

Flávia Regina Czarneski Vieira

**DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA
GESTÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA O
AMBIENTE DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do
grau de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2002

Ficha Catalográfica

Vieira, Flávia Regina Czarneski

Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte / Flávia Regina Czarneski Vieira - Florianópolis, 2002.

221 f.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina

1. Pequenas empresas. 2. Gestão Estratégica. 3. Comportamento Organizacional. 4. Formação de Competências. - Biblioteca Universitário - BU

Flávia Regina Czarneski Vieira

**DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA GESTÃO
ESTRATÉGICA VOLTADA PARA O AMBIENTE DE
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de dezembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Antônio Carlos Gastaud Maçada, Dr.
Membro
Fundação Universidade Federal do Rio Grande

Profª Sônia Maria Pereira, Drª.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas
Carvalho de Lima, Dr.
Moderador
Universidade Federal de Viçosa

Prof. João Zaleski Neto, Dr.
Membro
Universidade do Vale do Itajaí

Dedico este trabalho às pessoas que me ensinaram o verdadeiro significado da palavra AMOR:

*Meu marido **Flávio**, a quem devo a conclusão deste trabalho, por fazer-me crer que sempre é possível transpor os obstáculos impostos pela vida. Agradeço a compreensão, o incentivo, o companheirismo e, sobretudo, o amor que nos une.*

*Minha filha **Fernanda**, que foi a muita fonte de inspiração. Apesar de tão pequenininha, soube comportar-se e apoiar-me durante as etapas finais deste trabalho.*

*Meu pai **Saturnino**, que mesmo não estando mais neste plano, continua sendo meu exemplo de honestidade e caráter.*

*Minha mãe **Nelly**, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis. A “mãe com açúcar” da minha filha.*

*A **Deus**, pela vida maravilhosa que tenho.*

AGRADECIMENTOS

Ao orientador, **Prof. Álvaro Lezana**, que acompanhou dedicadamente as etapas deste trabalho, agradeço o convívio que, apesar de pouco, foram de muita aprendizagem. Agradeço também as indicações dos caminhos a seguir.

Aos professores que participaram da Banca Examinadora: **Prof. João**, **Prof. Afonso**, **Prof^a Sônia** e **Prof. Maçada**, pela atenção dispensada na correção do trabalho e pelas arguições colocadas, que complementaram este estudo. Em especial ao **Prof. Antônio Carlos Gastaud Maçada**, por ter sido a primeira pessoa a incentivar-me para a vida acadêmica.

Às amigas do Laboratório de Projetos Especiais – **Gilmara**, **Andréia** e **Luciane**, pelos sorrisos sempre prontos a ajudar e pela amizade sincera. Agradeço também a visita da **Lu** no Rio de Janeiro. É sempre muito bom estar pertos dos amigos!

À Universidade do Vale do Itajaí, especialmente ao **Prof. Ciro Renato Rebelo** e ao **Prof. Ivanir Schroeder**, pelo apoio e compreensão ao afastamento de minhas atividades.

Aos meus irmãos, **Luiz Carlos** e **Sandra**, que sempre me incentivaram e acreditaram no meu sucesso.

Aos amigos de sempre, **Débora Peixe** e **Paulo Sérgio Fonseca**, que sempre me acolheram, em muitos momentos de minha vida, com muito carinho, compreensão, amizade e, sobretudo, paciência.

A minha fiel amiga **Eliana Bassetti**, meu exemplo de profissional.

A minha eterna amiga **Cleri Mayer**, que esteve sempre pronta a me ajudar e a me incentivar.

Aos colegas, alguns dos quais tornaram-se amigos leais, pela convivência e pela força nas horas difíceis.

A todos que contribuíram para que esta etapa da minha vida se concretizasse.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O problema de pesquisa e a diretriz básica	14
1.2 Objetivos do trabalho	20
1.3 Justificativa e relevância do trabalho	21
1.4 Caracterização da pesquisa	23
1.5 Definição de termos e conceitos relevantes.....	25
1.6 Limitações da pesquisa.....	26
1.7 Estrutura do trabalho	27
2 A EMPRESA DE PEQUENO PORTE.....	30
2.1 A importância das empresas de pequeno porte	37
2.2 Origem, conceito e características das empresas de pequeno porte	42
2.3 A problemática das empresas de pequeno porte.....	48
2.4 Fatores de sucesso e fracasso das empresas de pequeno porte.....	56
3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM AMBIENTES COMPETITIVOS	65
3.1 Formulação e implementação da estratégia.....	71
3.1.1 Formulação estratégica e dinamismo do ambiente	87
3.1.2 Informações e comportamento.....	88
3.1.3 Determinismo ambiental e proatividade	89
4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	92
4.1 Implicações da estratégia com o comportamento organizacional	103
4.2 Gestão estratégica e o comportamento organizacional.....	106
5 FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	109
5.1 Sobre competência.....	109
5.2 Dimensões da competência para a formulação de estratégias.....	117
5.3 Gestão estratégica e o processo de formação de competências.....	124

6 DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	127
6.1 Articulação das bases para a pesquisa	127
6.2 Dimensões propostas	133
6.2.1 Processo de conscientização	136
6.2.2 Fontes de informação	137
6.2.3 Conhecimento organizacional – características do comportamento organizacional.....	137
6.2.4 Capacidade de resposta – processo de formação de competências.....	139
6.2.5 Desempenho – modos de formulação de estratégias	140
6.2.6 Interfuncionalidade	141
7 APLICAÇÃO DAS DIMENSÕES PROPOSTAS.....	143
7.1 Primeira etapa	143
7.2 Segunda etapa	144
7.3 Terceira etapa	154
7.4 Avaliação das dimensões para o diagnóstico	157
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	161
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167
10 BIBLIOGRAFIA	174
APÊNDICES	178
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	179
APÊNDICE B – FORMULÁRIO	180
APÊNDICE C – MATERIAL DE APOIO PARA ANÁLISE DO FORMULÁRIO	196
ANEXO.....	204
ANEXO A – DADOS SOBRE A REGIÃO ONDE A EMPRESA ESTÁ LOCALIZADA	205

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa	29
Figura 2 - O ambiente das empresas de pequeno porte	46
Figura 3 - Uma visão do processo de gestão de uma EPP.....	47
Figura 4 - Especificidades das E'sPP por categorias de análise.....	50
Figura 5 - Fatores que contribuem para o sucesso de um empreendimento.....	61
Figura 6 - O processo da gestão estratégica	70
Figura 7 - Características dos modos de formular estratégias.....	72
Figura 8 - Um modelo básico de estratégia	74
Figura 9 - Um modelo ampliado de determinação de estratégia.....	77
Figura 10 - Estratégias competitivas e estratégias operacionais.....	78
Figura 11 - Fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso.....	79
Figura 12 - A formulação e implementação da estratégia.....	84
Figura 13 - Comparação entre o estilo incremental e o estilo empreendedor de comportamento organizacional.....	96
Figura 14 - O relacionamento entre estratégia e organização	105
Figura 15 - As três dimensões da competência	113
Figura 16 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	116
Figura 17 - Dimensões da competência para a formulação de estratégias.....	119
Figura 18 - Modelo de comportamento organizacional.....	130
Figura 19 - A integração resulta em uma nova ferramenta	131
Figura 20 - Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica	135
Figura 21 - Dados para a confecção do formulário	145
Figura 22 - Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica	197

Figura 23 - Dados para análise do comportamento organizacional.....	198
Figura 24 - Dados para análise do processo de formação de competências.....	202
Figura 25 - Dados para análise do modo de formular estratégias.....	203

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Identificação do <i>gap</i> de competências	123
---	-----

LISTA DE SIGLAS

EPP – Empresa de Pequeno Porte

E'sPP – Empresas de Pequeno Porte

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SIMPI – Sindicato da Micro e Pequena Indústria

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

RAHAE – Recursos Humanos para Atividades Estratégicas

PIPE – Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

SOFITEX – Programa Nacional de Software para Exportação

RESUMO

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para ambientes de empresas de pequeno porte.** 2002. 212 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho se propõe a apresentar, em linhas gerais, a articulação de alguns elementos determinantes na gestão administrativa de empresas de pequeno porte. Estuda-se a dinâmica da organização, levando-se em consideração dois enfoques: o comportamento organizacional e o processo de formação de competências. Apresenta-se a relação desses enfoques com o processo de formulação de estratégias. Esses enfoques se caracterizam por aspectos estruturais e comportamentais; estruturais no sentido de conformar a ação organizacional, e comportamentais na medida em que intervém na dinâmica da organização. Com esse estudo, apresentam-se dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica em empresas de pequeno porte. No mercado atual, e onde as mudanças se processam em um ritmo inigualável, não é possível admitir que as organizações sejam ineficazes na gestão de seus recursos. Por isso, a elaboração de dimensões para o diagnóstico de uma gestão eficiente e eficaz que conduza a empresa a ser mais competitiva, traz às empresas de pequeno porte uma contribuição significativa no que concerne a maneira de gerir os negócios, além da contribuição para a teoria organizacional.

Palavras-chave: pequenas empresas, gestão estratégica, comportamento organizacional e formação de competências.

ABSTRACT

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensions for the diagnosis of a strategic administration gone back to atmospheres of companies of small load.** 2002. 212 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The present work if it proposes to present, in general lines, the articulation of some decisive elements in the administrative administration of companies of small load. It is studied the dynamics of the organization, being taken into account two focuses: the organizational behavior and the process of formation of competences. It comes the relationship of those focuses with the process of formulation of strategies. Those focuses are characterized by structural aspects and behaviors; structural in the sense of conforming the organizational action, and behaviors in the measure in that it intervenes in the dynamics of the organization. With that study, they come dimensions for the diagnosis of a strategic administration in companies of small load. In the current market, and where the changes are processed in an unequaled rhythm, it is not possible to admit that the organizations are ineffective in the administration of their resources. Therefore, the elaboration of dimensions for the diagnosis of an efficient and effective administration that it drives the company to be more competitive, he/she brings to the companies of small load a significant contribution in what concerns the way to manage the businesses, besides the contribution for the organizational theory.

Key words: small companies, strategic administration, organizational behavior and formation of competences.

1 INTRODUÇÃO

As novas regras para as atividades econômicas ditadas pelo mercado globalizado trazem grandes desafios às organizações. Entre essas está a exigência de que as empresas tenham a capacidade de oferecer produtos e serviços com qualidade a preços cada vez mais acessíveis. Um dos caminhos para obter a vantagem competitiva está no acesso e no domínio de procedimentos que levam a uma gestão estratégica, os quais estão intimamente relacionados à capacidade da empresa de processá-los de maneira que esse resultado possa se traduzir em inovações não apenas para o produto, mas também para o conjunto de processos e serviços que lhe agregam valor. Neste sentido, a gestão estratégica vai além de ações que se refletem no curto prazo. Ela é resultado de uma busca contínua e intensa dessa capacidade de inovar, de responder com rapidez às exigências do cliente e de adaptar-se aos novos padrões de concorrência.

Frente a esse cenário, em que o conhecimento e o desenvolvimento são as chaves para se agregar valor, logo, para a inovação, observa-se o surgimento de inúmeras estratégias empresariais como formas de obter conhecimento e garantir lugar no mercado. A gestão estratégica constitui-se numa ferramenta que guiará a empresa para uma visão clara e precisa do seu negócio, ou melhor, do âmbito de sua atuação. Isso auxiliará a empresa no desenvolvimento de suas atividades e, conseqüentemente, no alcance de seus objetivos.

O processo de gestão estratégica pode ser aliado a outros fatores que também auxiliam a empresa no alcance dos seus objetivos. Os fatores utilizados no presente trabalho são: o comportamento organizacional e o processo de formação de competências. Conhecer esses fatores permite uma evolução no entendimento do processo de gestão estratégica. Em outras palavras, se for considerada a necessidade de capacitação competitiva das empresas será possível avançar no entendimento das supostas vantagens que trazem a gestão estratégica.

As empresas desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação da economia de um país. Cabe destacar que as empresas de pequeno porte (E'sPP) também contribuem, e muito, para o desenvolvimento de um país, ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

Logo, o presente trabalho pretende direcionar a realização de uma pesquisa relacionada ao processo gerencial em empresas de pequeno porte, objetivando a elaboração de

dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para ambiente de empresas de pequeno porte, fundamentados no comportamento organizacional e na formação de competências.

As dimensões elaboradas sistematizam os elementos contidos em modelos de gestão já existentes, resultantes de pesquisas empíricas que e contribuíram como base para a construção de modelos específicos de gestão, de acordo com a realidade em cada caso de aplicação.

O trabalho enfatiza empresas de pequeno porte¹, por serem de grande importância para o desenvolvimento sócio-econômico de um país. De acordo com dados do SEBRAE (2001) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), é expressiva a contribuição que as empresas de pequeno porte prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho. Além do fato de que, devido à nova configuração do mercado mundial, há uma forte tendência em aumentar o número das empresas de pequeno porte nos próximos anos. Cabe ressaltar também que, entre os motivos que levam as empresas de pequeno porte “à morte” estão os problemas gerenciais e problemas estratégicos.

Na área de Engenharia de Produção este trabalho representa uma contribuição no campo dos estudos sobre estratégia, mais especificamente, sobre estratégia voltada para ambiente de empresas de pequeno porte. Pois, embora já existam muitos estudos nesta área, um novo estudo unindo o comportamento organizacional e a formação de competências configura um diferencial para a pesquisa científica.

1.1 O problema de pesquisa e a diretriz básica

As transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas vêm aumentando consideravelmente no mundo inteiro. Algumas transformações ocorridas nos séculos XVII e XVIII podem ser consideradas, de acordo com Polanyi (1988), decorrentes de uma profunda mudança de crenças e valores. Por outro lado, segundo Capra (1982), as transformações

¹ Neste trabalho, empresas de pequeno porte serão definidas pelo número máximo de 100 funcionários e administradas pelo proprietário.

geram uma mudança de paradigma, ou de visão da realidade, pois ocorreram muitas mudanças drásticas de conceitos e idéias, de percepções e valores.

A globalização é, cada vez mais, uma realidade nas empresas, e estas vêm apostando de modo mais intenso na vantagem competitiva que pode ser obtida pela composição de seus quadros profissionais, na adoção de tecnologias de informações e na implantação de modernos processos administrativos, visando obter uma estrutura mais abrangente e versátil para enfrentar os crescentes desafios do mercado atual aliados às constantes inovações tecnológicas.

No ambiente empresarial, onde a competição torna-se cada vez mais acirrada face da globalização dos mercados, as organizações enfrentam a incerteza inovando, ou seja, criando estratégias onde possam revisar e reestruturar todo o processo administrativo.

Para isso, é fundamental às empresas estarem capacitadas para lidar com esta diversidade de acontecimentos e poder contar com inovações gerenciais adequadas para gerir seus negócios visando atingir uma efetividade administrativa, de forma a poder extrair os benefícios decorrentes das novas formas de gestão.

Uma nova forma de gestão, estrategicamente elaborada, é sempre necessária quando as ações em potencial ou respostas de oponentes inteligentes podem afetar seriamente o resultado desejado do negócio. A intenção da gestão estratégica é desenvolver os recursos distintos e singulares de um empreendimento.

Desenvolver estratégias é somente parte do papel da administração. Também é seu papel reconhecer estratégias emergentes em qualquer parte da empresa e intervir quando e onde for apropriado.

Para Porter (1986) a estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, que envolve um grupo diferenciado de atividades. Para o autor, se houvesse somente um posicionamento ideal, não haveria a necessidade de se traçar uma estratégia.

Neste trabalho, entende-se que gestão estratégica envolve o desenvolvimento, operacionalização e implementação de planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas. Ou seja, caminhos seguidos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

Miles e Snow (1978) vinculam gestão estratégica à estrutura e aos processos organizacionais. Os autores consideram que o comportamento organizacional estratégico está relacionado com o ambiente onde a organização está inserida, e o classificam como: defensores, prospectores, analistas, ou reativas.

O comportamento organizacional está intimamente ligado à estratégia. Para sobreviver, qualquer empresa precisa se adaptar às mudanças ambientais. Esse processo de adaptação pelo qual a empresa passa é a maneira como ela faz, como antecipa (ou compensa) as alterações do ambiente, é o processo de desenvolvimento da estratégia. A estratégia define o que a organização poderá fazer e, assim, fornece uma variável importante para o entendimento do comportamento organizacional ao determinar qual será o propósito da empresa.

O atual cenário empresarial, altamente competitivo, incerto e de alto grau de volatilidade, amplia a necessidade de se desenvolver novas técnicas, ou melhor, estratégias que possam auxiliar na busca de uma efetividade administrativa. É vital gerenciar a empresa de uma maneira mais adaptável ao ambiente da organização, sujeitando-se à revisão constantes das estratégias e planos, procurando formas mais flexíveis de trabalho, valorizando o ser humano e comprometendo-o com os objetivos organizacionais.

A dificuldade em desenvolver estas novas estratégias tem várias origens, dentre as quais, a falta de recursos humanos capacitados, a falta de métodos estruturados e a complexidade das relações da empresa com o meio onde ela está inserida.

As E'sPP enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado. Degen (1989) acredita que isso ocorre pelo fato de serem diretamente atingidas pelas variáveis internas e externas e por deterem um menor poder de barganha, uma vez que possuem menos recursos que as grandes empresas.

Deakins (1996) pesquisou sobre essas dificuldades e sobre a elevada taxa de mortalidade das E'sPP. Observou que os principais fatores que levam este tipo de empresa ao fracasso são:

- falta de conhecimentos de marketing;
- competição entre as atividades na empresa e as demandas da família do proprietário;
- problemas de implementação de estratégias;

- falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados;
- os elevados custos das instalações e equipamentos;
- uso instalações e equipamentos impróprios;
- margens de lucro insuficientes;
- riscos inaceitáveis;
- mudanças nas condições internas de operação;
- tamanho inadequado das instalações.

Com relação à realidade das empresas brasileiras, alguns fatores contribuem para o agravamento desta situação. O fator que mais chama a atenção é o cenário gerencial crítico quanto à capacidade de obtenção e uso de instrumentos de gestão.

Gonçalves e Koprowski (1995) apresentam duas pesquisas sobre competitividade industrial realizadas pelo SEBRAE. A pesquisa envolveu 1.000 empresas de todos os Estados brasileiros e encontrou o seguinte quadro:

- 35% não utilizavam planejamento de produção;
- 37% não realizavam apuração de custos;
- 39% não utilizavam controle de estoques;
- 41% não faziam fluxo de caixa;
- 43% não utilizavam planejamento de vendas;
- 50% não buscavam informações sobre processos produtivos e tecnologia;
- 53% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade;
- 72% não tinham layout planejado;
- 75% não programavam investimentos;
- 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro;
- 80% não faziam treinamento de recursos humanos;
- 83% não utilizavam técnicas de marketing;

Pode se considerar que estes índices elevados revelam algumas das causas da alta taxa de mortalidade das E'sPP no Brasil.

No entanto, cabe ressaltar que para um novo estilo de gestão estratégica trazer um crescimento para a empresa é preciso haver um comprometimento entre os envolvidos nesta relação, onde os valores sejam compartilhados. A inovação deve ser planejada de modo a fazer com que a organização adquira novos padrões de desempenho nos seus vários subsistemas, de acordo com valores e preceitos previamente definidos.

O comprometimento e a criatividade constituem o elo de ligação entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado. As empresas, sem isso, sucumbiriam às pressões externas e às forças desagregadoras internas.

Este estado organizacional desejado deve estar interligado com a produtividade da empresa. Entretanto, a produtividade não está relacionada apenas com as necessidades organizacionais, mas também com a própria realização do indivíduo como um ser integral, multidimensional, que precisa sentir-se como parte da sociedade, e cujo trabalho deve ser reconhecido como uma valiosa contribuição que ele dá ao mundo. O comportamento humano pode ser entendido como uma consequência das atitudes formadas, em conjunto com as percepções das circunstâncias enfrentadas.

A inovação exige um processo administrativo flexível e com largo espectro, desde o interior da empresa até o mercado e clientes. Para Caldas e Wood (1999), inovação, criatividade, comprometimento e integração entre setores são elementos indispensáveis para uma empresa ter saúde e ser competitiva. Este processo precisa ser internalizado em todos os níveis da organização, através de uma estrutura flexível e dinâmica, onde todos os setores estejam comprometidos com os objetivos organizacionais.

Contudo, os autores consideram improvável que os processos de mudança organizacional tenham êxito com posições empíricas desassociadas da ciência e de técnicas administrativas. Ou seja, são de grande valia o esforço e a experiência do empreendedor, assim como de cientistas e pesquisadores sociais e organizacionais, que se dedicam ao estudo e análise dos complexos problemas das organizações.

A compreensão dessas mudanças torna-se relevante diante do ambiente extremamente competitivo das organizações. As novas formas de gestão estão intimamente ligadas não só

aos princípios convencionais de qualidade e produtividade, mas também, a um novo princípio de qualidade que aborda o crescimento do ser humano integrado ao seu próprio trabalho.

Nesse contexto evolutivo de mudanças aceleradas, as relações conflituosas entre empregados e empregadores também devem ser cuidadosamente analisadas. Deve haver uma reciprocidade entre os objetivos da administração e as metas individuais dos trabalhadores.

Caldas e Wood (1992) apresentam algumas considerações que dirigirão a vida organizacional neste início do século XXI. Duas dessas considerações são: as tarefas da empresa são mais técnicas, complexas e não-programáveis, dependerão mais da inteligência do que dos músculos; e o pessoal empenhar-se-á mais intelectualmente no próprio serviço, necessitando provavelmente de maior responsabilidade, participação e autonomia em suas funções.

Diante dessa evolução rápida e constante e da complexidade organizacional, surge uma alternativa que, atuando através da harmonização dos interesses individuais com os organizacionais, procura reduzir o antagonismo que acompanha tal relação. Trata-se da abordagem de formação de competências (novo conceito de gestão de pessoas), que procura a valorização do empregado como ser humano (Fleury e Fleury, 2001).

Sob esta abordagem, os trabalhadores representam recursos essenciais que devem ser otimizados, e não simplesmente usados de forma indiscriminada como seres meramente executantes e acríticos, porque os trabalhadores são indivíduos pensantes, atuantes e participantes.

Assim sendo, mudar, alterar procedimentos e pressupostos é visto hoje como um processo contínuo do ser humano e das organizações. Nesse sentido, tornar a realidade das E'sPP mais favorável pode ser possível através do diagnóstico e análise de sua gestão estratégica, envolvendo as características do comportamento organizacional e a formação de competências. As dimensões elaboradas constituirão como um instrumento inovador para ser utilizado em ambientes com escassez de recursos, como é o caso das E'sPP. Para isto foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa:

É POSSÍVEL ELABORAR DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA EM AMBIENTE DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, QUE INTEGREM AS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS?

1.2 Objetivos do trabalho

O objetivo geral da Tese consiste em elaborar dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para empresas de pequeno porte, que promovam a integração das características de um Comportamento Organizacional e o processo de Formação de Competências.

Os objetivos específicos que norteiam este trabalho são:

- pesquisar na literatura as características das empresas de pequeno porte;
- apresentar a relação das características do comportamento organizacional com a gestão estratégica;
- apresentar a relação do processo de formação de competências com a gestão estratégica;
- verificar como as características das informações utilizadas influenciam o processo de gestão estratégica;
- analisar como o dinamismo do ambiente competitivo influencia o processo de gestão estratégica, considerando o comportamento organizacional e o processo de formação de competências, assim como os fatores a eles relacionados, tais como informações, interfuncionalidade e processo de conscientização;
- conceber e desenvolver dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica que possibilitem o diagnóstico da realidade e, a partir do conhecimento organizacional, propiciem mudanças comportamentais;

- testar, através de um caso real, a validade das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, validando-as ou reformulando suas bases, conforme a realidade encontrada.

1.3 Justificativa e relevância do trabalho

Primeiramente, optou-se por trabalhar com empresas de pequeno porte por estas terem uma grande relevância socioeconômica e por oferecem contribuições em todos os setores. Para Souza (1995), as principais contribuições são:

- estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- relação capital/trabalho mais harmoniosa;
- possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra;
- efeito amortecedor dos efeitos do desemprego;
- efeito amortecedor das conseqüências das flutuações na atividade econômica;
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- contribuição para a descentralização das atividades econômicas em especial na função de complementação às grandes empresas;
- potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produtos e de processos;
- é grande geradora de empregos.

Salienta-se também que a realização de um estudo mais aprofundado a respeito do processo de gestão estratégica é muito oportuno, pois a maior parte das empresas de pequeno porte é administrada por empresários, normalmente atuando de forma empírica, sem conceitos de gestão de negócio e sem planejamento, o que reflete um alto índice de mortalidade desses empreendimentos.

Assim, este estudo justifica-se não apenas como contribuição teórica sobre o assunto, mas por acreditar que entendendo melhor como ocorre o processo de gestão estratégica em empresas de pequeno porte, possa-se ajudar para que a estatística de mortalidade empresarial de empresas desse porte seja gradativamente alterada.

Já os motivos que conduziram à proposição para construção de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para empresas de pequeno porte, promovendo a integração das características de um Comportamento Organizacional e do processo de Formação de Competências, são de origem teórica e empírica.

Os motivos de origem teórica buscam:

- oferecer uma alternativa para entender a sobreposição da ação técnica intra-organizacional (eficiência² e eficácia³), típica nos modelos de gestão estratégica, sobre a ação técnica extra-organizacional (efetividade⁴), mais ligada ao enfoque do desenvolvimento sustentável;
- oferecer também uma alternativa para entender a ação política (processo de negociação da diversidade de interesses organizacionais) combinada com a ação técnica intraorganizacional e extra-organizacional;
- racionalizar um procedimento teórico, surgido da interação⁵/iteração⁶ entre teoria e prática, que sugira uma solução original para a situação problemática que constitui o objeto de estudo.

Os motivos de origem empírica pretendem:

- facilitar a operacionalização da teoria da gestão estratégica. A gestão estratégica é uma teoria que apresenta algumas dificuldades, como a de materializar, na íntegra, os seus princípios no campo empírico;

² Eficiência relaciona-se com processos organizacionais.

³ Eficácia refere-se aos resultados dos processos organizacionais.

⁴ Efetividade está relacionada com os benefícios proporcionados aos clientes da organização.

⁵ Interação é a ação que se exerce mutuamente entre duas coisas.

⁶ A iteração é um processo de resolução de um problema mediante uma seqüência de operações em que o objeto de cada uma é o resultado da que a precede. projetado. O que se deseja é relacionar a teoria com a prática, num vai e vem constante, de modo que o modelo teórico-empírico possa surgir dos erros e dos acertos dessas experimentações; em outras palavras: aprender a fazer.

- tratar de um tema atual, como o processo de Formação de Competências. Além disso, a presente pesquisa alia esse tema com outro bastante importante para o gerenciamento das empresas, que é o Comportamento Organizacional.

1.4 Caracterização da pesquisa

Para iniciar-se o presente trabalho utilizou-se uma Pesquisa Documental através de uma Análise de Conteúdo. Para Fachin (2001, p.152) a “pesquisa documental consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação”. Entretanto na análise de conteúdo, segundo Bardin (1994), não se busca a análise da expressão, mas sim, a busca do significado de cada elemento que compõe o texto. Os dados coletados na análise de conteúdo foram agrupados por assuntos afins sob um título genérico em função de características comuns.

Nessa etapa realizou-se uma revisão da literatura com o intuito de levantar alguns estudos já realizados sobre o tema em questão. O material utilizado para a realização da pesquisa documental destinou-se a uma leitura preliminar (pré-análise) para se avaliar o nível de relação com os objetivos propostos na Tese. Essa pesquisa baseou suas informações em dados coletados através de livros, anais de congressos da área, base de dados e de periódicos.

