos, depois elas acabam virando uma espécie de regra ou plano de ação interna?
5. Na sua empresa, quando acontecem situações onde uma emergência ou situação problema provocou uma nova forma de fazer as coisas, vocês costumam se reunir para refletir sobre o que aconteceu? Se sim, a partir dessas conversas, são determinadas novas estratégias de comportamento na empresa?

### **Questões relativas a planejamento estratégico**

1. Existe algum tipo de planejamento organizado para determinar quais os objetivos da empresa?
2. Sua empresa tem algum sistema de planejamento como planos ou metas para alguma área específica?
3. Existe algum tipo de procedimento ou costume utilizado pela empresa para divulgar para a equipe quais são os objetivos da empresa como um todo?
4. Qual é a sua visão sobre onde a empresa estará no futuro?
5. Qual o motivo principal para a sua empresa existir?
6. É comum realizarem reuniões para discutir metas ou objetivos?
7. Elas acontecem em períodos definidos ou aleatoriamente?
8. Sua equipe sabe exatamente o que a empresa espera dela? Se sim, por quais meios?

### **Questões relativas ao modo de formular estratégias**

1. A empresa tem desenvolvido alianças com fornecedores ou clientes para desenvolver novos produtos/serviços?
2. Como as vendas/prestação de serviços tem se comportado nos últimos 3 anos? (cresceu, vem crescendo, decresceu)
3. Como você descreveria o desempenho da sua empresa em relação ao desempenho de seus concorrentes?
4. Como você descreveria o segmento de mercado em que sua empresa está inserida? (a entrada de novos competidores é crescente?)
5. Como a empresa reage quando os concorrentes lançam um novo produto/serviço? Ela é capaz de rearranjar seus recursos internos rapidamente ou isso acontece de forma incremental?

### **Implantação das estratégias**

1. Como são captados e disponibilizados os recursos para implantação das estratégias?
2. Existe resistência interna para implantação das estratégias?
3. Existe uma pessoa responsável pela implantação das estratégias na unidade?
4. Quais as principais dificuldades na implantação das estratégias?