A Análise de Conteúdo foi de caráter qualitativo. O caráter qualitativo é entendido por Godoy (1995), como capaz de estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa etapa, os textos selecionados foram analisados em sua essência para verificar-se a sua relação com o objeto e com o contexto da análise. A análise qualitativa também foi utilizada para a validação das dimensões para o diagnóstico propostas neste trabalho.

Cabe salientar que a abordagem qualitativa permite a verificação dos diversos aspectos de uma dada realidade, como por exemplo, os pressupostos subjetivos que estão vinculados às percepções e à dinâmica das relações entre grupo (Richardson, 1989; Triviños, 1987). Esse tipo de abordagem permite contextualizar as dimensões selecionadas e elucidá-las de acordo com referenciais econômicos, culturais, políticos, sociais e outros.

Para a validação das dimensões para o diagnóstico propostas utilizou-se também a pesquisa quantitativa. Segundo Fachin (2001), este tipo de pesquisa refere-se aos atributos quantitativos do objeto, processo, fenômeno, coisa ou ainda problema.

Portanto, para a validação das dimensões para o diagnóstico propostas fez-se o uso de métodos qualitativos e quantitativos, integrando-os da seguinte maneira:

- os aspectos qualitativos foram inicialmente utilizados para desenvolver parâmetros para a análise das características que compõe as bases das dimensões para o diagnóstico (comportamento organizacional, formação de competências e modos de formulação de estratégias);
- os resultados quantitativos foram utilizados para ajudar a interpretar achados predominantemente qualitativos;
- ambos os métodos foram utilizados em paralelo, e os resultados de cada abordagem foram utilizados para validar os resultados do estudo.

As principais vantagens dos métodos qualitativo e quantitativo observados na pesquisa foram as seguintes:

- geraram informações ricas e detalhadas que mantêm intactas as perspectivas dos participantes;
- possibilitaram uma compreensão do contexto dos componentes envolvidos na pesquisa;
- forneceram informações úteis a respeito de tópicos mais pessoais ou de difícil abordagem em desenhos de estudos mais estruturados.

A seguir, buscou-se validar as dimensões propostas em uma realidade empresarial, para analisar a consistência do mesmo. A seleção da empresa que serviu como base do estudo deu-se em função do atendimento às premissas básicas que caracterizam uma empresa de pequeno porte (EPP) e, principalmente, pela disposição e disponibilidade do gestor/empreendedor em participar de uma pesquisa que teve como intuito validar um instrumento de análise. A empresa escolhida foi uma Escola de Idiomas.

Para coleta de dados foram utilizadas entrevistas e a aplicação de um formulário com o gestor/empreendedor da empresa de pequeno porte selecionada.

O formulário, segundo Ruiz (1996), é uma espécie de questionário que o próprio pesquisador preenche de acordo com as respostas do informante. Tem como vantagem de permitir esclarecimentos verbais adicionais às questões de entendimento mais difícil.

Trata-se de um formulário e não de um questionário, pois, conforme Fachin (2001), o questionário consiste em uma série de perguntas organizadas com o fim de levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelo(s) informante(s), sem assistência direta ou orientação do investigador.

Já a entrevista, de acordo com Ruiz (1996), consiste em um diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, dados relevantes para a pesquisa em andamento. Segundo o autor, os quesitos da pesquisa devem ser muito bem elaborados e o informante deve ser criteriosamente selecionado.

Salienta-se também que, segundo o autor, é função do entrevistador dirigir a entrevista e mantê-la dentro dos propósitos dos itens preestabelecidos. O entrevistador precisa ser habilidoso e elegante ao evitar que o diálogo desvie dos propósitos de sua pesquisa. É importante lembrar que o entrevistador deve apenas coletar dados e não discuti-los com o entrevistado.

Com esta pesquisa, ou seja, com a elaboração das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, espera-se contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos (juntamente com outras pesquisas) a respeito de procedimentos para a implantação de uma gestão estratégica.

1.5 Definição de termos e conceitos relevantes

Para a realização desse trabalho, alguns termos são necessários que seu significado sejam salientados, como:

- *Gestão estratégica*: envolve o desenvolvimento, operacionalização e implementação de planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas, ou seja, caminhos seguidos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

- *Comportamento organizacional*: é o processo de interação com o ambiente externo, acompanhado de um processo para promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos (Ansoff, 1983).

- *Formação de competências*: princípio de gestão marcado por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida de exigência crescente de resultados (Fleury e Fleury, 2001).

- *Empresa de pequeno porte*: para efeito desse trabalho, a empresa de pequeno porte refere-se àquela que possui até 100 empregados e que o proprietário esteja à frente do processo decisório.

1.6 Limitações da pesquisa

A realidade estudada pode revelar algumas variáveis além das identificadas nessa pesquisa, ou seja, o entendimento da realidade organizacional torna-se limitado devido à impossibilidade de se detectar todas as variáveis que possam interferir no ambiente pesquisado. Por isso, torna-se necessário salientar algumas limitações metodológicas.

O instrumento de coleta de dados dessa pesquisa consiste em uma entrevista com o gestor/empreendedor da empresa pesquisada. Na aplicação desse tipo de instrumento podem ocorrer algumas distorções, devido às diferentes percepções dos indivíduos pesquisados em relação aos tópicos abordados. Podem ocorrer desvios em relação ao:

- significado dos tópicos abordados, que podem ser percebidos pelo pesquisado sob enfoques diferentes do compreendido pela pesquisadora, mesmo com o esforço de elaborar um roteiro de entrevista de fácil compreensão;
- enfoque da pesquisa, ou seja, a pesquisa tem o intuito de investigar certos comportamentos que são evidenciados na organização e não os que gostariam de ser evidenciados.

Outras limitações referem-se ao fato de que:

- este estudo está centrado em empresas de pequeno porte, não abordando as demais categorias de tamanho de empresas;

- a aplicação das dimensões para o diagnóstico propostas limita-se a empresa estudada, devendo ser adaptado de acordo com cada realidade encontrada;
- não foram considerados outros aspectos, como as características dos gestores/empreendedores, a cultura da organização e o ciclo de vida das E'sPP.

Outra limitação a ser evidenciada nessa pesquisa é quanto à subjetividade que permeia uma análise qualitativa. Apesar da intenção de manter a objetividade na análise do formulário, não se pode afirmar a isenção de percepções manifestadas pela pesquisadora.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho se estrutura da seguinte forma: inicialmente, se contextualiza o estudo dentro de uma temática, seguido da formulação do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa e relevância do trabalho. Estes dados encontram-se no capítulo 1. Ainda neste capítulo, apresentam-se as definições de ordem metodológica, como a caracterização da pesquisa, o meio de coleta de dados, as questões de pesquisa, a definição dos termos e conceitos considerados relevantes e as limitações da pesquisa.

O capítulo 2 apresenta as características, origem, conceitos, problemática e fatores de sucesso e fracasso das empresas de pequeno porte, alvo deste estudo.

Já o capítulo seguinte, capítulo 3, apresenta um referencial teórico sobre gestão estratégica, onde se salienta sua implementação em ambientes competitivos.

O capítulo 4 contém fundamentos sobre o comportamento organizacional e suas implicações com a gestão estratégica.

No capítulo 5 apresenta-se o processo de formação de competências e suas dimensões para a formulação de estratégias.

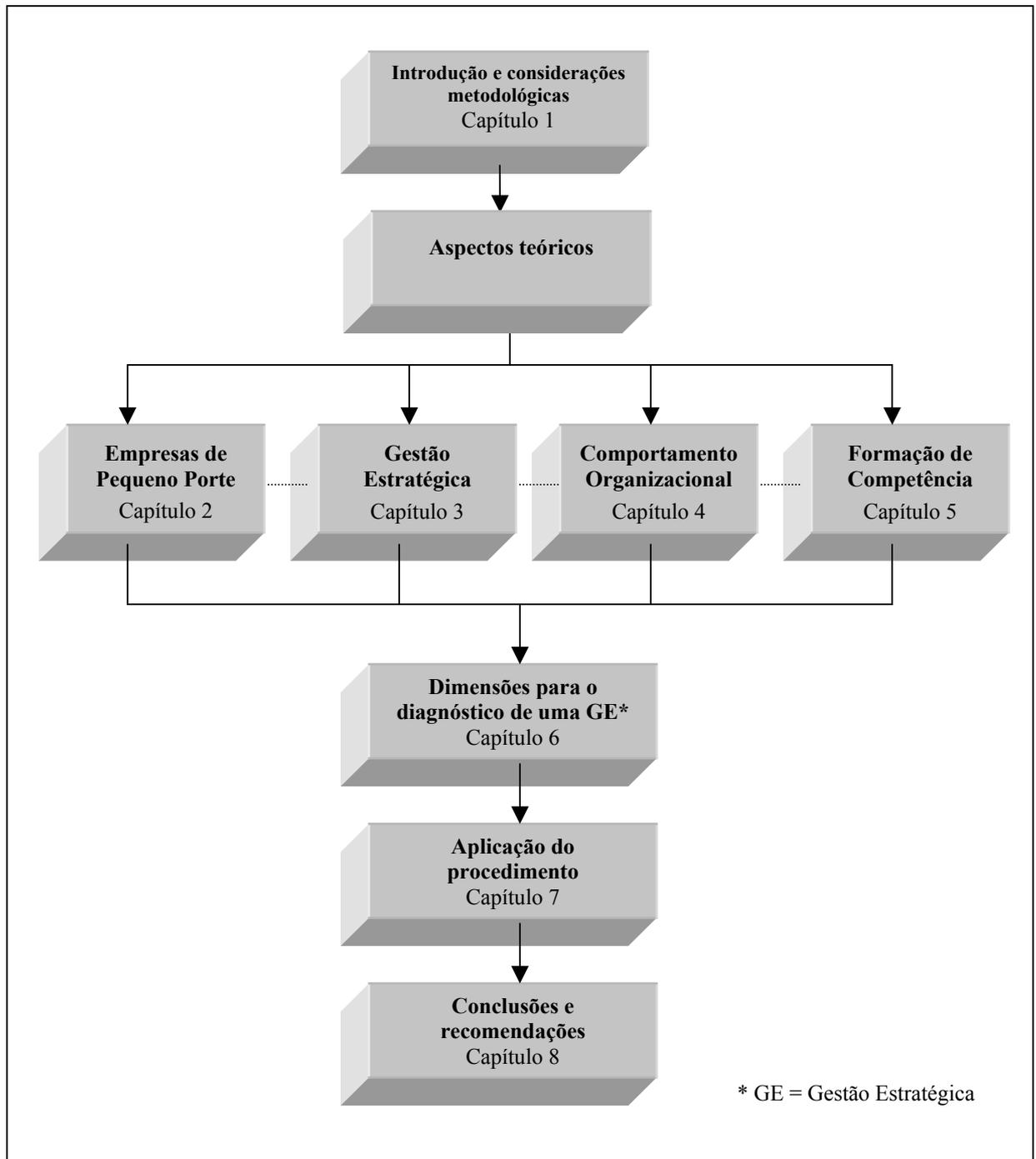
No capítulo 6 articula-se as bases teóricas para a construção das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, transpondo-os a um plano operacional, para sua validação.

Já no capítulo 7 descreve-se um caso empírico que serviu de referência para validar as dimensões para o diagnóstico propostas nesta pesquisa.

No capítulo 8 apresentam-se as conclusões deste estudo e algumas recomendações sobre outras pesquisas que poderão complementar o estudo realizado.

A estrutura para o desenvolvimento da Tese é apresentada esquematicamente na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da pesquisa



Desta forma, ao cumprir todas as etapas apresentadas acima, pretende-se contribuir para o aprimoramento da ciência e também para a administração das empresas de pequeno porte. Espera-se que a elaboração de dimensões para o diagnóstico de uma gestão eficiente e eficaz conduza as empresas de pequeno porte a serem mais competitivas, atendendo melhor as necessidades de seus clientes, tanto externos quanto internos.

2 A EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Para abordar o tema empresas de pequeno porte, torna-se necessário primeiramente definir em que consiste uma empresa e também sua classificação por tamanho. Cabe salientar que existem vários critérios que são usados para esta classificação, esses critérios conduzem a uma definição diferenciada de categorias. Existe uma grande dificuldade em classificar as empresas de forma precisa e pertinente.

Krepsky (1992, p.14) entende que empresa representa “um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca”.

Segundo Cassaro (1999, p.2) “empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais”.

Franco (1991) admite que empresas consistem em toda atividade econômica com fins lucrativos, pois é basicamente isto que as diferem dos demais tipos de organizações. Para a autora, toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica, seja mercantil, industrial, agrícola ou prestação de serviços, pode ser entendida como uma empresa.

Um dos grandes problemas que uma empresa enfrenta, segundo Tachizawa e Faria (2002), é a visão extremamente segmentada, setorializada ou atomística que a maioria das empresas têm delas mesmas. Isso leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços. Portanto, a empresa deve buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e integrada, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as relações entre os recursos captados e os valores obtidos pela empresa. Para os autores, empresa deve ser considerado como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se num todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. A adoção do enfoque sistêmico, que vê a organização como um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente, pode ser entendida como um processo que procura converter recursos em produtos (bens e/ou serviços), em consonância com seu modelo de gestão e os objetivos corporativos.

Uma empresa é constituída por uma pessoa ou um grupo de pessoas que executam trabalho de forma conjunta, buscando atingir objetivos previamente determinados, através de uma gestão que integra recursos humanos, materiais e financeiros. Estes objetivos empresariais desenvolvem-se à medida que a empresa evolui. Por isso, os objetivos da empresa estão associados ao seu tamanho e idade.

Existe uma heterogeneidade entre os critérios para a classificação do porte das empresas. Segundo o autor, isso se deve ao fato de que a definição do porte das empresas está diretamente ligada às condições gerais do país em que atuam. Nesse sentido, indústrias consideradas pequenas em alguns países podem ser consideradas médias em países menores. Essa mesma situação pode ocorrer também dentro de um país com grandes dimensões territoriais, como é o caso do Brasil.

Alguns países, como por exemplo, os Estados Unidos, a França, o Japão, a Itália e a Espanha, utilizam certos elementos para a classificação das empresas, como empregados, faturamento, capital, patrimônio. Estes elementos podem ser utilizados em conjunto ou isoladamente.

Já no Brasil, as empresas são classificadas em microempresas, pequenas, médias e grandes empresas. Os critérios utilizados para a classificação são parecidos com os utilizados por outros países, como: número de empregados, volume do faturamento e da receita anual, patrimônio,...

Não há, portanto, uma definição da classificação das empresas aceita universalmente. Segundo Becherer e Maurer (1999), alguns autores acreditam que é possível uma definição mais específica do significado dos termos grande, média e pequena, e estes, normalmente, se valem das variáveis emprego e investimento para identifica-las. Por outro lado, há os que utilizam as variáveis volume de vendas e consumo de energia, na tentativa de obter um conceito mais exato.

Atualmente, do ponto de vista legal, torna-se muito importante o enquadramento da empresas em microempresas, pequenas, médias ou grandes empresas, devido ao fato de que a obtenção de créditos e incentivo e a isenção de impostos, por exemplo, ocorre em função do porte da empresa.

Staley e Morse (1991) estabelecem um paralelo interessante quando afirmam que separar a pequena indústria da grande é como separar a água fria da quente, pois muito depende da finalidade que se tenha em vista.

Uma empresa não é mais pequena a partir do momento que não pode continuar a se dirigida por uma só pessoa. Essa afirmação não leva em consideração as demais variáveis que podem interferir na administração da empresa.

Apesar da diversidade de critérios para essa classificação, Morelli (1994) acredita que é possível separá-los em dois grupos: os que se referem aos critérios qualitativos, e os que se referem aos critérios quantitativos. Os critérios qualitativos representam a forma de administração e o tipo de inserção no mercado, enquanto que os critérios quantitativos representam as informações obtidas através de análise do registro contábil das empresas e dos censos econômicos.

O autor ainda salienta que para o critério qualitativo as variáveis mais utilizadas são:

- o acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas;
- a existência de divisão de trabalho especializado;
- o nível de especialização da mão de obra;
- a existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores;
- a existência de relações externas e internas de tipo essencialmente pessoal;
- a ausência de um sistema de informação para a tomada de decisão;
- a forma e o grau de concorrência;
- o tipo de máquinas e ferramentas utilizadas;
- a caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensiva ou trabalho-intensivo);
- a existência de participação direta do proprietário no processo de produção;
- a comercialização e/ou a prestação de serviços;
- a falta de conhecimento e de utilização de modernas técnicas de administração.

Morelli (1994) ainda salienta que a maior barreira quanto à adoção dos critérios qualitativos está na dificuldade de análise. Nas classificações baseadas em critérios quantitativos, o autor destaca que as variáveis mais utilizadas são:

- o volume de emprego;

- o investimento realizado (ativo-fixos);
- o faturamento;
- a potência instalada;
- a produtividade;
- o capital social;
- o patrimônio líquido;
- e a participação no respectivo mercado.

Já os principais problemas encontrados quanto à utilização dos critérios quantitativos está na falta de um sistema contábil organizado e na baixa precisão dos dados provenientes de levantamentos e censos econômicos.

Gonçalves e Koprowski (1995) apresentam os seguintes aspectos qualitativos que representam as E'sPP, que são:

- usam o trabalho próprio ou de familiares;
- não possuem administração especializada fora da empresa;
- não pertencem a grupos financeiros e econômicos;
- não possui produção de escala;
- apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio;
- têm organizações rudimentares;
- são receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural;
- representam um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários.

Outras características que se superpõem ou se entrelaçam com algumas das já mencionadas são as seguintes:

- estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores;
- dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo;
- falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda;

- uma integração bastante estrita com a comunidade local a que pertencem seus proprietários.
- direção pouco especializada;
- falta de acesso ao capital através de um mercado de capital organizado;
- dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos;
- baixa relação de investimento/mão-de-obra empregada.

Segundo Taylor (1999) existe um terceiro critério de classificação que constitui uma associação dos critérios qualitativos e quantitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais. Aliado também a critérios de atribuição de pesos diferentes para cada um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e a estrutura econômica da região ou país. Para o autor, este critério permite uma análise mais precisa e adequada para fins de categorização das empresas.

Para o autor, a adoção do critério qualitativo ou quantitativo representa uma manifestação generalizadora e arbitrária, e que acaba desprezando as variações particulares existentes entre empresas e setores das atividades econômicas. Isso porque as E'sPP distinguem-se uma das outras pela diversidade de tamanho, pelo nicho de produto/mercado e pelo estágio de desenvolvimento, sendo difícil e incorreto comparar isoladamente, por exemplo, o número de empregados e o volume de faturamento.

Cabe ressaltar que a maior controvérsia na definição de um conceito para definir micro empresa, pequena, média e grande empresa está, principalmente, na determinação de qual variável utilizar para a conceituação, e não na fixação de parâmetros para a variável ou variáveis escolhidas.

Existe uma grande diversidade entre os critérios para a classificação do porte das empresas. Diante do exposto, observa-se que não existe um critério ideal para essa classificação. No entanto, para se chegar a uma definição coerente sobre o tamanho da empresa, torna-se necessário selecionar a variável mais adequada ao propósito da classificação, e estabelecer parâmetros para essa análise. Para a definição do sistema de classificação deve-se sempre levar em consideração as diferenças nacionais, regionais e setoriais das empresas que se pretende classificar.

A vasta literatura existente sobre o assunto não apresenta uma unanimidade de critérios para definir as dimensões do que sejam as E'sPP. A variedade de critérios utilizados

decorre, em parte, da diversidade de situações e níveis dos países em que foram e continuam sendo realizados estudos sobre o seu desempenho, as suas características e os seus problemas.

O esforço de caracterização, segundo o porte, decorre principalmente da necessidade de aplicação de medidas de incentivo que conduzam a seu fortalecimento e expansão. Gasperini (2000) aborda que para as distorções serem diluídas é importante que o sistema de classificação esteja de acordo com o objetivo a que ela se presta, como fomento ou pesquisa, além de considerar as diferenças nacionais, regionais e setoriais da empresa que se pretende classificar.

Na bibliografia brasileira sobre o assunto há definições baseadas em parâmetros díspares e nem sempre suscetíveis de correlação, segundo Saldini (2001). De modo geral, os órgãos oficiais no Brasil normalmente se valeram das variáveis faturamento e mão-de-obra ocupada para classificar as empresas segundo o porte.

Na visão de Audretsch *et al.* (1999), as classificações baseadas no número de funcionários merecem algumas ressalvas, uma vez que estão admitindo, implicitamente, a premissa que esse fator (número de empregados) é determinante da produtividade, e fundamental para a avaliação do desempenho da empresa, da indústria e da economia global.

O critério de classificação pelo faturamento ou lucro também pode, segundo os autores, gerar distorções, uma vez que uma cifra numérica, por si só, não indica qual a estrutura empresarial e administrativa que foi necessária para consegui-la, além de ser um índice que pode variar, dependendo do ramo de atuação da empresa.

O SEBRAE (1998) adota a seguinte classificação:

- microempresa – até 19 empresas na indústria e 9 no setor de comércio e serviços;
- pequena empresa – de 20 a 99 na indústria e 10 a 40 no comércio e serviços;
- média empresa – de 100 a 400 empresas na indústria e 50 a 00 no comércio e serviços;
- grande empresa – acima de 500 empresas na indústria e 199 no comércio e serviços.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) adota o critério de classificação do SEBRAE.

O SEBRAE (1998) tem também uma classificação somente para caracterizar as empresas de pequeno porte, que se relaciona aos “estágios de desenvolvimento”, os quais implicam em certas características específicas. Os estágios são:

- futuros empresários: pessoas físicas que se interessam em ter um negócio próprio, mas que ainda não o iniciaram. Necessitam de informações básicas sobre legislação, mercado, investimentos, créditos e tecnologia;
- empresas informais: negócios que já exercem suas atividades, mas ainda não formalizados legal e juridicamente. Requerem também informações básicas sobre legislação, mercado, investimentos, crédito e tecnologia, mas voltadas a buscar benefícios da formalização;
- empresas jovens: empresas com até dois anos de vida, requerem informações ligadas a mercado, oportunidades de negócios, crédito e capacitação empresarial básica;
- empresas em consolidação: com idade entre dois e cinco anos, são negócios que já agregaram experiência, mas ainda precisam de informações sobre crédito, parcerias, acessos a novos mercados e tecnologias e capacitação empresarial específica;
- empresas maduras: com mais de cinco anos de vida, precisam para sua expansão conhecimentos sobre o desenvolvimento de novos produtos, mercados e processos, além de associação e capitalização.

A definição de empresa de pequeno porte, também conhecida como pequenas empresas, vem, ao longo do tempo, provocando debates e discussões no Brasil e no mundo. Existem muitas controvérsias no que diz respeito a sua definição e a sua aplicabilidade de conceituação. Estas controvérsias geraram vários conceitos do que realmente seja uma EPP. A heterogeneidade do termo pode ser percebida não só entre os diversos países que estudam o tema, mas também entre regiões do mesmo país e, até mesmo, entre diferentes órgãos que nele atuam.

As E'sPP têm, portanto, inegável importância para o desenvolvimento econômico e social de qualquer país. Neste trabalho entende-se que EPP são aquelas que possuem até 100 empregados e que o proprietário esteja à frente do processo decisório.

2.1 A importância das empresas de pequeno porte

Apesar da dificuldade para o estabelecimento dos critérios de classificação das empresas por tamanho e da problemática vivida pelas empresas de pequeno porte, é indiscutível a participação destas empresas no desenvolvimento mundial.

As E'sPP desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação de uma economia saudável. No processo de desenvolvimento, segundo Deakins (1996), é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

De acordo com dados históricos, o desenvolvimento das E'sPP foi marcado pela necessidade de absorção de mão-de-obra no pós-guerra e pela reconstrução dos países mais afetados, devido às suas características de agilidade e capacidade de adaptação. (CTEB, 1995)

A importância histórica das E'sPP é inegável em quase todos os países do mundo, especialmente quando vinculados ao desenvolvimento do capitalismo moderno alicerçado no crescimento dos pequenos negócios, de acordo com dados de Vinnel e Hamilton (1999). Segundo Vieira (1999), muitos pensadores e autores famosos colocavam a EPP como algo que deveria desaparecer com o desenvolvimento do capitalismo, já que haveria a concentração de capital e a formação de grandes grupos, contra os quais as E'sPP não teriam como competir.

Vieira (1999) considera que a Economia evoluiu de modo a conservar a importância das E'sPP, mesmo num mundo onde as grandes corporações têm uma relevância incontestável. E ressalta que na década de 70, ocorreu um “ressurgimento” das E'sPP.

Gimenez (1998) também aborda esse ressurgimento das E'sPP. Segundo o autor, do início do século XX até os anos 70, a importância das E'sPP declinou nas nações industrializadas. Mas, após esta década, o surgimento de E'sPP foi ampliado. O autor considera que este fato ocorreu devido às crises econômicas e mundiais. Por exemplo, a Crise do Petróleo marcou o fim de uma fase de intenso crescimento econômico, o qual havia sido caracterizado por uma época de pleno emprego e de desenvolvimento de muitas E'sPP. Conforme Oliveira (1997), na realidade brasileira, também se percebe este aumento no número de E'sPP nos mais diversos setores.

Os setores em que a EPP tem alcançado êxito são os mais variados. Passos (1996) afirma que, em especial, a EPP apresenta bom desempenho nas atividades em que há inovação tecnológica. Segundo o autor, a EPP tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de mão-de-obra; apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos; opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis ou atende a uma demanda marginal e flutuante; sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem; sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Já Passos (1996) considera que as E'sPP possuem três principais virtudes econômicas, que são:

- facilita a mudança, devido ao porte;
- propicia o lastro de estabilidade econômica;
- é, na realidade, o principal respaldo comercial dos valores do ambiente sócio-econômico de livre mercado.

O autor ainda considera que as E'sPP desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou, até mesmo, involuntariamente, pois elas absorvem os choques dos períodos de baixa e incerteza na conjuntura econômica, desempenham muitas das tarefas menos compensadoras (mas necessárias) na economia e assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. Para o autor, são estas justamente as funções que levam as E'sPP em direção à baixa lucratividade e o bem estar das empresas de grande porte.

Para Porter (1986), as E'sPP têm grande importância dentro dos países em via de desenvolvimento, pois geram, rapidamente, postos de trabalho, capacitam trabalhadores locais e trazem recursos técnicos, ajudando, de certa forma, para que não haja escassez de recursos.

Longenecker *et al.* (1997) afirmam que as E'sPP contribuem para o bem-estar econômico e produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Desta forma, pode se considerar que sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas, além de oferecerem contribuições excepcionais na medida em que oportunizam novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

As E'sPP industriais também possuem uma considerável relevância para o fortalecimento industrial. Segundo Paleta (2001), estudos realizados no Brasil e no exterior comprovam que a atividade das empresas de pequeno porte industriais é responsável por mais de 50% do valor da transformação industrial e nível de emprego total de qualquer país, independentemente do grau de desenvolvimento que eles se encontram.

Conforme Paleta (2001), as E'sPP têm grande representatividade no mundo dos negócios de vários países. Nos Estados Unidos da América (EUA) há cerca de 20 milhões de E'sPP, ocupando cerca de 65% da mão-de-obra do setor privado e gerando 39% do Produto Interno Bruto norte-americano.

Segundo o autor, nos EUA existe o SBA (*Small Business Administration*), entidade criada pelo Congresso americano em 1953, a qual oferece treinamento, consultoria, auxílio legal e financeiro às E'sPP. A SBA mantém programas de assistência como, por exemplo, o SCORE (*Service Corp of Retired Executives*), no qual executivos aposentados prestam serviços a pequenos negócios.

No Brasil, também existem entidades que prestam serviços às E'sPP, como o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e o SIMPI (Sindicato da Micro e Pequena Indústria), de acordo com Torres (1999). Biscaro (2000) complementa que as empresas juniores mantidas pelas universidades, faculdades e escolas de administração. Existe ainda o SEBRAE.

Segundo Tachizawa e Faria (2002) os programas oficiais para obtenção de recursos para as E'sPP são vários, mas estão em constantes mudanças, devido a natural dinamicidade do mercado financeiro e da conjuntura econômica, que é extremamente influenciada pelas políticas governamentais. As E'sPP, para fins de obtenção de capital de giro junto a bancos oficiais ou privados, podem acessar programas do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal ou do próprio banco privado do qual o empresário seja correntista. De acordo com os autores, os principais programas são:

- programas de auxílio às pequenas empresas (Sebraetec e Patme), do SEBRAE;
- programas da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos);
- programas de capacitação de RAHAE (Recursos Humanos para Atividades Estratégicas), do Ministério da Ciência e Tecnologia;

- PIPE (Programa de Inovação Tecnológica e, Pequenas Empresas), da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo);
- SOFITEX (Programa Nacional de Software para Exportação), do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
- Programa PROSOFT, linha de crédito para empresas de *software*, do BNDES e da Associação Brasileira de *software* e serviços de informática.

Barros e Modenesi (1993) mencionam cinco razões pelas quais as E'sPP justificam sua sobrevivência no desenvolvimento industrial:

- as pequenas indústrias podem competir, em certas circunstâncias, com os produtos das grandes empresas;
- as empresas de pequeno porte industriais podem “preencher lacunas” entre a produção em massa e a produção por encomenda das grandes empresas;
- as pequenas firmas podem produzir componentes e supri-los às empresas de grande porte;
- as pequenas indústrias podem iniciar a fabricação de novos produtos (e algumas vezes se expandirem com o crescimento da produção desses produtos);
- as E'sPP (ou, mais especificamente, as empresas de venda de serviços sucessores das indústrias artesanais) podem prestar serviços e reparos para os produtos fabricados pelas grandes empresas.

A presença das E'sPP é justificável tanto em países em desenvolvimento quanto em países desenvolvidos. Em países em desenvolvimento, a EPP permite a economia de capitais, absorve mão-de-obra não qualificada e minimiza imigrações inter-regionais, criando assim, um melhor equilíbrio entre regiões. E ainda, as E'sPP colaboram na descentralização de decisões, possibilitam uma melhor distribuição da produção industrial, representam eficiente arma contra o desemprego e são grandes geradoras de renda. Já nos países desenvolvidos, a EPP representa vantagens no fornecimento de produtos sob encomenda, e acumula as funções de complementação de defesa contra situações monopolísticas e de democratização do produto (CNI/DAMPI, 1996).

A importância das E'sPP vai além dos aspectos já mencionados, pois proporciona também oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Segundo Batalha e Demori (1990), assegurando-se o sucesso de empreendimentos menores, garante-se a criação de novos empregos, a geração de riquezas e a dinamização da economia como um todo. Batalha e Demori (1990) admitem que um ponto importante a ser destacado é o fato de que a flexibilidade da EPP, aliada à sua natural predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudanças, ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos.

Mas há ainda quem discorde da importância da EPP. Um exemplo é citado por Saldini (2001), no qual comenta-se que não necessariamente "*small is beautiful*". Uma das grandes vantagens da EPP está na sua agilidade. Mas, com a globalização e a complexidade crescente do mundo dos negócios, passa a ser a capacidade de associação entre empresas uma das maiores virtudes, pois permite a criação de redes virtuais de negócios mais competitivos. No entanto, acredita-se que este trabalho também pode ser realizado pelas E'sPP mas, é claro, que as grandes empresas possuem uma vantagem, pois conseguem estabelecer *networks* e com isso, mantém os seus ganhos de escala.

Reeb (1999), salienta que as políticas governamentais podem estar direcionadas ao provimento de infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das empresas e, principalmente, propiciar um sistema educacional capaz de preparar as pessoas para se adequarem às mudanças impostas pela evolução tecnológica. As políticas governamentais representam o maior fator de interferência externa para as E'sPP. Elas se diferenciam em grau de contribuição de país para país, embora os problemas internos, associados às E'sPP sejam similares em todo o mundo.

As medidas de apoio e fortalecimento às E'sPP devem estar inseridas no âmbito do papel do Estado centrado em proporcionar condições necessárias à formulação e execução de uma política econômica estável que assegure o fortalecimento destas empresas, incentivando a produção nacional e a mais valia nos mercados. Essa idéia suscita discussão na medida em que as economias emergentes, ao mesmo tempo em que repudiam a excessiva presença do Estado nos negócios, ainda não encontram alternativas para libertar-se dessa presença.

Pode se salientar que as E'sPP são elemento decisivo na composição do parque empresarial de qualquer país. À medida que os países avançam em seu processo de desenvolvimento, as E'sPP não são substituídas simplesmente por empresas maiores, pois elas possuem características próprias que asseguram o seu lugar.

2.2 Origem, conceito e características das empresas de pequeno porte

De uma maneira geral as E'sPP surgiram das microempresas, que cresceram com o espírito empreendedor do(s) seu(s) fundador(es). Para Lodi (1986), com o crescimento das atividades e das operações empresariais, surge a necessidade de um número maior de pessoas para conseguir realizar todo o trabalho existente na empresa. Os familiares são os primeiros a se integrarem neste contexto empresarial, por motivos como proximidade, confiança, semelhança de hábitos, costumes e valores.

Segundo Lezana (1996a) o interesse do estudo das empresas de pequeno porte baseia-se:

- na importância e crescimento que este setor tem alcançado;
- na constatação que representam um dos pilares da economia, apesar do elevado número de fracassos;
- no surgimento de um novo modelo de desenvolvimento que dá à dimensão regional um crescimento relevante;
- na quantidade de mão de obra empregada por este setor;
- na movimentação do tecido industrial;
- na diminuição da migração.

As E'sPP exigem um capital pequeno para se constituírem. Este tipo de empresa é considerado bastante inovador, por demonstrarem flexibilidade e por adaptarem-se às mudanças de mercado de forma ágil e eficiente.

Torna-se importante abordar o que significa EPP diante da lei. A Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999 enfatiza o que são microempresas e empresas de pequeno porte:

- microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

- empresa de pequeno porte (pequena empresa): a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Independente às referências legais, existe ainda outras formas de se definir o que são E'sPP. Resnik (1990, p.7-8) relata que “o que caracteriza de forma especial à empresa de pequeno porte (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre os aspectos da empresa) são os seus recursos limitados”.

Longenecker *et al.* (1997) consideram que qualquer padrão de tamanho designado para a EPP é algo necessariamente arbitrário, sendo que são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores utilizam um padrão, os bancos outros, e assim por diante.

Nesse sentido não se constitui uma tarefa fácil conceituar EPP, pois cada uma apresenta características próprias. Assim, o conceito pode variar de acordo com o objetivo ou o propósito específico da entidade que deseja utilizar tal conceito. Não existe uma definição obrigatória e uniforme em âmbito nacional ou internacional. Sua classificação depende também, do desenvolvimento do país em que estiver inserida.

Encontra-se na literatura algumas características pertinentes a EPP. Como, por exemplo, as citadas por Cleto (1989). Para o autor, as empresas de pequeno porte apresentam:

- absorvem mais mão de obra por capital investido;
- a produção por capital investido é maior do que a das grandes empresas;
- funcionam como postos de treinamento de mão de obra, pelas atividades mais diversificadas que seus funcionários realizam;
- apresentam excessiva centralização do poder e acúmulo de funções sobre o principal dirigente;
- atuam em nichos de mercado rentáveis para as grandes organizações;
- apresentam relações de trabalho e estrutura organizacional mais informais, o que determina um ambiente de trabalho mais agradável.

Para caracterizar a EPP são várias as características abordadas pelos estudiosos do assunto. As características que representam as E'sPP são:

- os recursos são limitados;
- a estrutura organizacional é simples e, muitas vezes, não está claramente definida;
- número reduzido de funcionários;
- a margem de erro aceitável é bem reduzida;
- dificuldade ou inexistência de acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas;
- são criadas e, na maioria das vezes, operam à imagem e semelhança do empreendedor;
- satisfazem mais facilmente as necessidades de especialização;
- dificuldade no recrutamento e na manutenção de mão-de-obra especializada.

Mesmo considerando-se que as grandes empresas representam uma característica do estágio moderno de desenvolvimento industrial, um país pode apresentar uma estrutura industrial mais produtiva quando há uma combinação ideal de pequenas e grandes unidades produtivas, onde o papel de cada uma é determinado com base na eficiência econômica dos fatores de produção de cada setor.

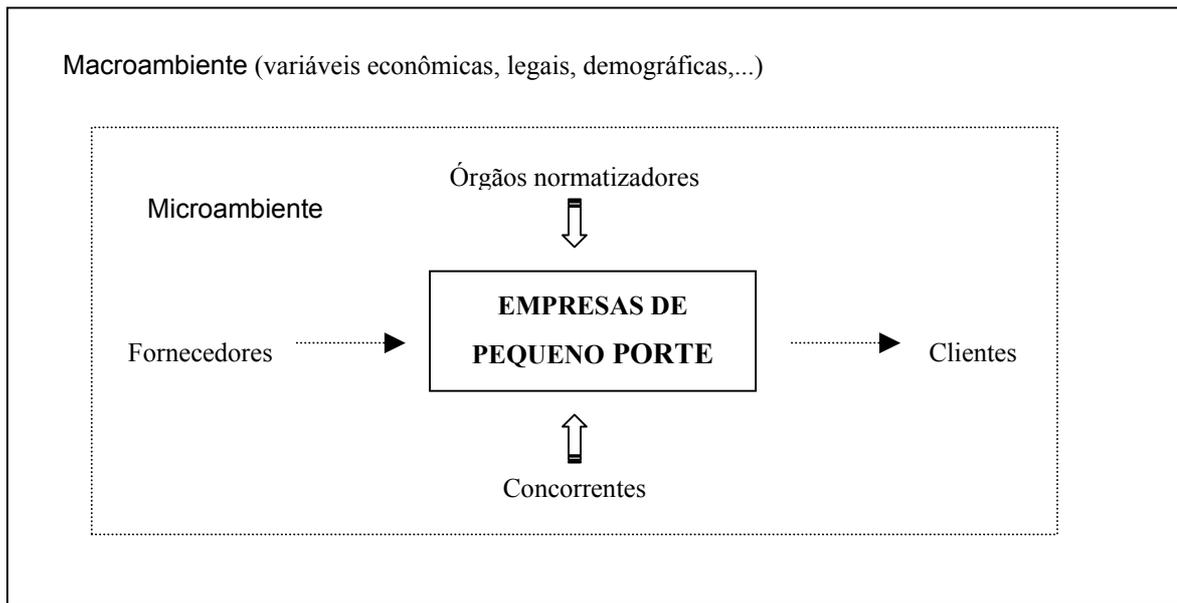
Queiroz (2002) revela que as principais características das E'sPP costumam ser comuns ou muito semelhantes em diversos países. Segundo o autor, algumas características não são extremadas no Brasil, especialmente as negativas, a saber:

- “solidão do empresário”: o empresário (gestor/empreendedor) enfrenta as dificuldades de seu negócio sozinho, faltando interlocutores aos quais possa consultar;
- baixa taxa de capitalização interna: decorrente de reduzidas disponibilidades de recursos iniciais e de deficiências gerenciais;
- falta de controles administrativos internos;
- pelo seu pequeno porte, dificuldades em negociar com fornecedores/compradores de maior porte;
- excessiva e precoce tributação;
- falta de fontes de financiamento e dificuldades de acesso ao crédito;
- inúmeras barreiras burocráticas;

- o próprio contexto macroeconômico nacional, que apresenta uma imponderabilidade, principalmente no período de excessiva inflação que caracterizou o final dos anos 80 e o começo dos anos 90.

Conforme Tachizawa e Faria (2002), o ambiente da EPP pode ser visualizado através de uma análise do macroambiente e do microambiente. No macroambiente tem-se maior a amplitude das forças externas e das variáveis não-controláveis que afetam todos os agentes no meio ambiente da organização, sejam elas as econômicas, demográficas, físicas/ecológicas, tecnológicas, político-legais ou socioculturais. Tais entidades externas operam num macroambiente cujas forças e megatendências criam oportunidades e ameaçam a organização. Trata-se de variáveis não-controláveis, que a organização deve monitorar e com as quais vai interagir. Em relação ao microambiente, deve-se analisar os concorrentes, os órgãos normatizadores, assim como os fornecedores e clientes. Quanto aos concorrentes, deve-se identificar suas origens e sua segmentação, e também os esforços de vendas em termos de propaganda, prazo de atendimento, distribuição, garantia e assistência técnica, segmentação de mercado e inovação de produtos. Quanto aos órgãos normatizadores, é importante observar a sua influência no comportamento da organização. Quanto aos fornecedores, deve-se mapear as principais matérias-primas, o potencial humano, a tecnologia e a escala mínima econômica e/ou requisitos/especificações técnicas. E, quanto aos clientes, deve-se levantar suas necessidades, para que se possa atendê-las. Estes dados podem ser visualizados na Figura 2.

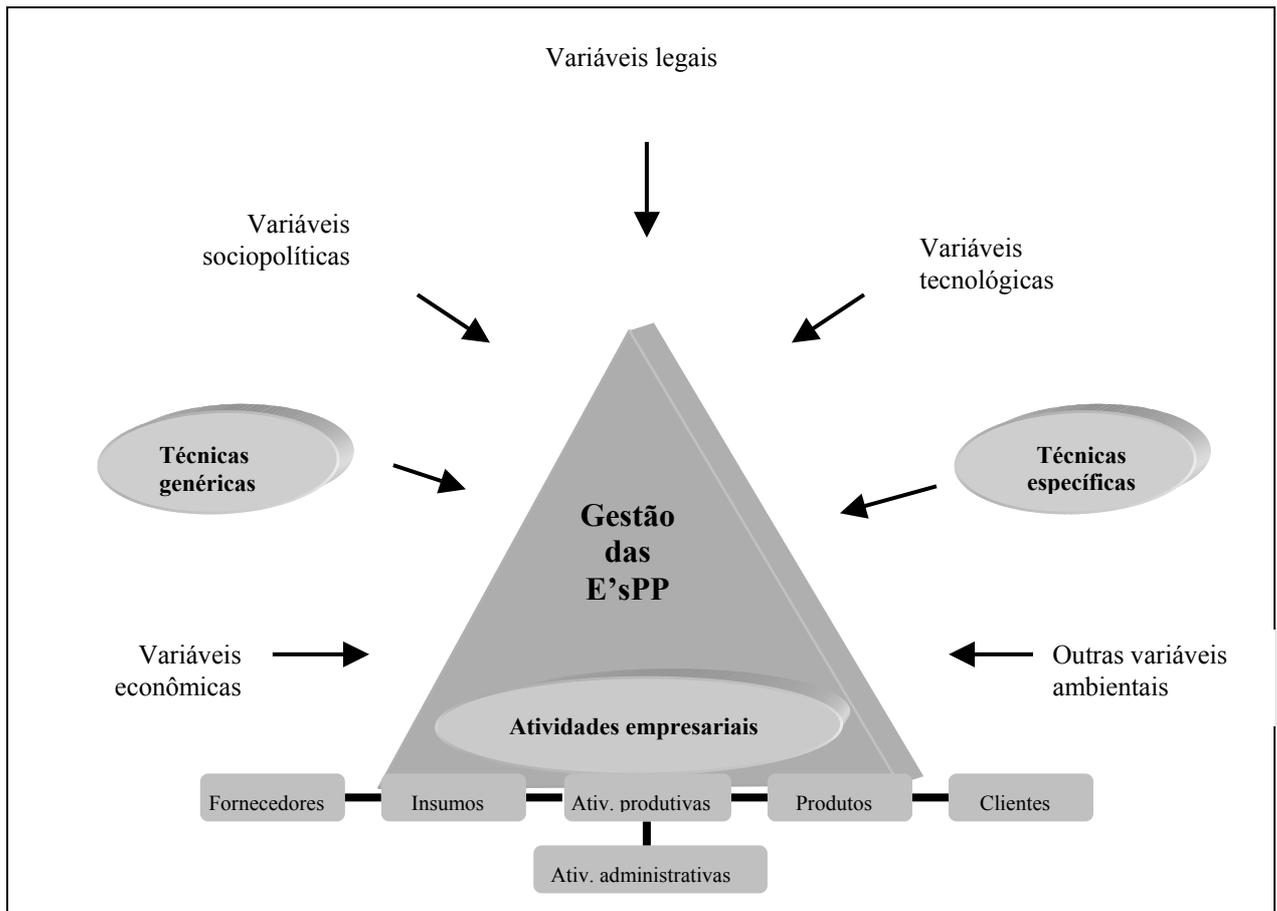
Figura 2 - O ambiente das empresas de pequeno porte



Fonte: Tachizawa e Faria (2002, p.147)

Diante da competição global, o modelo de gestão das E'sPP que privilegia a configuração organizacional por segmento de clientes é o mais adotado. Segundo Tachizawa e Faria (2002), a gestão das E'sPP deve abranger tanto os fatores genéricos (presentes em todas as organizações) como os específicos (próprios de cada empresa), incluindo o estilo do gestor/empreendedor, estratégias empresariais adotadas, histórico passado, estágio em que se encontra a organização e demais aspectos subjetivos. Para cada conjunto de E'sPP pertencentes a setores econômicos diferenciados devem corresponder técnicas de gestão genéricas, aplicáveis igualmente a todas as empresas desse ramo de negócios. De acordo com os autores, ao se mudar o setor de atividade, muda-se também a forma de gestão na EPP enfocada. A Figura 3 apresenta o modelo de gestão idealizado por Tachizawa e Faria (2002).

Figura 3 - Uma visão do processo de gestão de uma EPP



Fonte: Adaptado de Tachizawa e Faria (2002, p.97)

As características próprias de cada setor fazem com que as estratégias genéricas das organizações que formam os diversos setores da economia reflitam essas peculiaridades. Segundo Tachizawa e Faria (2002), o modelo de gestão de uma EPP deve considerar a existência de estratégias genéricas e estratégias específicas, cujo agregado configura estratégias próprias de cada organização. Ou seja, o modelo de gestão apresentado é sistêmico e metodológico, separando as variáveis estruturais que são comuns a todas as E'sPP daquelas que são específicas e singulares a cada organização.

Cabe destacar a consideração de Fillion (1999), que admite que para cada pequeno negócio existe sempre um empreendedor que o criou. Por isso, qualquer discussão sobre E'sPP deve, necessariamente, ser acompanhada por uma discussão em torno dos proprietários-gerentes das E'sPP. E ainda, deve-se abordar aos estudos das E'sPP o estudo sobre empreendedorismo.

Os dados apresentados até o momento expressam o nível de importância que possuem as E'sPP, por isso, estudos e pesquisas acerca delas dificilmente serão excessivos. A seguir apresenta-se a problemática que envolve o ambiente organizacional das E'sPP.

2.3 A problemática das empresas de pequeno porte

No contexto das E'sPP as dificuldades encontradas são comuns a todas as empresas, independentemente do porte. No entanto, é nas empresas de pequeno porte que as dificuldades se apresentam em toda a sua extensão e intensidade.

Barros e Modenesi (1993) salientam que quanto maior a empresa, maior tende a ser o número de problemas encontrados e também a gravidade de cada um deles. Segundo os autores, as dificuldades decorrentes do ambiente, que independem de decisões internas e atingem as empresas tanto de grande como de pequeno porte, pesam mais sobre estas últimas.

Cabe salientar que o número de E'sPP constituídas a cada ano é muito grande. Para muitas pessoas, a realização pessoal e o sucesso profissional estão diretamente ligados à constituição do seu próprio negócio. Essas pessoas, em muitos casos oriundas de outras empresas, apoderam-se de suas economias e verbas rescisórias e as aplicam em suas idéias, ou seja, a de ser um empreendedor.

No entanto, de acordo com as pesquisas realizadas por Vieira (1996), de cada cinco novos negócios abertos, quatro quebram logo no primeiro ano e apenas 3% sobrevivem após cinco anos.

Muitas dessas empresas morrem ainda jovens. Vários são os motivos que levam uma EPP à morte, como: falta de capital, dificuldade em obter financiamento, falta de mão-de-obra especializada, além de mudanças na política econômica do país. Porém, uma dos principais fatores que provocam a mortalidade das E'sPP é a gestão ineficaz.

Para Adizes (1998), a natureza do crescimento e do envelhecimento nas organizações manifesta-se, primordialmente, na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. As organizações, quando jovens, são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. Segundo o autor, à medida que envelhecem, essa relação se inverte, ou seja, a

controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. Isso pode significar que quando uma organização é jovem, ela é capaz de mudar com relativa facilidade e com baixo nível de controle. Torna-se velha quando seu comportamento for controlável, mas inflexível e com pouca propensão à mudança. Mas quando uma organização é, ao mesmo tempo, flexível e controlável, representa seu estágio de plenitude. À medida que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência em relação à flexibilidade e ao autocontrole é rotulada como um problema, por conseqüência, essas deficiências podem levar ao insucesso, mais precisamente, à morte.

O autor salienta que mortalidade e perda da funcionalidade são termos que representam que ninguém está comprometido com a sua existência, o que significa a morte da organização, que poderá ocorrer em algum momento do ciclo de vida organizacional. Desta forma, a definição de mortalidade leva, assim, a dois elementos: à falta de funcionalidade e ao descomprometimento de todos com a existência da organização.

Um ponto importante abordado por Pereira e Santos (1995) é que a sobrevivência antecede o sucesso, mas para que isso aconteça, existe uma pré-condição, ou melhor, a disponibilidade de dinheiro à mão para quando houver necessidade, pois sem dinheiro a empresa fica fora dos negócios.

Para melhor compreender os problemas que afetam as E'sPP, Batalha e Demori (1990) os dividem em quatro áreas distintas: produção, financeira, mercadológica e administrativa. Na área de produção os problemas levantados pelos autores foram: a obsolescência das máquinas e equipamentos empregados nos parques fabris; a falta de manutenção preventiva; o desconhecimento e/ou a não aplicação de técnicas de administração da produção adequadas, o que acarreta layouts inadequados, exagero na geração de estoques e matéria-prima, de produtos em processo e de produtos acabados, ausência de programação da produção eficiente; a dependência tecnológica das grandes firmas; o despreparo do corpo técnico da empresa; e dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada.

Já os problemas relacionados à área financeira, segundo Batalha e Demori (1990), são: incapacidade das empresas de gerar capital excedente e suficiente para suportar investimentos per permitam alcançar novos patamares quantitativos e qualitativos de produção; carência de capital de giro e, como conseqüência, incapacidade de autofinanciamento; e dificuldade para obtenção de empréstimos.

Quanto aos problemas relacionados à área mercadológica, os autores apontaram que estes se dividem em endógenos e exógenos. Os problemas endógenos são: falta de informação sobre a evolução do mercado; ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto; carência de política racional de vendas; inexistência de controles na produção para que prazos sejam cumpridos. Já os problemas exógenos são: falta de autodeterminação frente ao mercado, em geral, vende-se para alguns poucos clientes; pouco poder de barganha comercial; o preço e a qualidade, muitas vezes, são impostos pelo fornecedor; e pouca margem de segurança no que se refere à continuidade dos pedidos.

Segundo Leone (1999) as E'sPP têm suas próprias especificidades e seus próprios problemas que podem ser classificados em três categorias distintas, descritas na Figura 4. Para a autora, somente isso, independente da sua importância econômica e social para o país e de ser uma grande geradora de empregos, já justifica o desenvolvimento de estudos específicos nesta área.

Figura 4 - Especificidades das E'sPP por categorias de análise

ORGANIZACIONAIS	DECISIONAIS	INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ pobreza de recursos ◆ gestão centralizadora ◆ situação extra-organizacional incontrolável ◆ fraca maturidade organizacional ◆ estrutura simples e leve ◆ ausência da atividade de planejamento formal ◆ fraca especialização ◆ estratégia intuitiva e pouco formalizada ◆ sistemas de informações simples 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ tomada de decisão intuitiva ◆ horizonte temporal de curso prazo ◆ inexistência de dados quantitativos ◆ racionalidade política, econômica e familiar 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ onipotência e influência pessoal do dirigente ◆ identidade entre pessoas físicas e jurídicas ◆ dependência dos empregados ◆ simbiose entre patrimônio social e pessoal ◆ propensão a riscos calculados

Fonte: Leone (1999, p.92)

De acordo com Leone (1999), a maioria dos pesquisadores de gestão estratégica considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as E'sPP é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Essa heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresa e a dificuldade para propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes empresas. Mas, apesar disso, as E'sPP apresentam um certo número de características comuns que emergem tanto da observação direta quanto da literatura específica sobre o tema. Entre elas, a autora destaca:

- a importância do papel do empreendedor: suas aspirações, motivações e objetivos pessoais;
- o papel do ambiente: tanto quanto as grandes empresa, as E'sPP devem adaptar-se ao seu ambiente. Mas, para que essa atitude não seja meramente passiva ou reativa, as E'sPP podem tentar influir sobre o ambiente e constituir-se em rede através de associações e/ou parcerias;
- a natureza da organização: as configurações são as mais diversas possíveis, indo desde o artesanato até as empresas mais sofisticadas;
- a natureza das atividades: escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apóiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

E, por fim, os problemas da área administrativa que, segundo os autores, são: desconhecimento de modernas técnicas administrativas; e dificuldade de acesso a programas de treinamento gerencial.

Campos (1992), aponta alguns problemas que nem sempre são identificados pelos dirigentes, como por exemplo: um mau resultado de qualidade de produto; um grande número de reclamações de clientes; custo elevado que impossibilita a prática de preços competitivos; atrasos na entrega de produtos; insatisfação dos empregados; número elevado de acidentes, representado por uma disfunção na organização.

Já, na visão de Barros e Modenesi (1993), os problemas das pequenas indústrias podem ser classificados em dois grupos: externos e internos. Dentre os principais problemas internos pode se relacionar:

- reduzida capacidade administrativa dos dirigentes;
- a falta de uma estrutura organizacional bem definida;

- o excesso de centralização nas decisões por parte do pequeno empresário;
- a falta de estudos técnico-administrativos no embasamento de decisões;
- a falta de critérios na seleção do pessoal administrativo.

O autor também inclui, entre os problemas internos, a inadequação dos métodos de produção e ineficiência do equipamento industrial, o desconhecimento de técnicas mais avançadas de trabalho (como o estudo de tempos e movimentos, abordagem racional de estrangulamentos físicos, layout, movimentação de materiais, e outros), a falta de controles de estoque (de matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados, resíduos e refugos, falta de controle das horas trabalhadas, rendimento, matérias-primas secundárias, etc.), a falta de distribuição racional do trabalho, a ausência de controle de qualidade das matérias-primas adquiridas e de produtos acabados, obsolescência de máquinas e equipamentos (ou inadequação destes à escala de produção), e a falta de manutenção preventiva. Ainda dentro dos fatores internos, Barros e Modenesi (1993) complementam com os seguintes fatores: falta de planejamento financeiro e a dificuldade na obtenção de financiamento, ligada ao desconhecimento total ou parcial dos fundos de financiamento e sua sistemática de operação; incapacidade técnica, econômica e financeira para elaborar propostas e solicitações de fundos; desorganização administrativa; falta de garantias para lastrear o financiamento; e receio de endividamento.

Os problemas de ordem externa apontados por Barros e Modenesi (1993) referem-se a pressão externa provocada pelas bruscas variações de um mercado em expansão (e instável sob a influência de forças oligopolistas); às exigências de natureza fiscal e financeira impostas tanto pelos órgãos governamentais como pelo mercado financeiro; às modalidades insatisfatórias de financiamento em longo prazo; à discriminação no sistema de seleção para a obtenção de financiamentos e aos impostos e contribuições compulsórias muito elevados.

Os problemas de ordem interna, apresentados por Cleto (1989), de uma certa forma atrapalham o crescimento e o desenvolvimento das E'sPP e podem assumir dois pontos principais, que são:

- falta de recursos, o que dificulta os investimentos, a reposição de máquinas e equipamentos, o capital de giro, etc;
- pouco treinamento gerencial e pouca utilização de técnicas eficazes de administração pelos principais dirigentes, em particular, técnicas de planejamento.

Vários problemas encontrados nas E'sPP são descritos por Cavalcanti *et al.* (1991), a saber:

- escassez do capital de giro e financiamento;
- escassez de matéria-prima e ou sua baixa qualidade;
- instabilidade do mercado consumidor interno e externo;
- progressiva falta de mão-de-obra especializada;
- falta de garantia para financiamento;
- excessiva centralização administrativa;
- elevação em escala acelerada dos encargos trabalhistas;
- carência de apoio direto de organismos oficiais de fomento industrial;
- dificuldades no acompanhamento das mudanças freqüentes da gestão da política fiscal na esfera federal e dos Estados;
- desconhecimento total ou parcial dos diversos fundos oficiais de financiamento e sua sistemática de operações;
- burocracia e complexidade de legislação fiscal, principalmente no tocante ao sistema de autolancamento das obrigações fiscais e para fiscais;
- dificuldades creditícias na obtenção de financiamento, quer para capital de giro, quer para investimento;
- falta de capacidade gerencial na administração e organização dos vários setores de suas atividades;
- estrutura organizacional inadequada, não constituindo uma administração capaz de garantir melhor aproveitamento dos recursos da empresa e das oportunidades de mercado;
- a maioria das funções administrativas são concentradas na pessoa do dirigente máximo, existindo um insignificante grau de delegação e de descentralização administrativa;
- a divisão de tarefas é feita de forma imprecisa e quase improvisada, o que se reflete no grau de capacidade ociosa dos equipamentos, atraso nas entregas, insuficiências de estoques, baixo controle de qualidade e limitação de espaço;

- incapacidade de recursos através de linhas de crédito oficial, em consequência, ocorre permanente dificuldade de obtenção de crédito bancário porque o pequeno industrial geralmente não possui patrimônio próprio, utilizando-se de prédios alugados e não desfrutando de tradição e conceito no setor financeiro;
- sérios problemas para colocar seus produtos em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, por não contar com recursos técnicos e financeiros que permitam desenvolver novas técnicas de comercialização;
- os equipamentos, as técnicas e os processos de produção da EPP são, na maioria das vezes, obsoletos e acarretam custos operacionais excessivos e baixa qualidade dos produtos.

Gimenez (1998) apresenta alguns problemas típicos na administração de uma EPP, que são:

- delegação: as decisões e a administração podem estar concentradas em uma só pessoa, o que torna a administração lenta e incompleta, na medida em que a empresa cresce. Há, portanto, a necessidade de se delegar poder para funcionários. No entanto, os gestores/empreendedores consideram este um tema difícil;
- definição de responsabilidade: outro ponto muito delicado na medida em que, na maioria das E'sPP, não estão claramente estabelecidas as responsabilidades das pessoas e dos departamentos. Isso dificulta controles e gera ineficiências;
- ceticismo e conservadorismo: a EPP tende a ser conservadora em suas ações, especialmente por desacreditar em algumas áreas de ação, como o marketing, por exemplo;
- uso de consultores externos: muitas vezes a EPP desconhece, desconsidera ou mesmo, rejeita a possibilidade de consultoria. Contudo, um profissional externo pode ser de grande utilidade para o negócio.

Segundo Timmons *apud* Longen (1997) existem alguns aspectos e características comportamentais que representam um problema para o sucesso de novos empreendimentos e que, estes atributos são muito comuns em empreendedores de empresas que fracassam. Conforme o autor, os que aparecem com mais freqüência são:

- Senso de invulnerabilidade: É um aspecto inerente a indivíduos que acham que nada de desastroso pode lhes acontecer. Em decorrência deste pensamento, são

pessoas mais propensas a aproveitar eventos inadequados e a correr riscos desnecessários e não inteligentes. Este comportamento possui sérias implicações negativas quando se visa abrir um negócio.

- Crença de que é o “super-homem”: Este termo ilustra pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente desempenhar-se melhor que os outros. Eles correm estes riscos para provar para si mesmo e para impressionar os outros de que são altamente capazes de executar tarefas que são difíceis de serem realizadas.
- Senso de antiautoridade: Algumas pessoas esquivam-se do controle de suas ações por outros indivíduos. Em geral falam: "Não me digam o que fazer, ninguém pode me dizer o que eu devo fazer". Este aspecto contrasta com o pensamento de que todo empreendedor tem a tendência de visar *feedback* de maneira a alcançar suas metas e melhorar sua performance.
- Impulsividade: Ao deparar-se com uma decisão, certas pessoas sentem que devem fazer algo e rapidamente. Elas falham em explorar as implicações de suas ações e na revisão dos resultados após a ação.
- Falta de autocontrole: Este atributo é o contrário do atributo de *locus interno* de controle, característico de empreendedores bem sucedidos. Pessoas com estes traços sentem que pode fazer pouco, já que não podem sequer controlar o que acontece para si.
- Perfeccionismo: Percebe-se que o perfeccionismo é um grande inimigo do empreendedorismo, pois, o tempo gasto na obtenção da perfeição muitas vezes inviabiliza os resultados.
- Excesso de autoconfiança: Os empreendedores que pensam que tem todas as respostas e, usualmente, tem poucas. Para piorar, freqüentemente falham em reconhecer que não sabem.
- Senso de independência: Um caso extremo e severo de independência pode limitar a atuação do empreendedor, pois, ele pensa que é capaz de realizar todas as coisas por ele mesmo, sem a participação e ajuda de outras pessoas.

Salienta-se que os tópicos abordados acima dificultam a implantação de qualquer instrumento de gestão. Neste caso, um processo de conscientização antes da implantação de

um processo de gestão auxiliará na aceitação deste por parte do empreendedor e também de sua equipe de trabalho.

Para Roesch (1996) a problemáticas das E'sPP pode ser entendida como uma situação não resolvida, entendendo que, quando essas são identificadas podem gerar oportunidades até então não percebidas pela organização. Para a autora a questão da situação não resolvida pressupõe que alguma coisa deveria ser feita, mas gera uma situação de pendência que, por sua vez, define a existência do problema.

Em síntese, destaca-se o problema do controle de gestão que busque o comprometimento organizacional. Conhecendo-se essa problemática de gestão interna, bem como a pressão externa exercida por clientes exigentes e por uma economia incerta e global, torna-se imprescindível e urgente que esforços sejam empenhados em desenvolver ferramentas de gestão adaptadas à realidade da EPP, que auxiliem na administração de seus sistemas produtivos e da empresa como um todo. As E'sPP precisam de técnicas adequadas às suas disponibilidades de recursos financeiros e de pessoal.

Além do conhecimento técnico, do conhecimento do ramo de atividade, do conhecimento do mercado, capital de giro, boas estratégias de vendas, treinamento de pessoal e acompanhamento da economia, é preciso fazer uma gestão estratégica. A falta de sistemas de controle impossibilita essa gestão, levando a EPP a invalidar os resultados oferecidos pelos outros aspectos, ou seja, de nada adianta uma produção eficiente se não houver administração eficiente e eficaz, que garanta o sucesso da empresa através da venda de produtos de qualidade aos clientes, garantido pelo trabalho em equipe e pelo comprometimento dos envolvidos.

2.4 Fatores de sucesso e fracasso das empresas de pequeno porte

Diante do exposto anteriormente, pode se observar que o desconhecimento de modernas técnicas de gestão ou adoção de novas técnicas por modismo, sem o perfeito entendimento de seus conceitos é fator de insucesso para as empresas.

Resnik (1990, p.02) salienta que “aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem a completar um ano de atividade”.

Em dados divulgados pelo SEBRAE (2001), pode se observar que não houve grandes alterações da década de 90 para os dias atuais, pois a taxa de mortalidade das E'sPP continua alta. Conforme dados fornecidos pelo SEBRAE (2001), num universo de cinco anos, apenas três de cada grupo de cem microempresas sobrevivem.

Vários estudos já foram realizados para descobrir os motivos que levaram este fato ocorrer. Existem autores que defendem o ponto de vista de que as empresas fecharam por falta de informação, outros admitem que o motivo é a falta de uma boa administração.

Borinelli *et al.* (1997, p.27) admitem que “a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso, o qual consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa”.

Huang e Brown (1999) admitem que a EPP não pode utilizar as mesmas técnicas administrativas utilizadas pelas grandes empresas. Segundo os autores, uma EPP enfrenta uma situação típica considerada como “*resource poverty*”, ou seja “pobreza de recursos”, não apenas materiais (como capital inicial e de giro), mas também a falta de tempo por parte dos gestores/empreendedores, a falta de experiência, falta de conhecimento técnico das várias áreas do negócio. Esses problemas podem gerar uma baixa profissionalização da empresa e impactar a sua competitividade no mercado. De acordo com os autores, a EPP raramente sobrevive a erros ou má-interpretações da realidade dos negócios.

Degen (1989) considera que a razão que leva as E'sPP ao fracasso baseia-se na falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica por parte dos empreendedores. O autor considera também que a falta dessas habilidades manifesta-se mais freqüentemente através dos seguintes problemas:

- falta de experiência gerencial do empreendedor;
- conhecimento inadequado do mercado;
- insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- problemas na qualidade do produto;
- localização errada;

- erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- capitalização excessiva em ativos fixos;
- inadimplência de credores;
- ineficiência de marketing e vendas;
- excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- crescimento mal planejado;
- atitude errada do empreendedor para o negócio;
- erros na avaliação da reação dos concorrentes;
- rápida obsolescência do produto;
- posicionamento errado do produto no mercado – imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- abordagem incorreta de vendas;
- problemas de produção do produto;
- escolha do momento errado para iniciar o empreendimento;
- falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

As principais variáveis relacionadas à mortalidade das E'sPP nos dois primeiros anos de vida, segundo Valle (1998) são:

- porte: quanto menor for o empreendimento, maiores serão seus riscos de extinção;
- idade: quanto mais novo for o empreendimento, maiores serão os riscos de extinção, principalmente no primeiro ano;
- escolaridade: a escolaridade básica amplia as chances de sucesso do empreendedor no mundo dos negócios, neste caso, quanto maior for a escolaridade, melhor serão as chances de sucesso;
- experiência prévia: a experiência prévia no ramo de negócios amplia as chances de sucesso;
- natureza da experiência prévia: a natureza da experiência prévia no ramo de negócios pode ser um fator ainda mais importante que o anterior;

- disponibilidade de capital na abertura da empresa: amplia as chances de sucesso do empreendimento;
- boa identificação e avaliação de oportunidade com formatação adequada do negócio;
- ajuda profissional: o recurso a um profissional na condução dos negócios parece ampliar as chances do empreendedor;
- foco no mercado: maior preocupação com o cliente e o mercado parece ampliar as chances do empreendimento.

Para a autora, uma variável pode exercer certo impacto sobre as demais, o que determinará as chances de sucesso ou fracasso da EPP. A autora complementa considerando que o sucesso do empreendimento está associado também a variáveis ambientais.

Já para Schell (1995) a principal causa que leva as E'sPP ao fracasso é a “solidão” empresarial. Para o autor, o dono da EPP aprende as lições do dia-a-dia através do método de ensaio e erro, e vai repetindo esses erros até o cansaço e o desgaste. Esses erros são os mesmos que seus antecessores já haviam cometido no passado. É preciso aproveitar as experiências de outras pessoas, pois proceder sozinho é um desperdício.

Segundo Taylor (1999) pode-se considerar que a característica do pequeno empreendimento na área de negócios está delimitada pelos seguintes fatores:

- a empresa é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoa;
- a empresa é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizadas, este(s) se conserva(m) como o principal centro de decisões;
- o capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- a empresa possui uma área de operações limitada, geralmente sua área de abrangência é somente a área onde está inserida;
- a empresa possui uma atividade produtiva que não ocupa uma posição de destaque ou predominância em relações de mercado.

Muitas empresas obtiveram sucesso no momento em que conseguiram se diferenciar dos concorrentes. Para Marcondes e Bernardes (1997) a diferenciação é o que causa o sucesso de uma empresa, trazendo lucros e satisfação dos clientes.

Para que em EPP obtenha sucesso, Rinke (1998) elaborou seis estratégias que fundamentam uma gestão vitoriosa que permite a construção de uma empresa próspera, capaz de progredir no mundo atual, de mudanças rápidas e altamente competitivas. São elas:

- 1) criar uma filosofia organizacional – elaborar uma missão, visão e valores fundamentais. A missão compreende o tipo de negócio que é o foco da organização; a visão descreve o futuro desejado pela organização e os valores ajudam as pessoas envolvidas a identificarem o certo e o errado dentro da organização;
- 2) construir um clima – toda organização tem um clima. Deve-se criar um clima agradável e estimulante, pois as pessoas gostam de trabalhar juntas para atingir metas pessoais e organizacionais;
- 3) capacidade de treinar – treinamento consiste em um sistema que desenvolve as pessoas e permitem que aprendam pela descoberta orientada e também pela prática;
- 4) comunicação;
- 5) colocar o cliente sempre em primeiro lugar;
- 6) conduzir as mudanças.

Segundo Buchele (1980) o sucesso das E'sPP tem uma grande ligação com o seu nível de planejamento. Essa necessidade de planejamento ocorre por dois motivos: as E'sPP não têm força para competir em todas as frentes e, portanto, precisam escolher sabiamente todos os seus embates e também porque não possuem a reserva para sobreviver a muitos dos seus erros. Nesse sentido, devem calcular cuidadosamente seus movimentos.

Tachizawa e Faria (2002) acreditam que a experiência anterior do empreendedor e o seu conhecimento no ramo do negócio são muito importantes para o sucesso das E'sPP. Segundo dados de uma pesquisa realizada pelos autores, em 11 Estados brasileiros estes fatores tiveram percentuais significativamente maiores em empresas em atividade do que em negócios extintos.

Megginson *et al.* (1991) também consideram o planejamento fundamental para o sucesso das E'sPP. Segundo os autores, o planejamento bem desenvolvido pode despertar o interesse de possíveis investidores, guiar o proprietário e gestores/empreendedores na

operação do negócio, direcionar e motivar empregados e fornecer um ambiente atrativo para clientes e futuros funcionários.

No entanto, planejar não é uma atividade fácil de ser realizada, por isso, muitas vezes é negligenciada. Megginson *et al.* (1991) salientam que dentre os fatores que podem levar o pequeno empresário a não planejar destacam-se: o medo de tomar conhecimento dos problemas e das fraquezas que podem aparecer no processo; a falta de conhecimento de como planejar e o sentimento de que as mudanças futuras não podem ser planejadas. Cabe salientar que o planejamento requer criatividade, toma tempo e é difícil de se fazer, mas realmente ajuda para evidenciar problemas em potenciais e se preparar para enfrenta-los. Salienta-se que no início do negócio o empreendedor não possui muito tempo para o planejamento das atividades de sua empresa.

Já para Clark (1991), a qualidade do gerenciamento e a qualidade do marketing é que garantem o sucesso de um empreendimento. Para o autor, os diversos fatores que contribuem para o sucesso das E'sPP podem ser ponderados de acordo com a classificação apresentada na Figura 5.

Figura 5 - Fatores que contribuem para o sucesso de um empreendimento

FATORES	PERCENTUAL
- o grupo de administradores	54%
- a indústria	24%
- o produto	16%
- o planejamento	6%

Fonte: HTC Group *apud* Clark (1991, p.6)

Para Clark (1991), a responsabilidade do sucesso de um empreendimento está mais voltada para o grupo de administradores do que para o planejamento das atividades a serem desenvolvidas. O autor acredita que com um bom grupo de administradores é possível reverter o problema com o produto (por isso o índice de 'grupo de administradores' é três vezes maior do que o índice de 'produto').

O autor ainda apresenta um sistema por ele desenvolvido para iniciar e dirigir um empreendimento com sucesso. Esse sistema é composto por dez etapas, sendo que para se atingir a etapa seguinte é necessário ter cumprido a anterior. As etapas são assim compostas:

- 1) desenvolver os objetivos pessoais e da empresa;
- 2) definir um nicho de mercado viável para o seu produto ou serviço;
- 3) desenvolver o seu plano de marketing;
- 4) desenvolver um plano aproximado de negócio;
- 5) determinar as necessidades financeiras de forma aproximada;
- 6) formar o seu time chave: fundadores, gestores/empreendedores e diretores;
- 7) finalizar suas necessidades financeiras e criar o seu plano formal de negócios;
- 8) desenvolver uma estratégia de marketing do seu para obter financiamento para a sua empresa;
- 9) fazer o marketing do seu plano com sucesso, atraindo capitais;
- 10) fazer o marketing do seu produto ou serviço e gerenciar seu negócio de forma a atingir seus objetivos.

As etapas apresentadas acima se referem à abertura de uma empresa. No entanto, salienta-se que muitas empresas, quando iniciam suas atividades, são classificadas como microempresas e não EPP.

O crescimento também é um aspecto abordado por alguns autores como fator de sucesso para as E'sPP. Schell (1995) considera que o crescimento consiste no caminho para o sucesso da EPP, pois ninguém sobrevive sem ele, e todos prosperam com ele. Para o autor o limite do crescimento está diretamente ligado ao limite da capacidade gerencial do empreendedor. Esse limite pode ser ampliado através de melhorias da capacidade gerencial, e cabe a gerente perceber seu limite e ampliá-lo.

Outros autores como Schöllhammer e Kurikoff (1988) e Baty (1994), também abordam o crescimento como um fator de sucesso para as E'sPP. Schöllhammer e Kurikoff (1988) consideram que tanto o crescimento quanto outras mudanças requerem uma adaptação da organização, e essas mudanças podem representar oportunidades ou ameaças, envolvendo, nesse caso, um desafio organizacional. O gerente deve conciliar a necessidade de adaptação às mudanças, a necessidade de iniciar a mudança com o intuito de melhorar a posição

competitiva da empresa e a necessidade de manter a estabilidade no ambiente de trabalho interno.

Baty (1994) admite que o sucesso da empresa ocorrerá quando o empreendedor obtiver sucesso em levar a empresa a uma posição na qual, para continuar o crescimento de vendas e lucros, é necessário um substancial investimento de capital novo.

Soifer (2002) apresenta algumas orientações para a EPP que deseja ser competitiva no novo contexto global. Para o autor, os seguintes pontos devem ser observados:

- estabelecer relações próximas com clientes, fornecedores e parceiros;
- manter uma tensão criativa entre a competição e a cooperação;
- focar a inovação contínua;
- criar um tipo de infra-estrutura social que leve o negócio a atingir os seus objetivos.

A organização das E'sPP também consiste num fator importante para o sucesso ou fracasso da mesma. Não se pode acreditar que existe uma organização padrão para as E'sPP, mas se pode acreditar em uma estrutura ideal baseada nos desejos das pessoas envolvidas. É preciso ter cuidado para que esses desejos sejam compatíveis entre si, com a natureza das tarefas a serem realizadas e com o ambiente em que a empresa se desenvolve.

Existe então, segundo Lezana (1996a), um conjunto de fatores que quando estão desequilibrados causam o fracasso das E'sPP. Esses fatores sempre que em equilíbrio levam as E'sPP ao sucesso. Esses fatores podem ser divididos em três grupos:

- fatores externos: região que está localizada a EPP, fatores de produção, oferta e procura;
- fatores internos: direção e gestão, produção, finanças, recursos humanos e comerciais;
- características do empreendedor: personalidade, habilidades e experiências.

Conforme exposto, pode se observar que são muitos os fatores e as opiniões sobre o que podem interferir no sucesso e no fracasso das E'sPP. Para a polêmica que envolve este assunto não há consenso. No entanto, parece ser improvável que alguém inicie ou permaneça em um negócio sem almejar ou vislumbrar alguma possibilidade de sucesso, e que não tenha, mesmo que inconscientemente, um conceito próprio dos fatores intervenientes nesse sucesso.

Diante do exposto até o momento, pode se considerar que as E'sPP possuem algumas características bem marcantes em seu contexto, pois, em geral, utilizam o trabalho dos proprietários ou de seus familiares; o dirigente detém o monopólio do processo decisório e é assumido por familiares; o capital social é de apenas um proprietário ou de poucas pessoas pertencentes à família; sua administração é pouco especializada; não possuem muito poder de barganha nas negociações; absorvem, muitas vezes, mão-de-obra não-qualificada, além de não utilizarem tecnologia de ponta.

No entanto, pode se considerar também que nas E'sPP os postos de treinamento de mão-de-obra são mais diversificados, uma vez que permitem aos funcionários um maior rodízio de atividades; por não deterem de tecnologia de ponta, absorvem mais mão-de-obra por capital investido; as relações de trabalho são pouco formalizadas, o que permite um ambiente de trabalho mais harmonioso. Além do fato de que, por terem estruturas organizacionais menores e pouco formalizadas e também pelo uso de equipamentos menos especializados, são consideradas mais flexíveis e rápidas no processo de tomada e implementação de decisões, o que auxilia na adaptação ao mercado.

A presente Tese vislumbra a realidade encontrada nas empresas de pequeno porte, pela importância que possuem para a economia de um país e pela carência em sua administração. Não se pode admitir o fechamento e a falências das empresas de pequeno porte por falhas na sua forma de gestão. As E'sPP necessitam de formas de gestão atuais e práticas, que reflitam sua realidade organizacional e auxiliem na participação e comprometimento dos envolvidos, para que continuem “vivas” num mercado altamente competitivo, como o atual. A seguir, apresenta-se a importância da gestão estratégica para as organizações.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM AMBIENTES COMPETITIVOS

Inicialmente cabe ressaltar a origem da palavra estratégia. Estratégia vem do grego *strategos* e significa *chefe do exército*. Durante muito tempo esta palavra foi utilizada pelos militares, quando queriam expressar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar (Mintzberg e Quinn, 2001).

Com os anos, a palavra estratégia passou a ter uso comum, passando a significar a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos.

A partir daí, a ciência da administração também passou a utilizar a palavra estratégia, significando o caminho que a organização irá trilhar para atingir os objetivos traçados. Está intimamente ligada com planejamento, que representa um estudo sobre o que a organização irá fazer no futuro. Nesse caso, estratégia representa o futuro da organização.

No entanto, este trabalho enfatiza a gestão estratégica, envolvendo os planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas, ou melhor, caminhos a serem seguidos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

Ansoff e McDonnell (1993) consideram que a gestão estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente que:

- permitam-lhe perseguir seus objetivos;
- sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais;
- possibilitem-lhe continuar a ser sensíveis às exigências do ambiente.

Um dos produtos finais da gestão estratégica, salientado por Ansoff e McDonnell (1993), consiste em um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Em uma empresa isso envolve:

- recursos (financiamento, pessoas, informação e materiais);
- produtos finais (bens e/ou serviços desenvolvidos) de rentabilidade futura comprovada;
- um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos.

Outro produto final, salientado pelos mesmos autores, é uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Na empresa, isto requer uma potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas e uma potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços.

Ohmae (1998, p.22) propõe que “uma estratégia organizacional pode ser definida como uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes”. O autor enfatiza o papel dos consumidores na definição de estratégias, pois, para ele, estratégia também “trata-se de um plano de ação para a companhia elaborado a partir das necessidades do consumidor, ou seja, cria-se um programa para atender melhor às suas necessidades e, detalhe importante, um programa que seja diferente do dos concorrentes” (Ohmae, 1998, p.8). Essa conceituação associa, fortemente, estratégia e mercado consumidor.

Já para Mintzberg e Quinn (2001), a natureza humana insiste em uma definição para todos os conceitos. Mas a palavra estratégia há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. O reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo.

Estratégia, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma nova postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Para os autores, estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados, *a posteriori* de um comportamento decisório real.

As estratégias formais bem sucedidas contêm três elementos essenciais: as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidos; as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações; e as principais providências seqüenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Como a estratégia determina a orientação geral e o foco da ação da organização, sua formulação não pode ser encarada como uma mera

geração e alinhamento de programas para atingir metas predeterminadas. O desenvolvimento de metas é parte integral da formulação da estratégia.

A essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir quando a realidade organizacional.

Para Ansoff e McDonnell (1993) estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa. No entanto, é muito complexa, pois sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro, mas compensador.

Mintzberg *et al.* (2000) estabelecem alguns conceitos que complementam a definição de estratégia. Para os autores, estratégia relaciona-se com um plano, um padrão, uma posição e uma perspectiva. Estratégia pode ser vista como um plano porque representa um tipo de linha de ação escolhida de forma consciente, direcionada para os objetivos da organização. Desta forma, estratégia representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pela gerência. Estratégia pode ser entendida como um padrão porque estabelece um modelo para o curso de ações, ou seja, estabelece um comportamento. Estratégia pode ser vista também como uma posição, que representa a localização da organização no ambiente. Os autores salientam que uma posição pode ser prevista e almejada através de um plano e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento. Já estratégia como perspectiva, ou seja, uma maneira de perceber o mundo, representa para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Os autores afirmam ainda que os antropólogos entendem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração.

Estratégia, para Ansoff (1991), é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Por exemplo:

- padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos. Quando qualitativos esses padrões são chamados de *objetivo*, e quando quantitativos, são chamados de *metas*;
- regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os

produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de *estratégia de negócio*;

- regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização, frequentemente isto é chamado de *estratégia administrativa*;
- regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de *políticas operacionais*.

Um outro autor que também aborda esse assunto é Robbins (2000, p.179). Para o autor, estratégia “é um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos. Considerando que os objetivos são originados da estratégia global da organização, é lógico que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas. Mais especificamente, a estrutura deve acompanhar a estratégia”.

Conforme Nadler *et al.* (1983) a estratégia é um processo pelo qual a organização tenta ajustar de maneira efetiva o uso que faz de seus recursos e demandas, restrições e oportunidades colocadas pelo ambiente. Esse ajuste dos recursos da organização ao ambiente é essencialmente a determinação por parte da organização de qual será o seu papel dentro dele.

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

Nessa linha de pensamento, Day e Rubenstein (1997) argumentam que a estratégia é cada vez mais dinâmica, estando sua força determinada não pelo movimento inicial, mas sim pela sua capacidade de prever e reagir aos movimentos e contramovimentos dos concorrentes, além das mudanças do cliente ao longo do tempo e no ambiente competitivo.

A turbulência ambiental ou competitiva dos negócios fez emergir novas indagações no campo de estudo da estratégia, o que vem provocando um enfraquecimento dos diversos modelos até então sugeridos pelas escolas de pensamento estratégico (Tonge, 1998). Dirigentes e pesquisadores no campo da estratégia estão descobrindo que os modelos de estratégia existentes estão próximos da obsolescência, em face da intensidade e velocidade dos movimentos competitivos nos dias atuais, principalmente em pesquisas sobre empresas de pequeno porte (Brouthers, 1998).

As considerações acima permitem perceber que o conceito de estratégia envolve dois aspectos: um externo e outro interno. O aspecto externo refere-se ao ambiente que envolve a organização e com o qual ela interage. A estratégia surge como uma resposta aos desafios ambientais. O aspecto interno diz respeito à necessidade da empresa, em seus processos e estrutura, de estar adequada aos desafios estratégicos. Ou seja, internamente é preciso que haja ajuste entre todas as atividades, a fim de que a administração estratégica flua de modo satisfatório em termos de seus resultados.

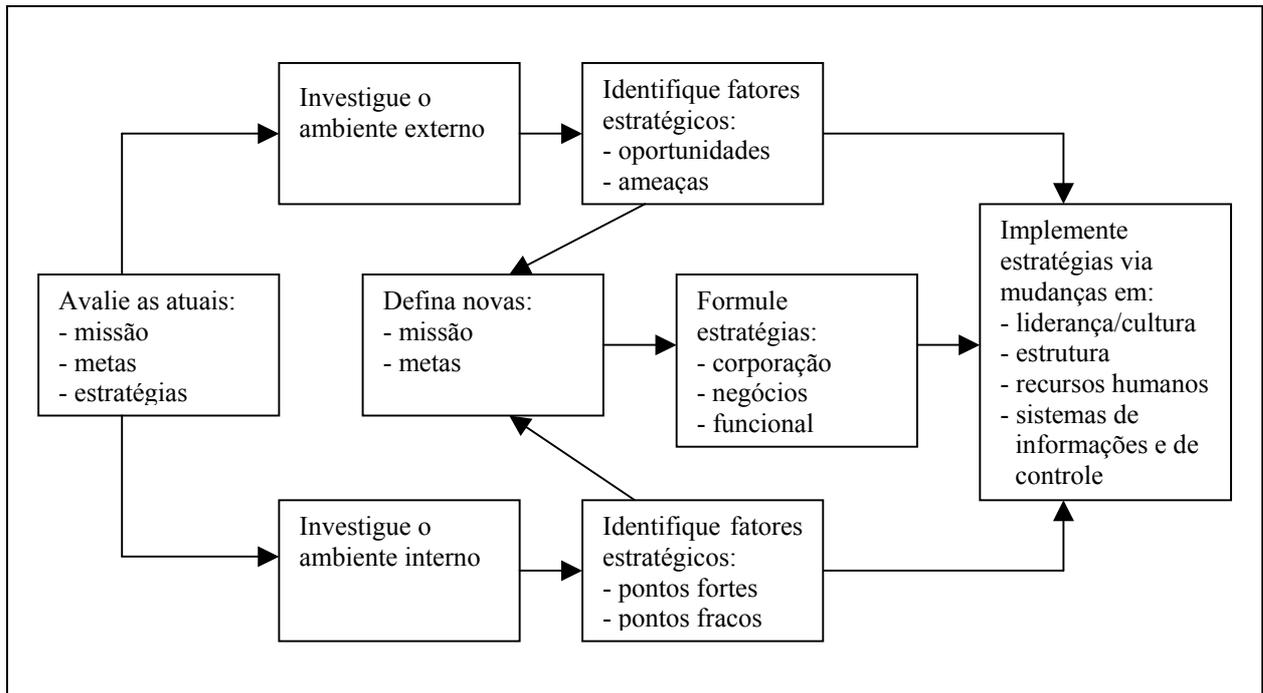
Estratégia então, é um conceito complexo e multidimensional. A literatura traz diversos exemplos de pesquisas para identificação das estratégias competitivas, assim como sua operacionalização e mensuração em termos de variáveis ou dimensões subjacentes.

Uma estratégia é, portanto, um conjunto de decisões relacionadas com o escopo das atividades da organização, objetivos a serem alcançados e alocação de recursos para que os mesmos sejam alcançados. Essas decisões envolvem tanto ações dentro como fora das fronteiras organizacionais.

Diante do exposto, pode se entender que gestão estratégica consiste em um conjunto de decisões e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas organizacionais. Para Daft (1999, p.150), gestão estratégica é um processo usado para responder questões estratégicas, como: “Onde está a organização agora?, Onde a organização deseja estar?, Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Que cursos de ações irão auxiliar para atingir as metas?”. Para o autor, através da gestão estratégica os executivos definem uma direção global para a organização.

Daft (1999) aborda o processo de gestão estratégica das empresas. Para o autor, o processo começa quando os executivos avaliam a sua posição atual com respeito à missão, às metas e às estratégias. Eles examinam os fatores externos e internos do ambiente da organização e identificam fatores estratégicos que podem requerer mudanças. Os eventos internos e externos podem indicar a necessidade de redefinir a missão e as metas ou formular uma nova estratégia, tanto no nível de corporação, de negócios ou funcional. O estágio final no processo de gestão estratégica é implementar uma nova estratégia. O processo abordado pelo autor pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 - O processo da gestão estratégica



Fonte: Daft (1999, p.151)

O processo de gestão estratégica, apresentado na Figura 6, estabelece, inicialmente, uma avaliação da missão, metas e estratégias atuais da empresa; a seguir deve-se investigar o ambiente interno e externo, com o propósito de buscar informações para que se possa analisar as oportunidades e ameaças e também os pontos fortes e fracos da empresa. Após esta análise, deve se estabelecer novas metas e missão seguida de novas estratégias, que devem ser implementadas, respeitando a cultura da empresa, o estilo de liderança adotado, sua estrutura, a atuação dos seus recursos humanos e os sistemas de informações e de controle vigentes.

Entende-se que através de uma gestão estratégica uma empresa estabelece uma forma pró-ativa e organizada para que, dentro de um ambiente competitivo, possa vir a obter os resultados necessários para a sua manutenção e/ou crescimento, bem como orientar de forma precisa e clara todos os agentes produtivos da organização para que busquem os resultados planejados e, através da sinergia de todos, mantenham o foco dos negócios da organização.

3.1 Formulação e implementação da estratégia

A gestão estratégica é um tema relevante quando se trata do desenvolvimento futuro das organizações, por isso, após conceituar estratégia, deve-se definir suas técnicas de formulação e implementação, pois constituem fundamentos básicos para os profissionais que atuam na gestão de organizações.

Mintzberg (1973), enfatiza três modos de formular estratégias no ambiente organizacional: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento. As características de cada modo citado podem ser visualizadas na Figura 7.

Figura 7 - Características dos modos de formular estratégias

CARATERÍSTICAS	
MODO EMPREENDEDOR	- a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades
	- na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O empreendedor define a visão a ser seguida pela organização
	- a formulação de estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza.
	- o crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras
MODO ADAPTATIVO	- inexistência de objetivos claramente definidos. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas
	- o processo de formulação de estratégia caracteriza-se “por reação” aos problemas existentes e não através da busca “ativa” de novas oportunidades
	- o processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos
	- as decisões são desconexas
MODO DE PLANEJAMENTO	- o planejador aplica técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo alcance
	- concentra-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. Consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo
	- caracteriza-se pela integração de decisões e de estratégias.
	- orientado para análise sistemática e detalhada

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

Estes três modos de formulação de estratégia serão utilizados como pilares para a solução do problema de pesquisa apresentado neste trabalho (capítulo 6).

A abordagem da formulação estratégica através do planejamento requer racionalidade e um sistema formal de alcance de metas em termos precisos. O fator chave é o analista que usa técnicas científicas para desenvolver planos formais e abrangentes. Neste estilo, existe a crença de que a análise sistemática pode proporcionar uma compreensão do ambiente, tanto

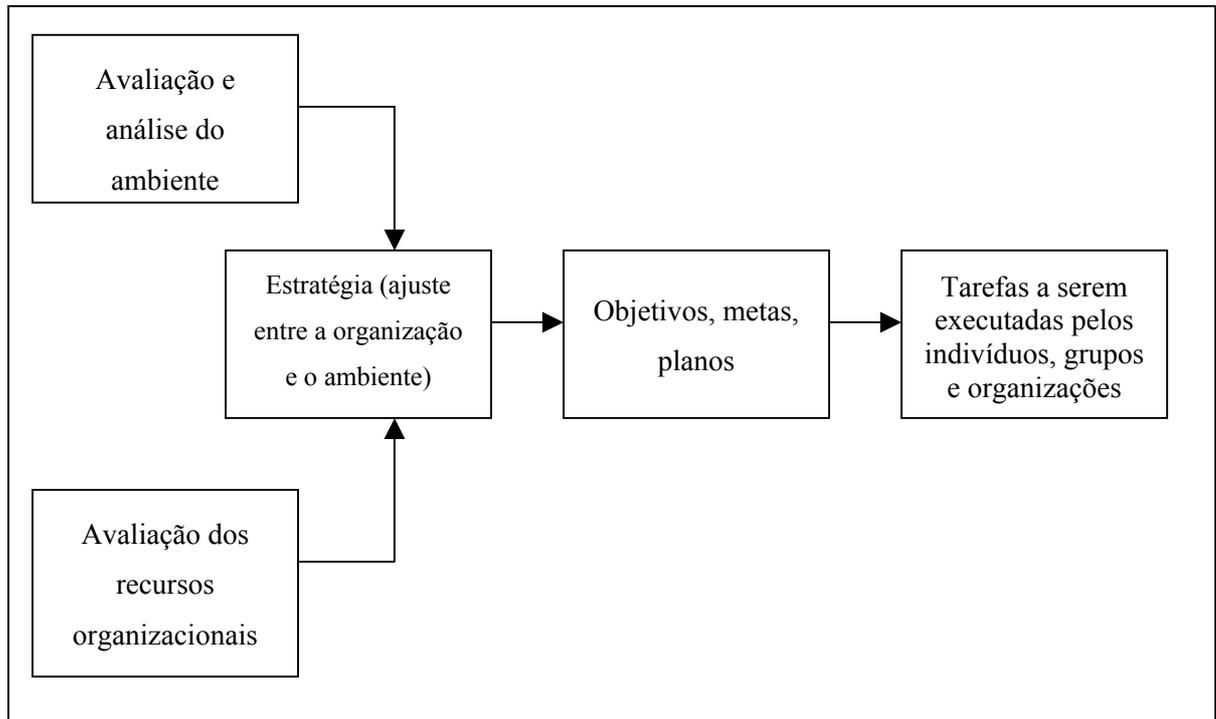
externo quanto interno, o suficiente para influenciá-lo. A principal característica do modo planejamento é a integração entre decisões e estratégias. As organizações que adotam este modo de formulação estratégica acreditam que as decisões elaboradas em conjunto em um processo sistemático são menos conflitantes e mais complementares do que as elaboradas de forma independente.

Já no modo adaptativo, o formulador de estratégias aceita a existência de um *status quo* poderoso. A falta de objetivos claros reflete a existência de divisão de poder entre membros de várias coalizões. As ações visam 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.

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. 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.

Já Nadler *et al.* (1983) traçam um quadro de referência para entender como a estratégia é formada e como se relaciona com o comportamento organizacional (Figura 8). As organizações estão continuamente analisando seus ambientes para identificar restrições, demandas e oportunidades. Ao mesmo tempo, a organização avalia os seus próprios recursos e a maneira pela qual os utiliza. Assim, identifica-se o ajuste entre os recursos da organização e o ambiente, e tornam-se decisões sobre a alocação dos recursos necessários para obter esse ajuste. Este conjunto de decisões é o curso de uma estratégia. Destas decisões flui um conjunto de objetivos, metas e planos definem o conjunto de tarefas que devem ser executadas.

Figura 8 - Um modelo básico de estratégia



Fonte: Nadler *et al.* (1983, p.152)

Em um sentido amplo, então, a estratégia é a determinação do que a organização precisa fazer. Como resultado do desenvolvimento de uma estratégia, tornam-se claro quais, dentre as tarefas que os indivíduos, grupos e a organização como um todo deve fazer, são as mais críticas. Tendo identificado essas tarefas, a organização deve se preocupar com como elas serão feitas. Assim, a estratégia e a organização interagem e combinam-se para determinar quão efetiva a organização será. Segundo Nadler *et al.* (1983), para uma organização ser efetiva, ela tem que ter uma estratégia adequada e os meios para implementá-la (isto é, executar as tarefas críticas) através do uso dos indivíduos, grupos e do projeto organizacional. A estratégia influencia como uma organização é projetada, e o comportamento organizacional tem implicações em que tipos de estratégias se desenvolvem. A estratégia, o projeto organizacional e o tipo de gerência devem ser consistentes.

O modelo de desenvolvimento da estratégia apresentado na Figura 8 reflete uma visão geral da estratégia, no entanto, ele tem dois pontos fracos, segundo Nadler *et al.* (1983):

- o modelo deixa implícito que a estratégia emerge de um processo planejado e racional de análise contínua do ambiente, de avaliação organizacional e de

planejamento estratégico por parte da organização. Na verdade, conforme os autores, o processo é freqüentemente muito mais complexo e aleatório do que isso;

- o modelo aborda a estratégia em termos relativamente vagos e abstratos. Para entender o que é uma estratégia e como ela influencia o comportamento organizacional, necessita-se de um entendimento mais claro e detalhado de como a estratégia é formulada e de seus componentes.

Nadler *et al.* (1983) salientam que o modelo apresentado na Figura 8 implica que as decisões estratégicas sejam tomadas de uma maneira seqüencial e racional, e que a determinação sistemática da estratégia precede sua implementação. No entanto, existem várias maneiras pelas quais as estratégias são formuladas pelas organizações. Três abordagens têm sido mais comumente observadas nas organizações: planejamento racional, processo político e abordagem adaptativa. Essas abordagens serão apresentadas a seguir:

- a) Abordagem do planejamento racional: esta é a mais tradicional das abordagens e encara a formulação da estratégia como um processo racional e seqüencial de pensamento, que leva ao desenvolvimento de planos que são, então, executados. O ambiente é sistematicamente interpretado, os recursos da organização avaliados e as decisões tomadas entre cursos alternativos de ação e suas conseqüências de longo prazo. Esse processo racional pode ser conduzido de duas maneiras: uma é encarando os administradores de topo como os planejadores estratégicos, seja como indivíduos, seja como grupo; a outra é usar alguma forma de assessoria de planejamento, seja através de um departamento de planejamento estratégico ou de um grupo. Esse grupo, às vezes com o auxílio de consultores externos, desenvolveria previsões sobre o ambiente, exploraria as várias opções estratégicas e faria recomendações para as decisões da administração de topo.
- b) Abordagem do processo político: a abordagem de planejamento racional não descreve adequadamente como as decisões são realmente tomadas, ou como o planejamento estratégico é conduzido na maioria das organizações. Uma abordagem mais realista deve levar em conta os vários processos políticos que existem dentro das organizações e como esses processos afetam o desenvolvimento da estratégia. As decisões estratégicas geralmente envolvem valores pessoais ou grupais, visto que podem alterar o sentido da missão, função ou meta da organização. Os grupos podem tentar influenciar tais decisões para que

a organização se mova em uma direção consistente com seus valores. Assim, a estratégia não necessariamente resulta de um planejamento racional (apesar de quase sempre manter essa aparência); muito pelo contrário, é freqüentemente o resultado de competição, conflito, coalizão e barganha entre os vários grupos de interesse dentro da organização.

- c) Abordagem do processo adaptativo: em muitas ocasiões, a estratégia simplesmente emerge ao longo do tempo. Em um exemplo extremo, ninguém é responsável pela formulação da estratégia, de maneira que ela se forma como resultado de uma série de decisões, nenhuma das quais orientada para, ou baseada, em uma perspectiva estratégica mais ampla. Este enfoque é, algumas vezes, chamado de “tatear na confusão” (Nadler *et al.*, 1983). A estratégia não é nunca consciente ou explicitamente formulada, mas, como resultado de várias decisões estratégicas implícitas, acaba se criando. Elas podem resultar efetivas ou inefetivas, mas ainda assim são estratégicas.

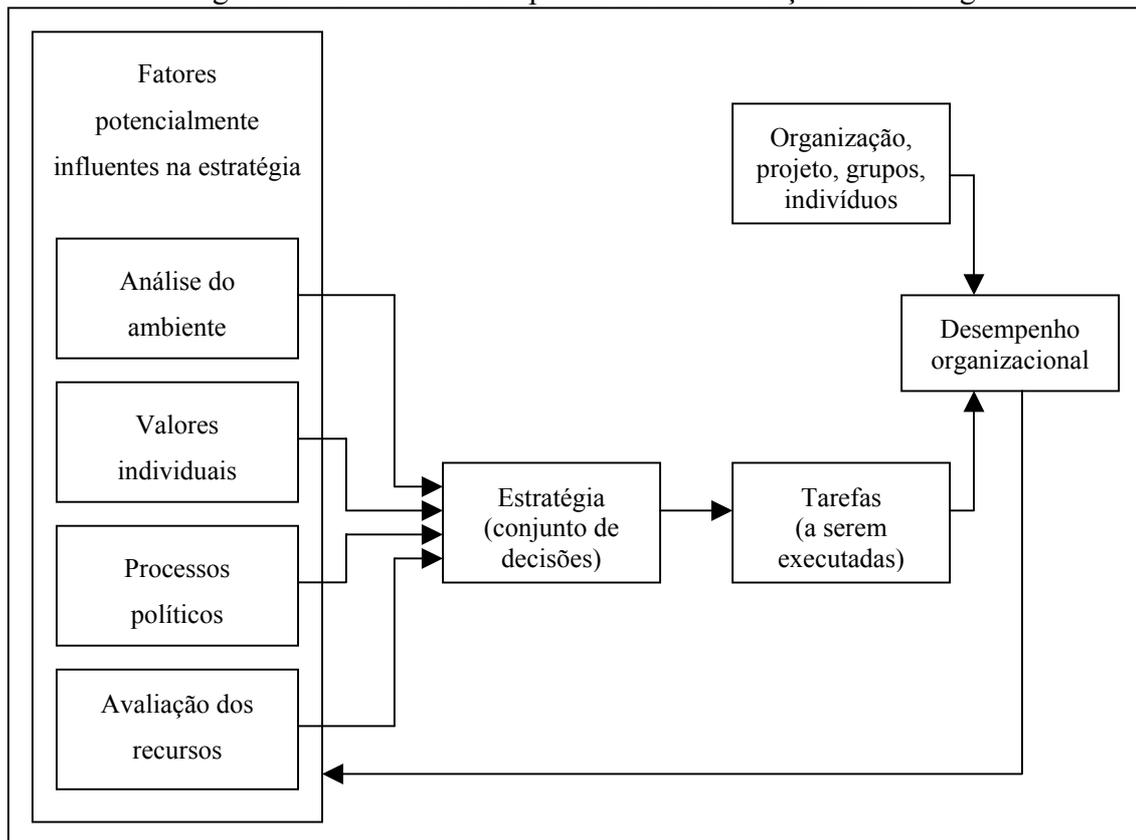
Até certo ponto, as organizações tendem a usar os três enfoques discutidos acima para a formulação de suas estratégias. Ao analisar-se as decisões estratégicas de uma organização qualquer, muito provavelmente encontra-se uma combinação de planejamento racional, processo político e simples tateamento. As diferenças entre as organizações repousam mais no tipo de enfoque mais usado e em que tipo de decisões. Na realidade, algumas estratégias são explícitas e racionalmente desenvolvidas, mas não são nunca implementadas por causa do processo político. Outras não são formuladas explicitamente, mas de alguma forma acabam implementadas. Em alguns casos, nenhum planejamento é feito, mas rotula-se um conjunto de decisões como estratégia depois de tomadas.

A partir dessa visão mais ampla do desenvolvimento e formulação da estratégia, torna-se possível, segundo Nadler *et al.* (1983), expandir o modelo apresentado na Figura 8. Vários fatores são componentes potenciais do processo de formulação da estratégia. Conforme já mencionado, a análise do ambiente e a avaliação dos recursos organizacionais são elementos importantes. Além disso, os valores dos indivíduos-chave no processo de tomada de decisão e no processo político existente nas organizações também são importantes para a determinação da estratégia que finalmente emerge.

Em qualquer organização, uma combinação desses fatores influenciará o desenvolvimento da estratégia, a racionalidade do processo e que tipo de enfoque será

adotado – racional, político ou adaptativo. O resultado é um conjunto de decisões que pode formar uma estratégia pretendida explícita, ou pode não ter nenhum componente estratégico explícito, mas mais tarde será visto como uma estratégia retroativa. Como resultado dessas decisões, pode-se identificar as tarefas críticas que a organização deve desempenhar. Dependendo de como a organização é projetada, como funcionam os grupos e como se comportam os indivíduos. Diferentes padrões de funcionamento organizacional poderão surgir. Esses, por sua vez, influenciarão os componentes da formulação de estratégia, o que poderá ocasionar mudanças na estratégia, dependendo principalmente se as estratégias originais (pretendidas ou não) são ou não realizadas. A Figura 9 mostra essa visão da formulação de estratégia.

Figura 9 - Um modelo ampliado de determinação de estratégia

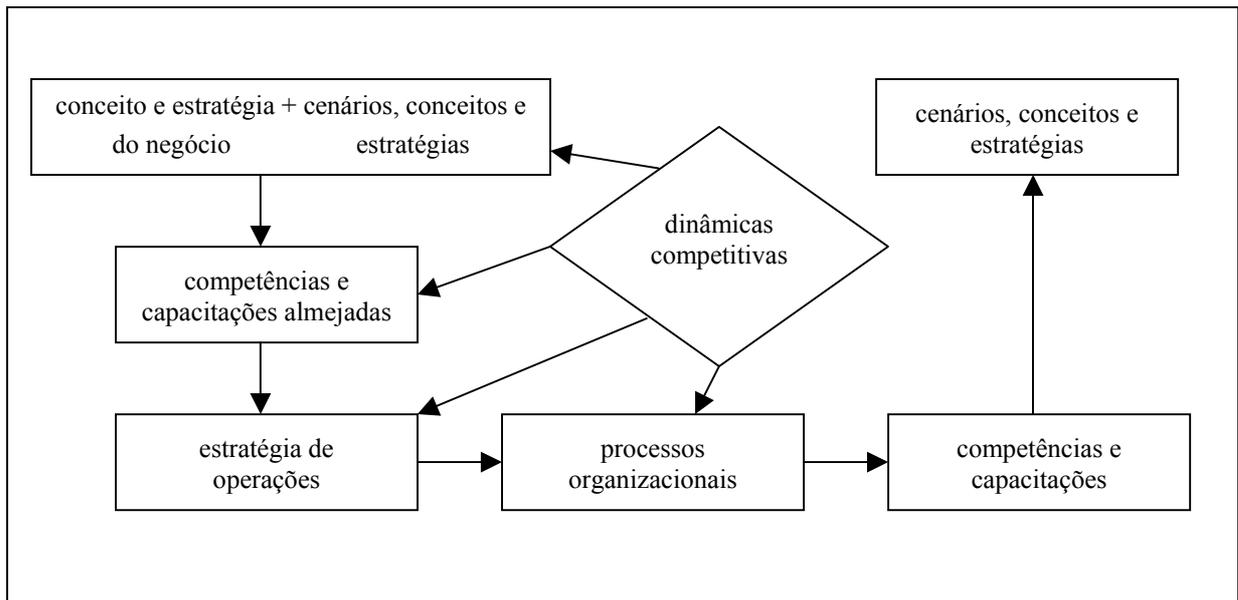


Fonte: Nadler *et al.* (1983, p.231)

Proença (2000) salienta que se deve trabalhar sempre com dois tipos de estratégias, as operacionais e as competitivas. As estratégias operacionais constituem-se num conjunto de

políticas para planejamento, gestão e execução das operações da empresa, formando uma base de sustentação da estratégia competitiva, através da priorização dos atributos chaves de desempenho. Os atributos podem ser baseados em qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos. Proença (2000) apresenta uma relação entre estratégias competitivas e estratégias operacionais. Essa relação está apresentada na Figura 10.

Figura 10 - Estratégias competitivas e estratégias operacionais



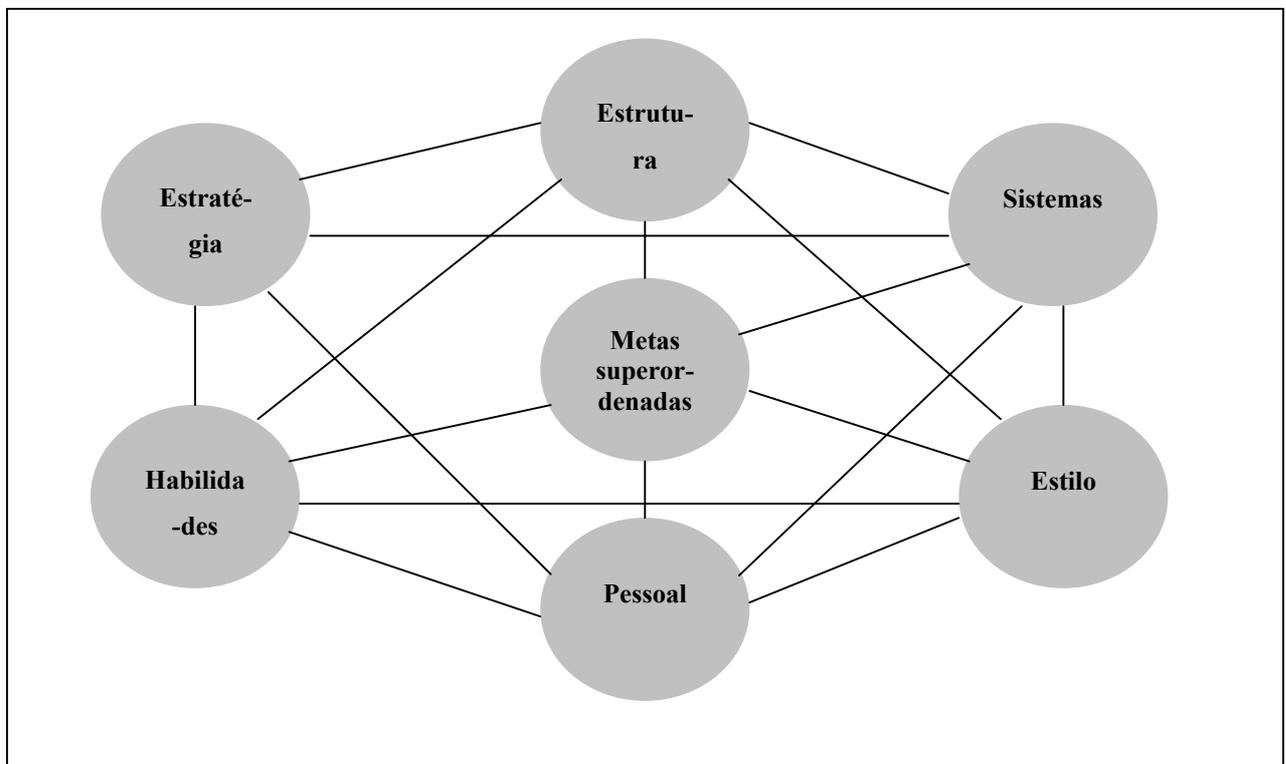
Fonte: Adaptado de Proença (2000, p.42)

Diante da Figura apresentada (Figura 10), as dinâmicas competitivas moldam tanto a concepção das estratégias competitivas quanto às funcionalidades das estratégias operacionais no seu processo de operacionalização. As competências serão desenvolvidas e comprometer-se em recursos serão realizados de acordo com a estratégia de negócio a ser seguida. Estas decisões traduzem-se em estratégias de operações, isto é, basicamente em processos organizacionais que serão executados. Entretanto, como há um ambiente fundamentalmente dinâmico, as decisões que dão origem às estratégias de operações e as próprias estratégias de operações serão influenciadas por esta dinâmica. Nesse caso, considera-se que a própria dinâmica estratégica faz com que surjam as estratégias emergentes no processo estratégico.

Ressalta-se que a necessidade de associar o desdobramento da estratégia competitiva em operacional também é estudada por Mintzberg *et al.*(2000). Os autores desenvolveram um modelo que considera a estratégia com um padrão, onde as decisões são tomadas de acordo com informações referentes aos insumos utilizados para a realização destas ações (comprometimentos, capacitações existentes e posicionamento competitivo atual), que norteiam a construção de possíveis cenários e a escolha de um deles, e levam a empresa a obter resultados (novos recursos adquiridos, capacitações desenvolvidas e a ocupação de uma nova posição competitiva), de acordo com as ações tomadas e com a perturbação que o ambiente provoca na empresa, fazendo com que parte destas decisões não seja executada, ao mesmo tempo em que faz com que surjam novas delas.

Robbins (2000) apresenta um modelo que reúne os fatores fundamentais que os gestores/empreendedores precisam levar em conta para a implementação de uma estratégia de sucesso. O modelo é apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso



Fonte: Robbins (2000, p.125)

Segundo Robbins (2000) o modelo é assim representado:

- estrutura – a estratégia determina a estrutura. O desenho estrutural da organização é um veículo para ajudar a organização a alcançar suas metas. Se a estratégia da organização mudar, normalmente sua estrutura também mudará;
- sistemas – os sistemas (todas as políticas e procedimentos formais, como orçamento de capital, contabilidade e sistemas de informação) também precisam estar alinhados e apoiados pela estratégia escolhida;
- estilo – a alta administração age como um modelo de papel. Suas ações substantivas e simbólicas comunicam a todos na organização quais são as prioridades e o comprometimento sincero da organização com a estratégia;
- pessoal – são as pessoas que executam uma estratégia. O processo de seleção e os programas de treinamento da organização precisam apoiar a estratégia garantindo que as pessoas certas sejam contratadas e que os funcionários tenham as qualificações e as habilidades para levar a cabo a estratégia;
- habilidades – relacionam-se às competências centrais da organização. A estratégia escolhida deve ser congruente com os recursos técnicos inerentes à organização;
- estratégia – a administração obviamente precisa partir da estratégia correta, refletindo uma determinação precisa do ambiente, particularmente das ações atuais e futuras dos concorrentes;
- metas superordenadas – esse fator traduz a estratégia em metas superiores que unem a organização em torno de algum objetivo comum, como a missão da organização.

O aspecto central da formulação da estratégia, de acordo com Ghemawat (2000), é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva 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 competitiva está em relacionar a empresa ao seu ambiente.

Já para Mintzberg *et al.* (2000), os modelos de formulação de estratégias podem variar desde a estratégia deliberada – e pressupõe um processo formal, racional e linear - até a estratégia emergente, que pode resultar de um conjunto de pequenas ações isoladas, de baixo para cima, convergindo para o padrão adotado pela organização. A configuração de um

modelo de formulação e implementação de estratégias de uma organização está diretamente associado com a forma com que as decisões são tomadas. A análise do processo decisório de uma organização pode fornecer elementos para se entender suas ações estratégicas e a sua estrutura organizacional. Segundo Pereira (1999), o processo decisório pode ser tratado com sinônimo de gerenciamento, não se referindo meramente ao ato final da escolha entre alternativas, mas, ao contrário, a todo o processo de decisão no qual as importantes habilidades de um executivo são habilidades de tomada de decisão.

Ressalta-se que a variedade de conceitos de estratégia encontrados na literatura pode ser entendida como o resultado concreto da diversidade de enfoques e visões relativos ao estudo da estratégia organizacional. A esse respeito, Mintzberg *et al.* (2000) apresentam dez diferentes pontos de vista a respeito do processo de formação estratégica. Saliendam que nenhuma destas escolas de pensamento captura tudo sobre formação estratégica, uma vez que são limitadas em suas considerações. Os autores separam as dez escolas em três grupos:

- O primeiro grupo é de natureza prescritiva: mais interessado sobre como estratégias deveriam ser formuladas e menos sobre como elas necessariamente foram concebidas. Nesse grupo, os autores apresentam três escolas: de desenho, de planejamento e de posicionamento:
 - a escola de desenho lançou nos anos sessenta a estrutura básica que influenciou as outras duas escolas, tendo focado a formação estratégica como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção única. Philip Selznick e Kenneth Andrews são os maiores representantes dessa escola de pensamento;
 - a escola de planejamento atingiu seu auge na década de setenta, descrevendo a formação estratégica como um processo mais detalhado e sistemático de planejamento formal. Igor Ansoff, com seu livro *Corporate Strategy*, é o mais influente representante dessa escola;
 - a terceira escola prescritiva, apresentada por Mintzberg *et al.* (2000), é a de posicionamento, cujo foco está na seleção de posições estratégicas específicas, entendidas como posições tangíveis para contextos particulares. A publicação de *Competitive Strategy*, por Michael Porter representa fortemente as bases de pensamento dessa escola.
- O segundo grupo de escolas de pensamento está mais concentrado em descrever como estratégias são, de fato, elaboradas. Neste grupo, Mintzberg *et al.* (2000),

reúnem seis escolas: empreendedora, cognitiva, do aprendizado, política, cultural e ambiental:

- a escola empreendedora vê a formação estratégica como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder, levando-o quase a uma posição de grande visionário. Mintzberg *et al.* (2000), apontam Schumpeter e Cole como representantes desse pensamento;
 - a escola cognitiva busca entrar na mente do estrategista através do uso da psicologia cognitiva, pois a formação estratégica é entendida como o processo de obtenção de conceitos em uma mente singular (a do estrategista). Nystrom, Duhaime, Schwenk, Stubbart, dentre outros, são apontados por Mintzberg *et al.* (2000), como representantes dessa escola. Para os escritores da escola do aprendizado, o mundo é complexo demais para que estratégias possam ser desenvolvidas de súbito como planos claros ou visões; ao contrário, estratégias devem surgir em pequenas etapas, à medida que a organização se adapta ou aprende. Charles Lindblom e James Brian Quinn representam fortemente esse pensamento;
 - a escola política descreve a formação estratégica como um processo de utilização de poder, seja por grupos conflitantes dentro da organização, seja por organizações em relação aos seus ambientes externos. Graham, Alison, Schoettle e Gergen, dentre outros, representam a visão dessa escola;
 - a escola cultural considera que o processo de formação estratégica está arraigado na cultura da organização, sendo, portanto, fundamentalmente coletivo e cooperativo. Eric Rhenman e Richard Norman são, para Mintzberg *et al.* (2000), líderes intelectuais dessa escola por produzirem uma estrutura conceitual, um estilo de teorização e um enfoque metodológico próprio;
 - por último, a escola ambiental propõe que a formação estratégica é um processo passivo de adaptação ao ambiente, cujo poder é o definidor das estratégias. Ou seja, o ambiente se torna o ator central do processo. Aldrich, Pfeffer, Hannan e Freeman são os mais significativos nomes dessa escola.
- O terceiro e último grupo apresentado por Mintzberg *et al.* (2000), contém apenas uma escola, a de configuração. Os autores dessa escola, no esforço de serem

integrativos, agrupam os elementos e comportamentos organizacionais – processo de formação estratégica, conteúdo das estratégias, e estruturas e/ou contextos – em distintos estágios ou episódios, algumas vezes seqüenciados em modelos de ciclo de vida. Mintzberg *et al.* (2000), apontam Chandler, o grupo McGill University (Miller, Mintzberg e outros) e Miles e Snow como as principais influências desta escola.

As dez escolas apresentadas surgiram em diferentes momentos da história da administração estratégica. Mintzberg *et al.* (2000), consideram que algumas surgiram e declinaram, outras vêm crescendo em importância e outras agonizam lentamente.

De tudo o que foi exposto, o importante é perceber o quanto podem ser variados os pontos de vista sobre estratégia e sua formulação. Os vários conceitos de estratégia apresentados neste tópico alinham-se, de alguma maneira, a alguma das dez correntes de pensamento estratégico proposta por Mintzberg *et al.* (2000).

A título de síntese, o conceito de estratégia, elaborado por Ghemawat (2000), parece reunir muitos dos elementos contidos nas diversas conceituações expostas anteriormente. Para esses autores, estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, 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 crescente turbulência ambiental. 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).

Nesse sentido, Smith (1998), afirma que o propósito da estratégia é definir a natureza do relacionamento entre uma empresa e seu ambiente e especificar os tipos de negócios a serem desenvolvidos pela empresa. Ou seja, o conceito de estratégia vincula a organização ao ambiente, em um processo contínuo de adaptação às mudanças ambientais.

Naturalmente, o processo de adaptação ao contexto externo será melhor conduzido a partir da clara definição da estratégia organizacional, uma vez que esta guiará, no presente, as decisões necessárias para o alcance da visão de futuro.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparáveis da estrutura, do comportamento, da cultura da

organização na qual é realizada. Para os autores, é possível extrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separável para efeito de análise. O primeiro poderá ser chamado de *formulação* e o segundo, de *implementação*. Isto é importante porque decidir qual estratégia deve ser abordada com empreendimento racional, mesmo que tenha ligações emocionais, poderá complicar a escolha entre alternativas futuras. O esquema de formulação e implementação da estratégia pode ser visualizado na Figura 12.

Figura 12 - A formulação e implementação da estratégia



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p.61)

As principais subatividades da formulação de estratégia como atividade lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma iniciativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Sua

capacidade atual ou potencial para tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco é o que se pode chamar de *estratégia econômica*.

O processo descrito até o momento 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. Até que ponto desejam assumir riscos baixos ou altos depende, presumivelmente, de seus objetivos de lucro. Quanto maiores forem estabelecidos estes últimos, mais inclinados estarão a assumir o alto risco correspondente que a oportunidade de mercado que avistam não acontecerá, ou que a competência empresarial exigida para suplantar a concorrência não estará prestes a se manifestar.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a determinação da estratégia também requer consideração de quais alternativas são as preferidas do executivo principal e talvez também de seus associados imediatos, independentemente de considerações econômicas. Os valores pessoais, aspirações e ideais realmente influenciam a opção final de propósitos. Desta forma, o que os executivos de uma empresa querem fazer precisa ser incorporado à decisão estratégica.

A escolha estratégica final tem um aspecto ético. Assim como as alternativas podem ser classificadas em termos do grau de risco que encerram, assim também precisam ser examinadas contra os padrões de reação das expectativas da sociedade que o estrategista elege. Algumas alternativas podem parecer aos executivos que as consideram mais atraentes do que outras quando o bem público ou os serviços à sociedade são levados em conta. O que uma empresa deveria fazer aparece, desta forma, como o quarto elemento da decisão estratégica.

Mintzberg e Quinn (2001) complementam que a implementação da estratégia é composta por uma série de subatividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas. Os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial – todos entrelaçados em

sistemas de incentivos e controles – precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. O papel da liderança pessoal é importante e, às vezes, decisivo na realização da estratégia. Embora a estrutura organizacional e os processos de remuneração, incentivos, controles e desenvolvimento gerencial influenciam e restringem a formulação de estratégia deve-se, primeiramente, olhar para a proposição lógica de que a estrutura deve seguir-se à estratégia, a fim de lidar, posteriormente, com a realidade organizacional de que a estratégia também se segue à estrutura.

Mais especificamente, além de decidir “qual é o negócio”, a formulação da estratégia envolve a identificação das coisas que uma organização precisa fazer para competir com sucesso. Conseqüentemente, a estratégia é também a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção de recursos de ação e da alocação de recursos, necessários para atingir aquelas metas. Tomar decisões sobre estratégias envolve a identificação das metas da organização, a alocação de recursos para atingi-las e, assim, a determinação das tarefas específicas que ela tem que executar ou desempenhar.

Considera-se então, que a formulação da estratégia inclui as atividades que conduzem à determinação das metas básicas e da missão de uma empresa e o desenvolvimento de um plano específico de estratégia. A implementação da estratégia consiste na utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e alocação de recursos para cumprir objetivos estratégicos.

Diante deste trabalho, fica evidente que a implementação da estratégia é essencial para uma gestão estratégica eficiente. Os gestores/empreendedores implantam a estratégia por meio de ferramentas de liderança, projeto estrutural, sistemas de controle e de informações e recursos humanos. Sem uma implementação eficiente, a estratégia mais criativa poderá falhar.

3.1.1 Formulação estratégica e dinamismo do ambiente

Mudanças tecnológicas têm sido uma das principais responsáveis pelos modelos de gestão administrativa nas últimas décadas. Bettis e Hitt (1995, p.07) consideram que “novas tecnologias estão aumentando a customização em massa e alterando a variedade de produtos”.

Cespedes (1994, p.46) acrescenta que o novo ambiente competitivo está levando as empresas a fornecer mais serviços requeridos como básicos pelo mercado. Acrescentando a estas novas exigências, as empresas estariam buscando, então, novas fontes de informação. Para o autor estas mudanças incluem “o que muitas empresas vendem (o tipo de produto oferecido), para quem estes produtos são vendidos (fragmentação dos mercados), como os produtos são vendidos (necessidades da rede de distribuição), e em que estágio do ciclo de vida dos produtos estes estão sendo vendidos”.

O acirramento da competição levou à identificação da existência presente do que alguns autores denominam de hipercompetitividade (Grant, 1996a, Marchand, 1996 e Thomas III, 1996). Para Marchand (1996), em um ambiente competitivo tradicional as empresas competiam mantendo objetivos próximos, embora muitas vezes sem entrar em disputas diretas, permitindo que muitas vezes as líderes de mercado se mantivessem com poucas ameaças por relativamente longos espaços de tempo. Atualmente, em ambientes hipercompetitivos as empresas estão constantemente tentando romper as vantagens competitivas dos líderes de mercado através da criação de novas formas de competir.

Assim, pode-se considerar que o novo cenário competitivo está sendo caracterizado por um crescente dinamismo, com novas tecnologias, novos produtos e novos competidores no mercado. Neste contexto, a área da administração tem desempenhado um papel central. De acordo com Giffi *et al.* (1990) estas mudanças não estão restritas às fronteiras nacionais, mas alcançaram um contexto global. Este fato levaria as empresas a buscar a substituição de métodos, sistemas e culturas hoje obsoletos por novos arranjos competitivos que se baseiam em tecnologia e em ativos humanos.

3.1.2 Informações e comportamento

A complexidade do ambiente competitivo presente está no ponto de partida em um processo de formulação estratégica - a informação. Através das informações, a empresa “lê” o ambiente para poder se posicionar estrategicamente. Porém, hoje se identifica uma crescente disponibilidade de fontes diversas, como Internet, *Electronic Data Interchange* (EDI), além das tradicionais, como contato com clientes e fornecedores, que tem disponibilizado um enorme número de fontes de informação possíveis de ser utilizadas pelas empresas.

Neste contexto, Von Hippel (1994) define como “informação difícil” (tradução livre de *sticky information*), quando uma informação incorre em custos para adquiri-la, transferi-la e usá-la. Certamente, cada empresa desenvolve diferentes maneiras de buscar suas informações. Da mesma forma, o autor considera o comportamento organizacional quase como uma consequência das informações.

Helper e Sako (1995) mostraram que diferentes usos de informação entre clientes e fornecedores afetariam os resultados finais. O estudo abordou diferentes tipos de relacionamento entre compradores. O primeiro tipo é chamado de *modelo de saída* (*exit model*), e é caracterizado pela mudança de fornecedor quando um problema é detectado. O segundo tipo é chamado de *modelo dialogado* (*voice model*), e neste o comprador procura resolver o problema detectado através de trabalhos em conjunto com o fornecedor. Neste caso a tendência é o estabelecimento de relações de longo prazo, enquanto que o primeiro leva a relações de curto prazo. Segundo os autores, as empresas que usam o modelo dialogado tendem a atingir melhores resultados relacionados ao tempo de entrega de produtos do que as empresas que usam o modelo de saída.

A ligação entre informações e comportamento é chave para a área de estratégia. Em ambientes dinâmicos, como os que caracteristicamente as empresas têm enfrentado nos últimos anos, esta ligação pode significar um recurso competitivo ou uma capacitação. Nonaka (1994) considera que em contextos dinâmicos as organizações devem não apenas processar informações eficientemente, mas também criar novas informações e comportamentos. Embora informação e comportamento sejam usados simultaneamente, o autor faz a diferenciação entre ambos, explicitando também a ligação que possuem. “Em resumo, informação é um fluxo de mensagens, enquanto o comportamento se constitui através

dos vários fluxos de informação, ancorados no comprometimento e nas crenças de seu possuidor.” (Nonaka, 1994, p.15)

Entretanto, hoje a crescente gama de informações disponíveis tem criado também problemas. Beuren (1998) cita que existe um paradoxo entre quantidade *versus* qualidade que as tecnologias de informação ajudaram a criar. Assim, os gestores/empreendedores precisam de informações de valor (Wilkinson e Cerullo *apud* Beuren, 1998). Para Beuren (1998), os aspectos que podem caracterizar a qualidade das informações existem quando estas são relevantes, precisas, acessíveis, concisas, claras, quantificáveis e consistentes.

Deste modo, estando as informações na base do comportamento, este sofrerá influência direta da qualidade das informações obtidas. O processo de formulação de estratégias também está dentro deste contexto. A definição e comunicação da estratégia envolverão, segundo Beuren (1998), processos de informação durante todo seu desenvolvimento, envolvendo desde o início aqueles que são os responsáveis pela elaboração da estratégia.

Desta forma, cabe salientar que tanto as informações quanto o comportamento consistem em um importante componente para o processo de gestão estratégica. Devendo estes serem insumos para que o processo de implantação de uma gestão estratégica obtenha sucesso.

3.1.3 Determinismo ambiental e proatividade

Uma outra questão importante refere-se ao determinismo do ambiente na escolha estratégica. Hardy (1994) salienta que a nova competição mundial contestou o modelo de Porter (1980) de estratégias genéricas de custos e diferenciação, quando emergiram novas situações tais como: alianças ao invés de fusões e aquisições; descentralização ao invés de centralização; qualidade, foco no cliente e preços baixos ao mesmo tempo, ao invés de liderança em custos ou diferenciação.

Assim, o atual ambiente competitivo tem levado os pesquisadores a especular uma posição mais proativa na definição das estratégias, sendo a empresa até mesmo capaz de influenciar a mudança nas regras do ambiente em que está competindo. Na área de estratégia,

o trabalho de Wheelwright e Hayes (1985) foi um dos pioneiros a abordar esta questão de escolha estratégica, ao defender a importância da proatividade para a competitividade da empresa.

Próximo a esta proposta também emergiram conceitos como o de flexibilidade estratégica (*strategic stretch*). Assim, será necessário desenvolver uma série de recursos e capacitações que trate da competição no futuro e da exploração de futuras oportunidades, sendo opções mais flexíveis na busca de competitividade, como por exemplo, as alianças estratégicas (Hamel e Prahalad, 1993).

Nesta discussão sobre determinismo do ambiente e escolha estratégica, esta última está mais adequada à visão proativa da formulação de estratégias, enquanto a primeira se aproxima mais do modelo de posicionamento estratégico de Porter (1980). Porter (1996, p.460) sugere que uma teoria dinâmica sobre estratégia está surgindo complementarmente ao seu modelo inicial de posicionamento estratégico, a qual “(...) é início de uma mais sofisticada maneira de compreender como o ambiente influencia as escolhas e os resultados da empresa, e de como o processo de escolha, as habilidades e a acumulação de trunfos suportam a vantagem competitiva”.

Esta colocação de Porter é semelhante ao que Hrebiniak e Joyce (1989) sugeriram, quando colocam que a escolha estratégica e determinismo não são conceitos excludentes entre si mas complementares e que a empresa busca um equilíbrio dinâmico entre os dois aspectos.

Dessa forma, observa-se que determinar a real situação do ambiente e ter-se uma visão proativa para a formulação das estratégias organizacionais pode colocar a empresa numa situação privilegiada em relação aos seus concorrentes, uma vez que ela terá a sua disposição, mecanismos que, aliados à formulação de estratégia, poderão trazer comprometimento dos envolvidos e efetividade administrativa.

Fundamental, também, enfatizar que a formulação de estratégias de uma organização deve estar embasada em seus princípios e valores organizacionais, mantendo-se uma coerência entre estratégias e crenças da organização. O estudo dos valores, crenças, missão e princípios das organizações são importantes inclusive para que se possa prever alguns dos passos das empresas concorrentes, ressaltando a existência de coerência entre os valores explícitos e as ações concretas de uma organização.

Nesse sentido, as dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica propostas neste trabalho possuem um enfoque pró-ativo. Devem abordar fatores que, em ambiente competitivo, a empresa possa vir a obter resultados que consagrem a sua manutenção e/ou crescimento, e também direcionar suas ações para que todos os envolvidos nas atividades organizacionais busquem os resultados planejados. E, através da sinergia de todos, mantenham o foco dos negócios da organização.

4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional pode ser demonstrado por diversas teorias, segundo Miles e Snow (1978). No entanto, os autores salientam que nenhuma teoria pode contemplar todas as formas de comportamento encontradas nas organizações. Este fato ocorre porque as organizações são muito diversificadas, mutáveis e complexas.

Bastos (1998) afirma que o comportamento é um mecanismo que indivíduos utilizam para dar resposta a um determinado evento na busca de satisfazer um conjunto de necessidades. Assim, o processo comportamental é iniciado com a ocorrência de um evento e concluído através da execução de uma ação.

O comportamento individual não pode afetar muito o comportamento da organização, mas poderá afetar o comportamento do grupo, e este afetar o comportamento da organização, considera Robbins (2002). Dessa forma, o comportamento organizacional é uma consequência do comportamento dos grupos que compõe a sua estrutura.

O autor complementa que o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação dos conhecimentos sobre como as pessoas agem dentro das organizações e que se aplica amplamente ao estudo do comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, sejam empresas privadas ou governamentais, com perspectivas de lucros monetários ou sociais e seus elementos-chave são pessoas, estrutura sócio-técnica e ambiente cultural.

Pessoas representam o sistema social interno da organização que são representados por indivíduos ou grupos que exercem influências sobre a organização. E podem se apresentar de maneira formal quando homologado em sua estrutura, ou de maneira informal quando não identificado em sua estrutura hierárquica. Em ambos os casos exercem influências sobre a organização e seus resultados finais.

Lezana *et al.* (1996b) consideram que o comportamento do indivíduo pode ser extrapolado às organizações, e enumeram os significados das etapas do processo comportamental:

- a) *evento*: é qualquer acontecimento interno ou externo ao indivíduo capaz de produzir um estímulo influenciando o seu comportamento; os eventos são detectados pelos órgãos do sentido;

- b) *percepção*: é o processo que permite ao indivíduo organizar, interpretar e traduzir as informações obtidas pelos órgãos dos sentidos. São as necessidades, a atenção e os interesses que permitem aos indivíduos selecionarem os estímulos e interpretá-los;
- c) *estímulo*: é a percepção de um evento como uma oportunidade para satisfazer a uma necessidade, ou um conjunto delas, capaz de motivar o indivíduo. O estímulo externo pode influenciar o comportamento através de três fatores: da existência (ou não) de condicionamento anterior em relação ao estímulo ou outro semelhante; da possibilidade de satisfação das necessidades e da existência de outros estímulos que produzem, no momento, respostas facilitadoras ou competitivas;
- d) *motivação*: é um impulso fundamental para gerar um comportamento se o evento é percebido como uma oportunidade de satisfazer a uma necessidade;
- e) *geração de alternativas*: são possíveis ações que permitem utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades. É a maneira pela qual o indivíduo tenta formular alternativas de solução para a satisfação de suas necessidades;
- f) *decisão*: é o processo destinado a escolher uma das alternativas de respostas geradas na etapa anterior, mediante um sistema de valoração; os valores individuais são os critérios que fundamentam uma decisão. A escolha produzirá satisfação das necessidades e, ao mesmo tempo, obedecerá aos valores vigentes;
- g) *resposta*: é a execução das alternativas escolhidas e, portanto, a manifestação do comportamento; são ações empreendidas para aproveitar o evento na busca da satisfação das necessidades.

Conforme Bowditch e Buono (2002), comportamento organizacional é um campo de estudo voltado para explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Subjacentes a esta definição, os autores mencionam três considerações importantes:

- o comportamento organizacional se preocupa com as atitudes observáveis, tais como conversas com colegas de trabalho, forma de utilização de equipamentos e acessórios de trabalho, a forma de pensar, perceber e decidir sobre as tarefas a serem realizadas no desempenho do trabalho;

- o comportamento organizacional estuda a maneira de agir das pessoas como indivíduos, como membros de unidades sociais maiores;
- o comportamento organizacional também analisa o comportamento de unidades sociais. Nem o grupo nem as organizações se comportam do mesmo jeito por uma pessoa. Por isso, os eventos de unidades sociais não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais.

O comportamento humano nas organizações, de acordo com Soto (2002), é bastante imprevisível, devido a sua dimensão diacrônica que tem origem nas necessidades humanas, profundamente ligadas aos seus sistemas de valores e experiência de vida adquirida pela aquisição de conhecimentos e de experiências. Entretanto, ele pode ser aprendido e compreendido em termos de pressupostos das ciências do comportamento e da administração.

Kanaane (1999, p.81) considera que

o comportamento é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente interação. O aspecto dialético do comportamento possibilita a compreensão como um sistema de múltiplas interações. A origem destas operações situa-se no âmago das necessidades humanas, permitindo o surgimento de novas instâncias de comportamentos. Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercida pelo meio ambiente. Tentar compreender o comportamento humano como determinado tão-somente por um destes fatores, ou seja, tentar defini-lo como função da hereditariedade ou do meio ambiente, limitaria muito a compreensão do homem em sua globalidade.

O autor salienta que é errôneo considerar que comportamento e atitudes são sinônimos. O comportamento refere-se às ações que o indivíduo exterioriza em sua relação direta com o meio social; já a atitude implica uma predisposição interior do indivíduo para reagir em face de tais situações, portanto ela é anterior ao comportamento. Estas predisposições relacionam-se diretamente às concepções que o indivíduo gradativamente vai formando sobre si mesmo, os outros e as atividades sociais que realiza no contexto social mais amplo. O autor considera também que o ambiente profissional vem estabelecendo parâmetros contemporâneos quanto à conduta humana, buscando, desse modo, incrementar atitudes e posturas compatíveis ao momento atual vivenciado pelas empresas.

Schermerhorn *et al.* (1999) também enfatizam a distinção entre comportamento e atitude. Para os autores, uma atitude é resultado de um comportamento pretendido. O componente afetivo de uma atitude é um sentimento específico relacionado com o impacto pessoal dos antecedentes. Já o componente comportamental é uma intenção de se comportar de certo modo com base em seus sentimentos ou atitudes específicas.

Já para Ansoff e McDonnell (1993) as organizações que atendem ao ambiente, como as empresas, apresentam uma variedade de estilos de comportamento. Os autores apresentam dois estilos contrastantes típicos: o comportamento incremental e o comportamento empreendedor. O comportamento incremental é apresentado por uma elevada proporção de empresas, e virtualmente por todas as organizações não-empresariais, como hospitais e a Igreja.

O modo incremental está voltado para a minimização de desvios em relação ao comportamento histórico, tanto dentro da organização quanto entre ela e o ambiente. A mudança não é bem-vinda, deve ser controlada, “absorvida”, ou minimizada.

Tanto organizações de fins lucrativos quanto organizações sem fins lucrativos apresentam comportamento incremental. Entretanto, há uma diferença significativa entre a empresa e outras organizações que servem seus ambientes. Para Ansoff e McDonnell (1993), a maioria das empresas que se comportam de maneira incremental também procura eficiência; a minoria que deixa de buscar a eficiência não sobrevive ao longo prazo. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos tendem a ser burocráticas. Em lugar de buscar a eficiência, elas tendem a desenvolver regras e procedimentos fixos para seu modo de operação. Assim, enquanto na empresa o incrementalismo é usado para aumentar a utilização eficaz dos recursos, em outras organizações ele destina-se à manutenção do *status quo* organizacional.

O segundo modo de comportamento organizacional, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), é o empreendedor. Ele envolve uma atitude radicalmente diferente em relação à mudança: em lugar de sofrimi-la e minimiza-la, uma organização empreendedora procura a mudança. Em vez de reagir a problemas, a organização se antecipa às ameaças e oportunidades futuras; em vez de soluções locais, há uma busca geral de alternativas de ação; em lugar de uma única alternativa, geram-se múltiplas alternativas; em lugar de buscar a satisfação, o processo decisório visa a escolha da melhor dentre as alternativas disponíveis, em vez de procurar manter as condições passadas. A organização empreendedora busca a mudança contínua do *status quo*.

O comportamento empreendedor é observado com freqüência muito menor do que o comportamento incremental. Nas organizações não-empresariais, geralmente ocorre quando a organização é criada e quando o período inicial após a criação da empresa é dedicado à definição das finalidades da organização e à criação da estrutura administrativa.

Após o período criativo, a organização se acomoda aos poucos no modo incremental. O comportamento empreendedor não ressurgem a não ser sob condições de crise externa, causada por uma severa erosão da utilidade social da organização.

Na Figura 13 demonstra-se a diferença entre os dois estilos de comportamento organizacional apontados por Ansoff e McDonnell (1993). Uma comparação entre os dois estilos revela que uma organização incremental será ineficaz para lidar com um comportamento empreendedor, e vice-versa.

Figura 13 - Comparação entre o estilo incremental e o estilo empreendedor de comportamento organizacional

ATRIBUTO AO PERFIL	COMPORTAMENTO	
	INCREMENTAL	EMPREENDEDOR
Objetivo	Maximizar rentabilidade	Otimizar potencial de rentabilidade
Metas	Extrapolação de metas passadas	Determinadas através da interação de oportunidades e potencialidades
Restrições	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambientais 2. Potencialidade interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitações à capacidade de influenciar mudanças ambientais 2. Capacidade de adquirir ou desenvolver habilidades exigidas 3. Capacidade de acomodar modos de comportamentos diferentes
Sistema de recompensas e incentivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensas por estabilidade, eficiência 2. Recompensas por desempenho passado 3. Penalidades por desvios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensas por criatividade e iniciativa 2. Penalidades por falta de iniciativa
Problemas enfrentados	Repetitivos, familiares	Não-repetitivos
Estilo de liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Popularidade 2. Habilidade de gerar consenso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma 2. Habilidade de inspirar pessoas a aceitar mudanças

Continua...

ATRIBUTO AO PERFIL	COMPORTAMENTO	
	INCREMENTAL	EMPREENDEDOR
Informações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internas: desempenho 2. Externas: território tradicional de oportunidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internas: potencialidade 2. Externas: espaço global de oportunidades
Estrutura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estável ou em expansão 2. Atividades agrupadas de acordo com o processo de conversão de recursos 3. Busca de economias de escala 4. Atividades combinadas sem grande rigidez 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluida, em mudança estrutural 2. Atividades agrupadas de acordo com problemas 3. Atividades firmemente vinculadas
Solução de problemas de gestão:		
a) Reconhecimento da necessidade de ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reativa em resposta a problemas 2. Defasada em relação à ocorrência de problemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca ativa de oportunidades 2. Com espírito de antecipação
b) Busca de alternativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confiança na experiência passada 2. Afastamentos incrementais do <i>status quo</i> 3. Geração de apenas uma alternativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca criativa 2. Com grandes afastamentos do <i>status quo</i> 3. Geração de alternativas múltiplas
c) Avaliação de alternativas	Com o objetivo de satisfação – primeira alternativa satisfatória é aceita	Otimização – escolha da melhor dentro do conjunto de alternativas
d) Atitude em relação ao risco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimizar risco 2. Coerência com experiência anterior 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca de riscos 2. Equilíbrio de carteira em termos de risco

Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p.288)

A transição de um estilo para outro, conforme Ansoff e McDonnell (1993), envolve mudanças profundas, é demorada, cara e psicologicamente perturbadora para os indivíduos, freqüentemente exigindo um realinhamento de poder. Qualquer tentativa de acomodar ambos os estilos dentre da mesma organização produz conflito e tensão. Segundo os autores existe uma pergunta a ser feita: qual dos dois estilos é apropriada para uma dada organização? Os autores salientam que a preocupação recente com o planejamento estratégico, que é um enfoque sistemático ao comportamento empreendedor, tem parecido criar a impressão de que o modo incremental é conservador e próprio da estagnação, enquanto o estilo empreendedor é

agressivo e orientado para o crescimento. Por outro lado, pode se afirmar que o estilo incremental é orgânico e natural para organizações complexas, e que em ambientes complexos o estilo empreendedor não é viável devido às limitações da racionalidade humana.

Uma outra tipologia interessante é a desenvolvida por Miles e Snow (1978), por ser a que apresenta uma maior riqueza em termos de conceitos e prática, e também pelo fato de que os autores analisam a estratégia interligada à estrutura e aos processos organizacionais, o que amplia e enriquece o campo da discussão. Essa tipologia constituirá um dos pilares para solucionar-se o problema de pesquisa apresentado nesse trabalho (capítulo 1).

Segundo os autores, sua tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização, com a predominância de um tipo específico. Cabe salientar que, as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores. O comportamento puro existe apenas para bases conceituais, mas, na prática, o comportamento é bem mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento.

A tipologia de comportamento estratégico, idealizada por Miles e Snow (1978), classifica as organizações em quatro tipos, que são: defensoras, prospectoras, analistas e reativas.

a) Organizações defensoras

Organizações defensoras são aquelas que possuem um domínio estreito de produto-mercado. Os administradores são altamente especialistas na sua área de operação, e não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio.

A administração se preocupa em garantir uma porção do mercado total com a finalidade de criar um conjunto estável de produtos ou serviços, direcionados a um segmento de mercado bem definido. As organizações defensoras dirigem seus produtos/serviços somente para um segmento limitado do mercado, mas freqüentemente o segmento escolhido é um dos mais saudáveis de todo o mercado. Os executivos costumam ignorar o desenvolvimento fora do segmento escolhido. No entanto, mesmo dentro do domínio estabelecido pelas organizações defensoras, o crescimento também ocorre, mas de uma forma cautelosa.

Miles e Snow (1978) esclarecem que as soluções para os problemas empresariais trazem custos e benefícios. A intensa familiaridade das organizações defensoras com o seu domínio gera, aos concorrentes, uma grande dificuldade em expulsar esse tipo de organização de sua posição dentro do mercado. A organização defensora pode extinguir-se de forma bastante rápida no caso de uma troca de mercado principal, porque conta a viabilidade continuada de seus limitados produtos e mercados.

O principal problema de engenharia das organizações defensoras consiste em produzir e distribuir mercadorias/serviços da maneira mais eficiente possível. Para isso, investem a maioria dos seus recursos financeiros e administrativos para solucionar esse tipo de problema, e preocupam-se em desenvolver uma tecnologia eficiente de custos. Esse tipo de organização preocupa-se em atualizar sua tecnologia atual para manter sua eficiência. No entanto, o retorno para investimentos tecnológicos pode ser longo, além de forçar a organização a permanecer em seu estágio atual até adquirir as economias desejadas.

As organizações defensoras costumam confiar em estruturas organizacionais funcionais, ou seja, em grupos de especialistas com habilidades semelhantes em unidades separadas. Esse tipo de organização adota um alto grau de formalização, uma vez que codificam as descrições de trabalho e de procedimentos operacionais onde especificam os comportamentos apropriados para os membros da organização. O controle e a tomada de decisão são centralizados nos executivos do topo. As organizações defensoras caracterizam-se pela administração de subunidades interdependentes com formas descomplicadas e baratas de coordenação, como a padronização e a programação. Cabe ressaltar que a coordenação através da padronização e da programação reduz a quantidade de comunicações das subunidades e também a frequência com que devem ser tomadas as decisões não rotineiras.

b) Organizações prospectoras

Organizações prospectoras são aquelas criadas de mudanças e incertezas ambientais. Buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes.

As organizações prospectoras têm como principal objetivo procurar e explorar novas oportunidades de mercado. Como consequência, seu domínio é amplo e em estado contínuo de desenvolvimento. As organizações prospectoras são frequentemente geradoras de mudanças pelo fato de que suas atividades de monitoramento ambiental não serem limitadas

ao seu domínio atual. O crescimento de organizações prospectoras resulta da localização de novos mercados e no desenvolvimento de novos produtos. O problema empresarial encontrado nesse tipo de organização é a maneira para elaborar a vigilância ambiental, muito importante para melhorar sua escolha de domínio.

Existem dois fatores que afetam a eficácia nas organizações prospectoras: em função da flexibilidade em suas operações, esse tipo de organização raramente atinge a necessária eficiência para adquirir os benefícios econômicos máximos em seus mercados; e também pela constante alteração de seus produtos e mercados.

O principal problema de engenharia das organizações prospectoras consiste em como evitar compromissos de longo prazo com apenas um processo tecnológico, pois esse tipo de organização costuma desenvolver múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos. Elas costumam empenhar uma parcela de sua tecnologia para a produção de protótipos de produtos. As organizações prospectoras protegem a flexibilidade tecnológica ao empregar pessoas com várias habilidades e que podem, através de seu julgamento, selecionar as habilidades que se aplicam a uma determinada situação. Com seu direcionamento para as pessoas, esse tipo de organização maximiza a flexibilidade enquanto minimiza a padronização.

Miles e Snow (1978) salientam que a flexibilidade das organizações prospectoras gera custos, principalmente com mão-de-obra.

A coalizão dominante está centrada nas funções de marketing e pesquisa e desenvolvimento. O tempo de posse dos membros da coalizão dominante é raramente tão longo quanto nas organizações defensoras. O planejamento é amplo e orientado para a descoberta. Existe uma descentralização nas atividades empresariais, e sua estrutura organizacional deve estar sempre pronta para alteração, para atender a velocidade das mudanças ambientais. Sua divisão de trabalho é menos extensiva do que as organizações defensoras. O sistema de controle das organizações prospectoras é orientado para resultados, ou seja, valoriza mais a quantidade de resultados, como a aceitação de um produto pelo mercado, do que a eficiência com que os recursos foram utilizados.

O conflito pode ocorrer pelo fato de que as organizações prospectoras possuem muitos indivíduos e grupos monitorando o ambiente por oportunidades, o que pode gerar discordâncias sobre o caminho que a organização está seguindo. Esse deve ser solucionado pelas unidades afetadas. O desempenho organizacional é definido pelas saídas e/ou resultados,

e sua eficácia é avaliada pela comparação dos desempenhos passados e atuais com os de organizações similares.

A inovação é fortemente realçada pelas organizações prospectoras. O que ocasiona um grande risco no uso ineficiente de seus recursos.

c) Organizações analistas

Organizações analistas são aquelas que operam em dois tipos de domínios de produto/mercado, um é considerado relativamente estável, enquanto o outro se caracteriza por constantes mudanças.

O principal problema das organizações analistas consiste em como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado e manter simultaneamente uma base estável de produtos e clientes. As organizações analistas protegem a porção estável do seu domínio, para poderem imitar, através de uma vigilância de marketing, o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos pelas organizações prospectoras. Dessa forma, pode se salientar que enquanto as organizações prospectoras são consideradas como criadoras de mudanças na indústria, as organizações analistas são consideradas como seguidoras dessas mudanças. Ao adotarem as inovações das organizações prospectoras não precisam se preocupar com pesquisas extensas de desenvolvimento. Seu crescimento ocorre através de penetrações no mercado, pela sua base tradicional de produto/mercado e também através do desenvolvimento de produto/mercado, pela sua parcela que retrata as mudanças.

O componente estável da tecnologia das organizações analistas possui forte semelhança com a tecnologia adota pelas organizações defensoras, já o componente flexível, assemelha-se com a tecnologia das organizações prospectoras. O principal problema de engenharia desse tipo de organização consiste em estabelecer um equilíbrio entre as demandas contraditórias por flexibilidade e estabilidade tecnológica. O sistema tecnológico das organizações analistas caracteriza-se por um grau moderado de eficiência técnica.

O problema administrativo das organizações analistas também está em uma posição intermediária entre as organizações defensoras e as organizações prospectoras, ou seja, o problema administrativo das organizações analistas consiste em como diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar as áreas estáveis e dinâmicas de operação. As organizações analistas não possuem um processo unificado de planejamento pelo fato de que

trabalham com a estabilidade e a mudança conjuntamente. A estrutura organizacional adotada é a estrutura de matriz, apropriada para acomodar estabilidade e mudança, pois possui como característica marcante a presença de divisões funcionais que agrupam especialistas semelhantes e grupos auto-suficientes com responsabilidade de produtos específicos.

O crescimento das organizações analistas se dá através da preservação da sua base firme de operação e através da procura pela adição de novos produtos/mercados. Já o desempenho das subunidades estáveis é estabelecido por meio de eficiência e o de subunidades flexíveis é estabelecido por meio de eficácia.

d) Organizações reativas

As organizações reativas são aquelas nas quais os executivos freqüentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seus ambientes, mas não possuem habilidade em responder efetivamente.

Miles e Snow (1978) admitem que as organizações reativas consistem em um tipo de organização instável pelo fato de que lhes falta um conjunto de mecanismos de respostas rápidas e consistentes para enfrentar ambientais instáveis e altamente mutáveis. Isso ocorre por três motivos: falha da administração em elaborar uma estratégia organizacional viável; junção inapropriada de componentes como tecnologia, estrutura e processos; a administração adota uma relação de estratégia-estrutura própria, que não são relevantes às condições ambientais em que se encontram. Freqüentemente, as organizações reativas entram em um ciclo desagradável ao responder inadequadamente às mudanças ambientais e à incerteza.

A tipologia de comportamento estratégico, apresentada neste trabalho, aborda quatro tipos de comportamento, conforme exposto anteriormente, esclarecem que com um alinhamento entre a estratégia adotada e os processos e a estrutura organizacional, as organizações poderão alcançar sucesso em suas atividades. Para tanto, não existe um tipo de comportamento estratégico ideal, com exceção das organizações reativas, que se tornam inadequadas em ambientes altamente mutáveis como o atual. O tipo de comportamento adotado interfere nos resultados encontrados em uma empresa. Por isso, torna-se relevante a análise do comportamento adotado pelas empresas para que o processo de gestão estratégica possa ser implantado com eficácia.

Robbins (1998) admite que não se encontrou uma solução definitiva para os problemas organizacional no que se refere ao comportamento organizacional, mais especificamente, na aplicação de seus talentos de forma espontânea e irrestrita. O que tem sido feito encontra-se mais na área da busca de conhecimento e desenvolvimento de habilidades que permitam melhor avaliar o desempenho do trabalho.

4.1 Implicações da estratégia com o comportamento organizacional

Um outro ponto a ser destacado é a relação da estratégia com o comportamento organizacional. Por algum tempo, a maioria dos modelos de comportamento organizacional ignorou o papel do ambiente e da estratégia como influenciadores dos padrões de comportamento. A existência da estratégia e o fato de que os gestores/empreendedores tomam decisões estratégicas influenciaram o comportamento organizacional de várias maneiras.

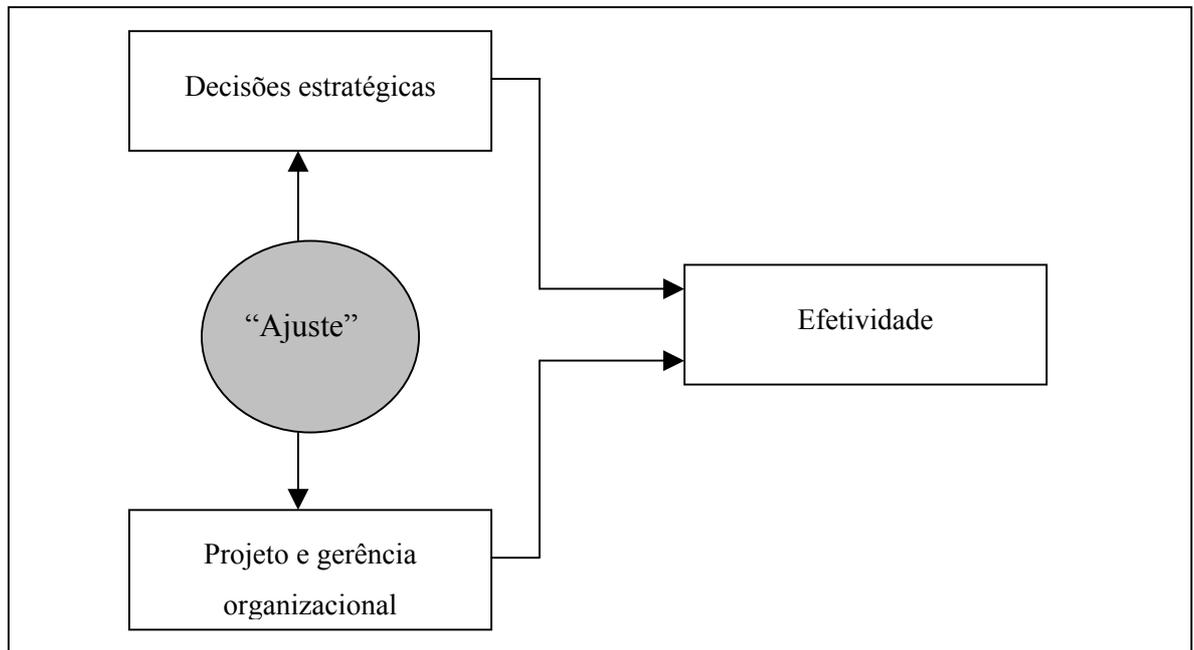
Nadler *et al.* (1983) admitem que existem algumas implicações que influenciam o comportamento organizacional, que são:

- as decisões estratégicas determinam as tarefas organizacionais: como resultado das decisões estratégicas sobre escopo, objetivos e alocação de recursos, as tarefas críticas que a organização tem que executar ficam definidas. As decisões estratégicas determinam também as principais dimensões das tarefas da organização. Os gestores/empreendedores de todos os níveis devem estar conscientes de qual é a estratégia da organização. Qualquer esforço para resolver problemas e melhorar a efetividade organizacional através de, por exemplo, projetos de trabalho, projetos de grupo, ou projetos organizacionais, devem ser feito dentro do contexto da estratégia global da organização e das partes específicas daquela estratégia que deverão ser implementadas pelas respectivas unidades organizacionais;
- as decisões estratégicas influenciam o projeto organizacional: as decisões de escopo, objetivos e alocação de recursos são especialmente influentes no projeto organizacional. A efetividade do projeto organizacional depende de quais estratégias são escolhidas. Idealmente deveria haver consistência ou ajuste entre as

demandas e requerimentos de uma estratégia e as características do projeto organizacional (Figura 14);

- as decisões estratégicas influenciam e são influenciadas por questões de poder na organização: a estratégia organizacional está diretamente relacionada com questões de poder, política e conflitos. Primeiro as decisões estratégicas e as relações que existem dentro do ambiente têm implicações para a distribuição interna de poder entre grupos. Dependendo da natureza do ambiente e das demandas da estratégia, o balanço de poder entre os diferentes grupos pode ser alterado. O relacionamento entre estratégia e poder é circular. À medida que um grupo torna-se mais poderoso, ele também pode se tornar mais capaz de influenciar a determinação da estratégia. As escolhas estratégicas influenciam as relações internas de poder, e essas, freqüentemente, influenciam as escolhas estratégicas subsequentes.
- a efetividade organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões estratégicas e projeto organizacional: as decisões sobre estratégia e projeto organizacional (ao nível individual, grupal ou sistêmico) são bastante interdependentes e combinam-se para determinar quão efetiva será a organização. Uma estratégia com alto potencial de sucesso poderá falhar se a estrutura organizacional for mal projetada, se os grupos não funcionarem direito, ou se os indivíduos não estiverem motivados. Da mesma forma, uma organização poderá não ser efetiva mesmo que tenha pessoal motivado e grupos produtivos, se ela estiver tentando implementar uma estratégia inapropriada. Em termos gerais, a efetividade organizacional é um reflexo das decisões sobre estratégia a projetos organizacionais.

Figura 14 - O relacionamento entre estratégia e organização



Fonte: Nadler *et al.* (1983, p.227)

Considera-se então que o desenvolvimento de uma estratégia exige que a empresa faça uma previsão do futuro, que vai orientá-la a tomar grandes decisões sobre seu foco, o investimento dos recursos e a coordenação das atividades de toda a organização. As grandes decisões são difíceis de reverter.

Para o desenvolvimento de uma estratégia deve-se considerar que a produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais, conforme Kanaane (1999). A busca da qualidade implica no surgimento de condições em que possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e em que este possa, ao mesmo tempo, desfrutar de fatores ambientais, sociais e profissionais que propiciem melhor a qualidade de vida.

O autor complementa que o comportamento improdutivo surgirá em situações em que o indivíduo enfrenta conflitos que atuam como forma de enfraquecer sua predisposição para a realização. É bastante complexo administrar esta situação, pois se deve considerar que fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais podem interferir na ação e no comportamento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho. Como alternativa,

Kanaane (1999) sugere que haja condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de minimizar estes impactos e aflorar comportamentos mais efetivos possibilitando um maior comprometimento do indivíduo no seu trabalho. Essas alternativas são:

- melhor relacionamento entre chefe e subordinado;
- ampliação dos canais de comunicação entre os membros das equipes de trabalho;
- ênfase às relações humanas no trabalho;
- situações estimuladoras, visando facilitar o alcance das realizações individuais e grupais;
- programas de treinamento de chefia e liderança centrados no desenvolvimento da competência técnicas e na competência interpessoal, que buscam ao incremento à inovação dos relacionamentos com os subordinados.

Ressalta-se também, de acordo com Kanaane (1999) algumas questões importantes e que influenciam as concepções sobre o trabalho: os aspectos atitudinais e os aspectos comportamentais. Segundo o autor, a mera observação das reações dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho não será suficiente para a compreensão do comportamento humano nas empresas, uma vez que um conjunto de variáveis ambientais pode também influenciá-lo, entre elas: o espaço físico (luminosidade, mobiliário, equipamentos, layout); o espaço social (participação, tomada de decisão em grupo, relações interpessoais, benefícios sociais); o espaço psicológico (auto-estima, auto-imagem, auto-realização, perspectivas profissionais e pessoais).

4.2 Gestão estratégica e o comportamento organizacional

A gestão estratégica está relacionada tanto ao crescente dinamismo quanto à complexidade do ambiente. O comportamento organizacional estaria na base de todo o processo, permitindo que os gestores/empreendedores definam seus objetivos futuros ancorados nas suas experiências anteriores e muitas vezes pressionados a oferecerem respostas cada vez mais rápidas em ambientes de alta complexidade.

Este enfoque também permite a ligação entre o comportamento organizacional e capacitações dinâmicas. O comportamento permitirá que mais rapidamente a empresa ajuste suas capacitações às mudanças do mercado. Identifica-se, assim, o que Grant (1996b) denominou da emergência de uma teoria baseada no comportamento. Esta seria uma extensão da teoria baseada em recursos e abordaria o comportamento como o mais importante recurso estratégico das empresas.

A gestão estratégica está relacionada ao comportamento existente na empresa. Mesmo que o processo seja considerado formal ou informal, ambos envolverão aspectos que estão embasados na administração da empresa.

A gestão estratégica permitirá a designação de um comportamento comum aos membros da empresa, como propõe Grant (1996b). Entretanto, pela amplitude do tema, este trabalho aborda com maior ênfase a adoção dos quatro tipos de comportamento organizacional abordados por Miles e Snow (1978). Estes serão os responsáveis pela criação e mudanças das competências internas.

Desta forma, como o processo de formulação estratégica tem como uma das bases o comportamento organizacional adotado pela empresa. Este, por sua vez, terá como fonte de crescimento as informações que são obtidas e armazenadas ao longo do tempo pela empresa. Além disso, o comportamento adotado estará relacionado com as competências internas da empresa, pois pode levar à identificação e à utilização destas como fatores estratégicos.

No planejamento estratégico formal, a formulação se baseia em vários aspectos abordados previamente. Primeiramente, são necessárias informações sobre o ambiente interno (capacitações ou competências) e externo da empresa. Após, a escolha estratégica realizada envolverá o comportamento adotado, pois são considerados diferentes aspectos, como os clientes, os competidores, o desempenho interno da empresa e aspectos conjunturais.

Analisando-se também o processo incremental (ou informal) de formulação estratégica, tais aspectos serão da mesma forma considerados, envolvendo assim informações e comportamento da organização, apenas conduzidos/criados de forma não estruturada.

Assim, pode-se propor que o planejamento estratégico formal tem na base aqueles aspectos destacados pelos autores que o defendem, como formalização de lideranças, acesso a procedimentos sistemáticos para identificação de estratégias novas, fornecimento de ferramentas analíticas específicas, além de técnicas para formulação estratégica (Adam e Swamidass, 1992). Por outro lado, os processos informais conduzidos de forma não

estruturada poderiam se constituir em um recurso competitivo de difícil imitação, como defende Barney (1991).

No presente estudo, parte-se do princípio de que sendo o processo de implantação de uma gestão estratégica um produto da administração da empresa, este abrange diferentes formas de comportamento complementares. As diferentes formas de comportamento podem variar dependendo do local em que a empresa está inserida, da cultura das pessoas que a compõe, do segmento de atuação da empresa, da sua posição no mercado e também, da personalidade de seu gestor/empreendedor. Neste caso, uma empresa não possui apenas uma forma de comportamento. O comportamento adotado diferencia-se de acordo com o problema enfrentado.

Seguindo estas considerações pode se destacar as partes que serão chaves para direcionar as dimensões para o diagnóstico propostas neste trabalho, que são: o comportamento é visto como um recurso estratégico; o processo é composto pela integração de diferentes tipos de comportamento; o processo leva à criação, reforço ou mudança das competências da empresa de acordo com as mudanças identificadas no ambiente competitivo e pela característica de comportamento adotado.

Para isso, considerar-se-á as características de comportamento organizacional adotadas por Miles e Snow (1978), que reúne quatro tipos de abordagens e complementam as das dimensões para o diagnóstico propostas neste trabalho.

No próximo capítulo apresenta-se o último pilar que contribuirá para solucionar o problema de pesquisa apresentado – o processo de formação de competências, que aborda dois valores aos indivíduos: um econômico, relacionado com os objetivos da empresa; e outro social, relacionado aos valores individuais e ao crescimento do funcionário como ser humano. O processo de formação de competências pode auxiliar a empresa na busca do comprometimento dos envolvidos no processo organizacional.

5 FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Durante muito tempo a questão da competência permaneceu em campo restrito às experiências desenvolvidas por empresa líderes e às discussões de especialistas. No entanto, esse termo tomou força, e hoje está aliado à gestão de pessoas nas organizações e na escolha das estratégias empresariais.

O tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: em termos da pessoa (as competências do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

5.1 Sobre competência

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, segundo Isambert-Jamati (1997), o conceito de competência veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Em sua origem, o termo competências estava associado a características dos indivíduos (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, quando presentes, permitiam um padrão superior de performance na execução de determinado trabalho

Segundo Kochanski (1998), competências são as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular dentro de determinada função.

Fleury e Fleury (2001) definem competência como uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo, argumentam os autores, não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda

um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Ao definir competência, Zarifian (2001), faz alusão à meta-cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para o autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Já Sparrow e Bognanno (1994) fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo os autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Cabe destacar que no dicionário Webster (1981) a palavra competência é definida, em inglês, como uma qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade. Essa definição pode ser considerada bastante genérica, mas engloba dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. Já o dicionário brasileiro, de Ferreira (1999), considera que a palavra competência enfatiza aspectos semelhantes ao dicionário inglês, como a capacidade de resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade; e introduz outro, como capacidade para julgar pleito.

Outros autores conceituam competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo possui, mas também é necessário colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico.

Nisembaum (2000) trabalha o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para o autor, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais em:

- competências básicas: são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes, para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado;
- competências essenciais: são aquelas que possui valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitada pelos concorrentes e contribui para a capacidade de expansão da organização.

Dutra *et al.* (1998) conceituam competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Já para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que não pode ser compreendida de forma separada da ação.

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (2001) a competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Zarifian (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- competências de serviço: aliar à competência técnica, a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;
- competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Esta classificação, proposta por Zarifian (2001) ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. É preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional.

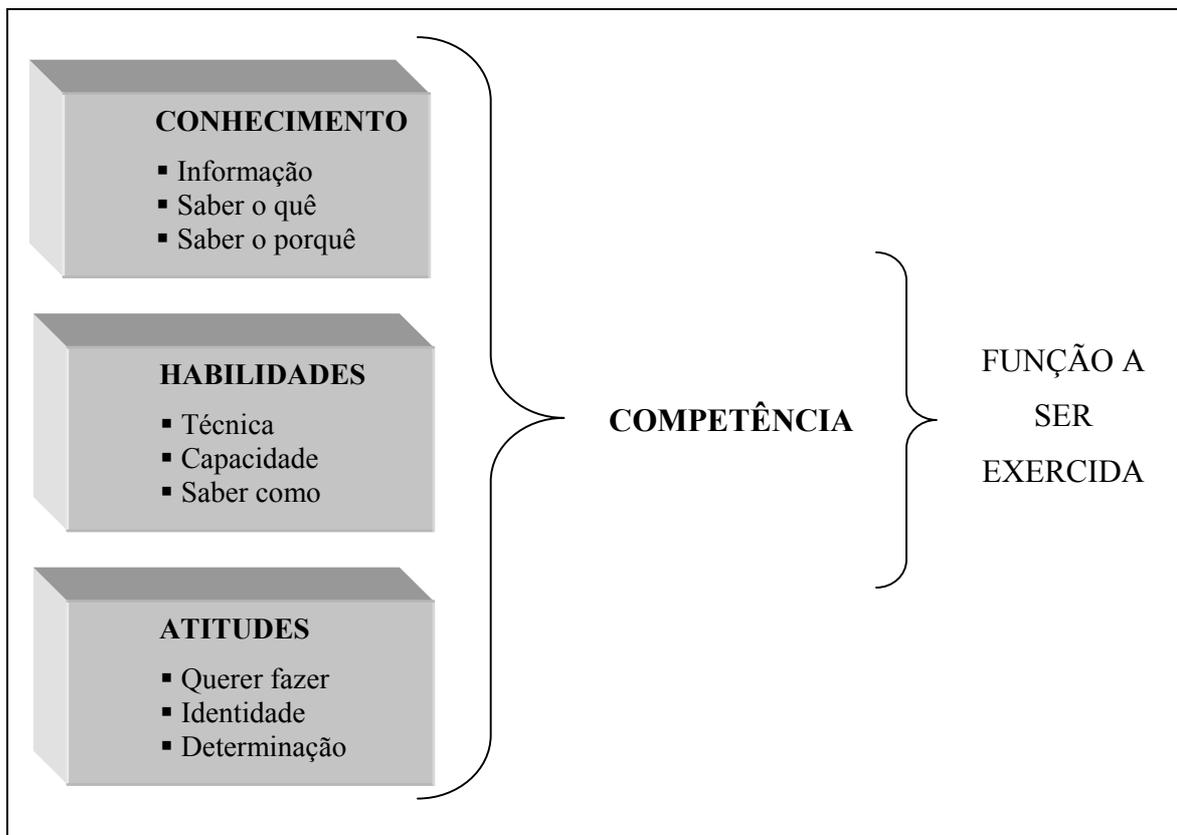
Passando do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, procura-se categoriza-las, segundo Zarifian (2001), em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica:

- competências técnicas profissionais: competências específicas para uma certa operação, ocupação ou tarefa, como por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo a comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times;
- competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto do seu mercado, clientes e competidores assim como o ambiente político e social; ex: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.

Zarifian (2001) sustenta que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo de formação de competências. Le Boterf (1999) argumenta que a competência conjunta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Durand (1998) também adverte neste sentido ao citar que crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo influenciam a conduta e a performance de seus integrantes.

Já Durand (1998), construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 15. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito.

Figura 15 - As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Durand (1998)

As dimensões apresentadas acima são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimento, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Medef *apud* Zarifian (2001) admite que competência é a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avalia-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Essa definição possui um mérito considerável, pois indica claramente a mudança radical que é preciso operar no tocante ao posto de trabalho. A competência é realmente de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência).

Por outro lado, a competência só se revela nas ações em que ela tem o comando destas últimas. É nessas ações que se pode percebê-la, mesmo tendo que correr o risco de precisar inferir, dessas ações, as competências que permitiriam realizá-las com sucesso. Em outras palavras, a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nelas utilizadas.

Hamel e Prahalad (1990) também estudaram esse conceito. Os autores tratam esse conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. As competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagens competitivas, geram valor distinto percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Hamel e Prahalad (1990) classificam competências como humanas – aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, ou organizacional – aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimento, habilidades, atitudes, e outros, à tarefa, aos resultados.

Parry *apud* Fleury e Fleury (2001) afirma que os profissionais da área de Administração de Recursos Humanos têm uma definição comumente utilizada, onde consideram que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com o desempenho no trabalho. A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

Pode se considerar uma definição de fácil operacionalização pelos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações, mas que, implicitamente, tem como referência à tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo.

O conceito de qualificação tem uma forte ligação com o conceito de competência. Mas Zarifian (2001), chama a atenção para o seguinte fato: a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, pois se refere à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Nesse caso, a competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

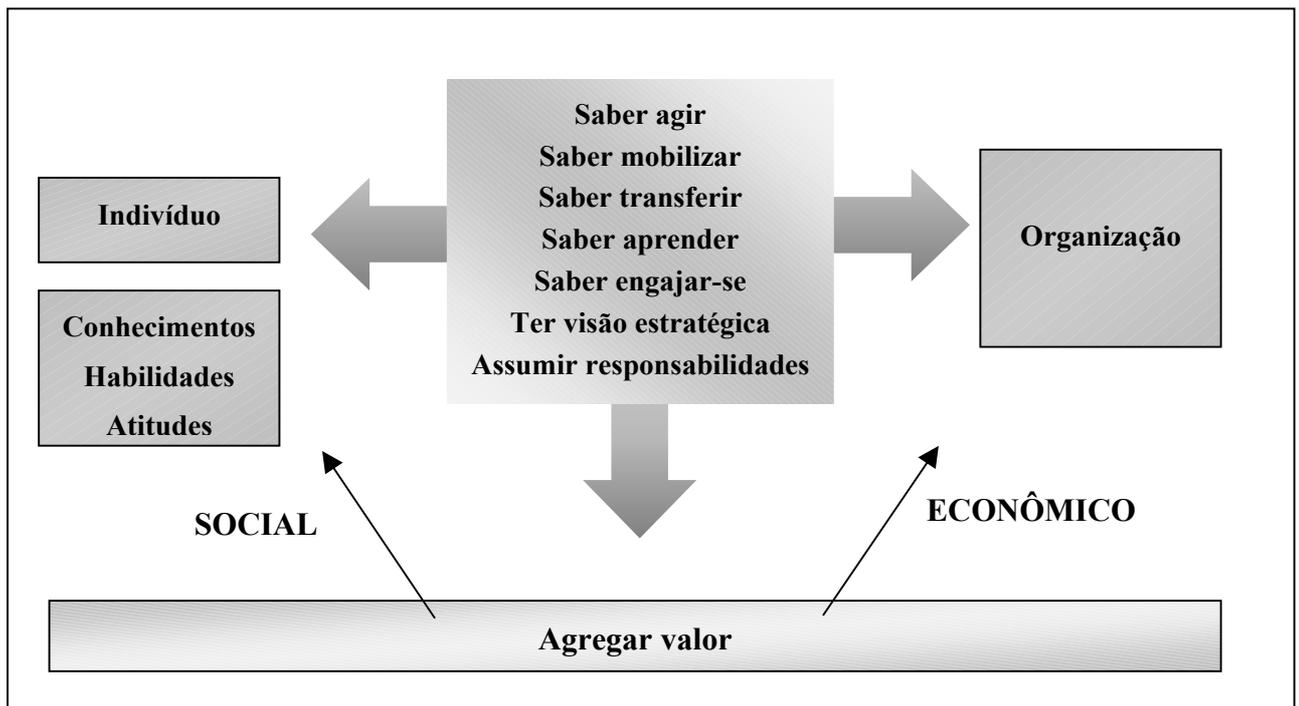
O conceito de competência também se aplica à equipe de trabalho e à organização como um todo. Zarifian (2001), afirma que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (1998) chama a atenção para esse aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam a conduta e o desempenho de seus componentes.

A competência, além de se aplicar à equipe de trabalho e à organização, também pode ser analisada apenas sob o indivíduo. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (1999) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação, e à jusante pelo sistema de avaliações. Ainda segundo o autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A competência individual encontra seus limites, segundo Fleury e Fleury (2001), mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar, de acordo com Fleury e Fleury (2001), valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p.21)

De acordo com a Figura 16, Fleury e Fleury (2001), elaboram um novo conceito para a palavra competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa abordagem constitui o terceiro pilar que auxiliará no processo de solução do problema de pesquisa apresentado no presente trabalho.

Diante do exposto, pode se considerar que o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem às práticas de gestão de pessoas (se fosse apenas isso correria o risco de ser mais um modismo), mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas (tanto dos

gestores/empreendedores quanto dos demais envolvidos no processo de trabalho). Os gestores/empreendedores exercem um papel crucial nas organizações, na medida em que são os responsáveis por atingir resultados com pessoas, de forma produtiva e duradoura. Balancear adequadamente o “atingir resultados” e o “por meio de pessoas”, por si só, já representa um enorme desafio. O gerente precisa administrar simultaneamente a estabilidade e a instabilidade da organização. A empresa que tem gestores/empreendedores capacitados, bem-sucedidos e motivados dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva que se faz sentir em todos os momentos de sua atuação e, principalmente, nos momentos de crise. Saber quais os fatores que determinam o sucesso de um gerente parece fundamental para o desempenho de uma organização.

5.2 Dimensões da competência para a formulação de estratégias

Na visão convencional, o processo de formulação e implementação de estratégias tem sido considerado como uma atividade prescritiva, analítica e racional. Muitos são incrédulos quanto a seus resultados, à medida que, no decorrer de sua execução, a estratégia formulada é revista e modificada em função de eventos não previstos, resistências, mudanças de opinião etc.

Contudo, para entender o processo com base em uma perspectiva de aprendizagem, Mintzberg (1987) observa que talvez não haja mais demandante para a cognição humana do que para a formulação de estratégias. A colocação de Schwaninger (1987) complementa e reforça esse argumento, pois segundo o autor, o desenvolvimento da estratégia é a gestão do processo de aumentar conhecimento.

Nos tempos de mercado vendedor, segundo Chandler *apud* Fleury e Fleury (2001), estratégia era entendida como a definição dos objetivos básicos e metas de uma empresa, assim como a identificação dos cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para sua consecução.

No contexto competitivo, dinâmico e imprevisível dos dias de hoje, é preciso repensar o que seja estratégia. Porter (1996, p.72) faz uma longa digressão para advertir que eficiência operacional não é estratégia:

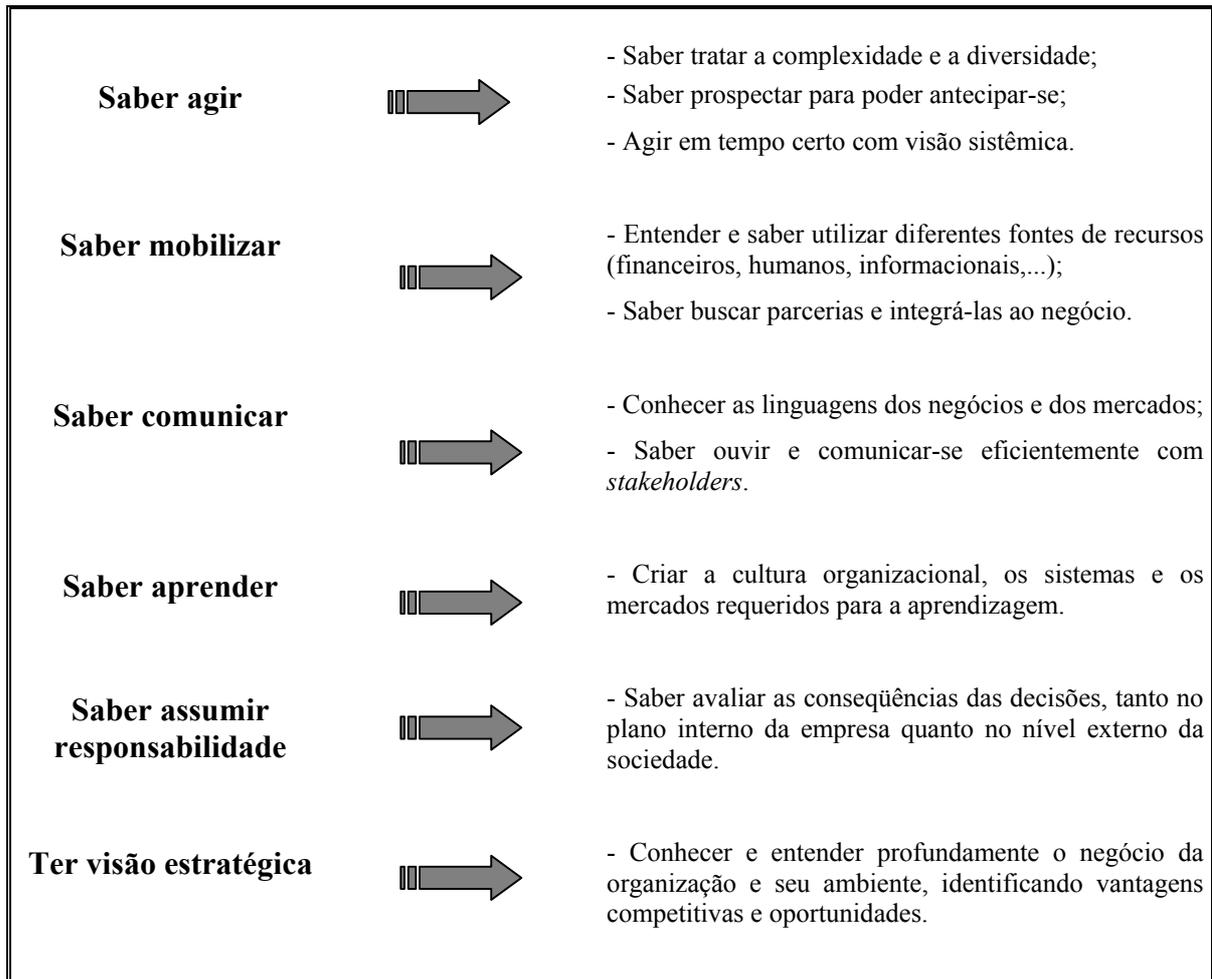
Eficiência operacional significa realizar atividades similares melhor que os rivais. Diferentemente, posicionamento estratégico (ou estratégia) significa desenvolver atividades diferentes dos rivais, ou, ainda, realizar atividades similares de maneira diferentes: uma empresa só consegue superar seus competidores se puder estabelecer e manter um conjunto de atividades distinto de seus competidores que entregue maior valor para seus clientes ou crie um valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Nesse caso, existem duas questões que deveriam ser adicionadas. A primeira é a noção da transitoriedade desse conjunto distintivo de atividades, pois os competidores podem rapidamente imitar o comportamento da empresa, erodindo suas vantagens competitivas. A segunda reforça essa noção de transitoriedade, à medida que os mercados evoluem e modificam as características da demanda sobre as empresa, e isto pode exigir reformulação de estratégias.

Assim, a empresa deve abordar o processo de formulação de estratégias para estabelecer, manter e sistematicamente renovar um conjunto de atividades distinto do de seus competidores, que entregue maior valor para seus clientes e mercados, em permanente processo de mudança, dessa forma, criar um valor social para as comunidades com as quais interage. Essa abordagem tem sido desenvolvida com base em duas linhas de trabalho: a das vantagens competitivas dinâmicas (Day e Rubenstein, 1997) e a da gestão da mudança estratégia (Pettigrew, 1987).

Para Fleury e Fleury (2001), no contexto dinâmico e imprevisível de hoje, a competência no processo de formulação de estratégia é fundamental. As dimensões da competência no processo de formulação de estratégias são apresentadas na Figura 17.

Figura 17 - Dimensões da competência para a formulação de estratégias



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.43)

Pode se considerar então, que a formulação de estratégias é a primeira para a empresa no contexto da alta competitividade que caracteriza os mercados globais. Isso pode ocorrer de forma mais ou menos estruturada e explícita.

No complexo ambiente organizacional, nos dias de hoje, as empresas que buscam competitividade adotam uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscam a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar.

Já a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base para um modelo para se gerenciarem pessoas.

Nesse caso, o gerenciamento baseado em competências, segundo Kochanski (1998), pode até parecer com o tradicional gerenciamento de pessoas à primeira vista, com programas de contratação, avaliação, desenvolvimento e recompensa dos funcionários. Em essência, contudo, difere bastante deste ao envolver os seguintes elementos:

- uma direção estratégica claramente definida para a capacidade geral de uma empresa;
- descrições claramente articuladas das competências individuais que distinguem o alto desempenho;
- programas de desenvolvimento de recursos humanos e gerenciamento simplificado com o objetivo de reforçar as competências articuladas.

Ou seja, o gerenciamento baseado em competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Além disso, é uma maneira simples de melhorar o desempenho do trabalho da equipe de trabalho. Também requer menos manutenção do que sistemas tradicionais, pois as competências permanecem na organização por mais tempo que as práticas baseadas em detalhes das prioridades estabelecidas pela empresa.

Para Kochanski (1998), a implementação do gerenciamento baseado em competências requer:

- determinação da direção estratégica;
- planejamento da arquitetura do sistema de gerenciamento baseado nas competências;
- desenvolvimento do modelo de competências e das respectivas ferramentas;
- comunicação aberta;
- implementação em múltiplas fases.

Cabe, neste momento, destacar algumas considerações sobre o exposto acima, de acordo com Kochanski (1998):

- Direção estratégica: faz parte do ciclo normal de planejamento empresarial. A direção estratégica deve direcionar-se para aumentar a capacidade da organização. Capacidade e capacitação, assim como produtos e processos, são aspectos importantes da direção estratégica, principalmente em ambientes de trabalho

dinâmicos. No gerenciamento baseado em competências é preciso determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

- Arquitetura: a identificação das competências é um processo de descoberta. Porém existe grande benefício em ter uma visão de como será e como funcionará o sistema como um todo – com atenção particular aos requisitos críticos para o sucesso, tais como remuneração, promoção e seleção. A visão deverá ser flexível. A arquitetura deverá trazer à tona competências no intuito de ordenar qualquer confusão existente no sistema de gestão de pessoas, e não forçar um conjunto de competências para cada parte da força de trabalho.
- Modelos e ferramentas: existem várias maneiras de desenvolver um modelo de competência, todas, porém, estão fundamentadas na descoberta, uma vez que as competências não são uniformes. É aconselhável utilizar uma abordagem eficaz que gere o envolvimento de várias pessoas de forma interativa, tal como os *focus groups*. Esse envolvimento ajuda a fazer com que as pessoas “comprem a idéias”, acelera o processo e reduz o elitismo e a exclusão.
- Comunicação: algumas vezes, nas iniciativas de mudança, existe uma tendência a adiar a comunicação até que o projeto esteja completo para ser divulgado. Contudo, para reduzir a resistência das pessoas, é importante mantê-las informada enquanto as competências e as ferramentas pertinentes estão sendo desenvolvidas. Os comunicados devem reforçar a
 - visão, explicar os motivos de qualquer iniciativa de mudança e preparar os funcionários para o efeito esperado.
 - Implementação: os sistemas de gerenciamento baseado nas competências são implementados melhor em etapas. Primeiro, apresenta-se as competências e alguns elementos básicos das novas ferramentas ou sistemas. Isso dá tempo para as pessoas se adaptarem enquanto são desenvolvidas outras ferramentas. Depois, divulgam-se as ferramentas adicionais. Isso ajuda os usuários a se acostumar com o sistema como um todo e induz a contribuição deles quanto a possíveis novos elementos.

As empresas também se defrontam com implicações produtivas estratégicas de acordo com seu ramo de atividade, implicações estabelecidas segundo as categorias de produtos que fabricam e dos mercados em que atuam, implicações que, elas mesmas, evoluem. O ponto de

partida de todo procedimento de competências é tornar visíveis essas implicações estratégicas, é permitir a cada trabalhador apropriar-se delas, é saber o que se esperam do próprio procedimento competências.

Um outro ponto a ser destacado é que um dos principais efeitos esperados da utilização de competências é que permite desenvolver a polivalência e, com isso, permite conferir flexibilidade à organização do trabalho. Não obstante, é preciso procurar saber se o termo polivalência segue adequado.

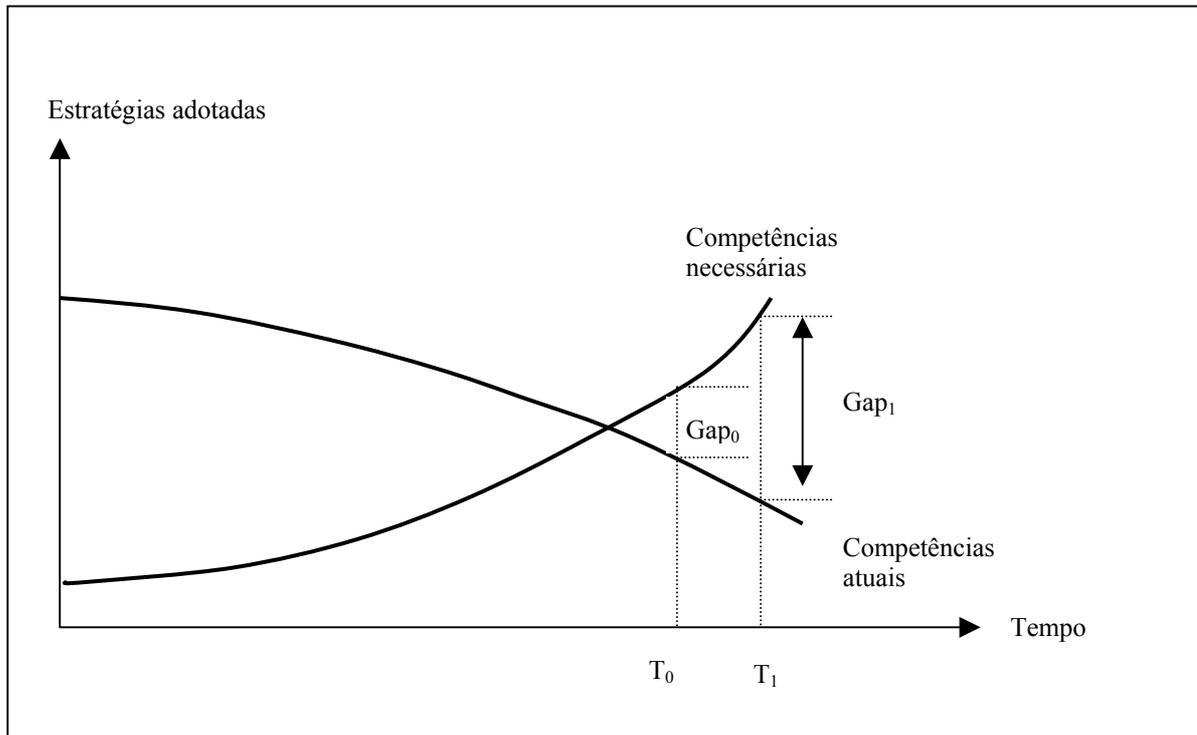
Segundo Zarifian (2001) no que concerne à formação de competências, a polivalência designa a capacidade que tem um trabalhador de ocupar vários postos, o que lhe permite passar de um posto a outro de acordo com as necessidades. Os postos continuam separados, cada posto de trabalho continua sendo, sempre, caracterizado pela lista de tarefas que é preciso executar quando o ocupa.

Cabe salientar que a gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria, segundo Brandão e Guimarães (2001), argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) interferem no sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva. E ainda, a ligação do processo de formulação de estratégias com o processo de gestão de competência contribui para gerar vantagem competitiva sustentável, pelo fato de promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

Muitas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Ienaga *apud* Brandão e Guimarães (2001) sugere um modelo que tem como passo inicial à identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização, como mostra o Gráfico 1. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançadas segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competência, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de gestão de pessoas, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. A idéia é que a organização e

seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam.

Gráfico 1 - Identificação do *gap* de competências



Fonte: Ienaga *apud* Brandão e Guimarães (2001, p.10)

Nesse sentido, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências, necessárias para atingir seus objetivos. A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Para que se configure uma prática gerencial inovadora, é possível inferir que a gestão de competências deva ter como objetivo maior não somente a melhoria da *performance* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência agregaria um valor além do econômico para a organização, mas um valor social para o indivíduo.

O interesse recente sobre gestão estratégica de pessoas deu origem a uma série de teorias e práticas organizacionais, fazendo com que conceitos, como o de competências, passassem a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico.

Como instrumento de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo gestão estratégica baseada nas competências, pelo fato do caráter de complementaridade e interdependência. Parece preciso integrar, em uma gestão estratégica, as atividades de diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Para finalizar, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de instrumentos de gestão associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, a gestão baseada em competências poderia apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão estratégica.

5.3 Gestão estratégica e o processo de formação de competências

No presente trabalho, as capacitações foram tratadas sob o nome de competências internas. Utiliza-se esta denominação a fim de evitar eventuais conflitos de significado, pois diferentes autores possuem variadas definições para estes aspectos.

Assim, as competências internas, que levariam a novas curvas de desempenho ou que sustentariam a competitividade da empresa, baseia-se nos atributos relativos aos recursos de

uma empresa que são capazes de criar uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991). Esta definição aproxima-se da de Corbett e Wassenhove (1993), que diferenciam os termos competitividade e competências. Para os autores, o primeiro termo refere-se à capacidade da empresa de suprir ou atender as necessidades do mercado ou dos consumidores. Já as competências são as habilidades internas para suprir tais demandas.

Para Barney (1991), um recurso para criar uma vantagem competitiva deve possibilitar algo que:

- a) seja valioso para os clientes;
- b) seja não corriqueiro entre os competidores correntes e potenciais da empresa;
- c) seja imperfeitamente imitável;
- d) não tenha substitutos que sejam estrategicamente equivalentes.

Estas quatro características serão os aspectos-chave neste estudo que orientarão as empresas na criação e sustentação de suas competências internas.

Sabe-se que o enfoque de capacitações tem sido a alternativa mais presente à visão de *strategic fit*, inicialmente defendida pelos autores de estratégia. As indagações que surgem neste instante se referem a como a empresa poderá explorar melhor seus recursos para reforçar suas capacitações e como este processo ocorre.

Além disso, em ambientes mais dinâmicos, como os atuais, quais os fatores que serão os propulsores do processo? Diversos autores têm salientado o papel do comportamento organizacional neste contexto (Bettis e Hitt, 1995, Grant, 1996a, 1996b, Teece *et al.*, 1997). Para se responder a estas perguntas, buscou-se relacionar o processo de formulação de estratégias com os referenciais teóricos de comportamento organizacional, integrando também esta abordagem com as competências internas. Tal ligação será detalhada no próximo capítulo (capítulo 6).

Cabe salientar que as premissas que caracterizam as dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica propostos neste trabalho são as seguintes:

- fundamentalmente orientado pelas competências (capacitações internas) da empresa;

- dinâmico, levando em consideração as constantes mudanças/adaptações das capacitações (formação de competências) e comportamento adotado, para atender às mudanças do ambiente;
- os aspectos envolvidos no processo de formulação levam a uma distinção entre as empresas, pois os recursos são imperfeitamente imitáveis;
- na base deste processo, entre outros aspectos, estão o comportamento organizacional e o processo de formação de competências, além dos modos de formulação de estratégias.

Salienta-se também que, para efeito deste trabalho, entende-se que as competências organizacionais são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para o alcance dos resultados esperados.

O principal objetivo de integrar o processo de formação de competências nas dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, apresentados neste trabalho, consiste no fato de que a identificação das competências essenciais de uma organização contribui para o direcionamento do foco de atuação, auxiliando no sucesso empresarial de longo prazo. A grande vantagem de se trabalhar o conceito de competências é que ele permite direcionar a atenção, concentrar forças no que é fundamental para que a organização consiga os seus objetivos operacionais e estratégicos.

Desta forma, desenvolver competências pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências ou capacidades únicas podem iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas, a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

6 DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo apresenta as dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica para empresas de pequeno porte. Inicialmente apresenta-se a articulação das bases teóricas que nortearam este estudo e, logo após, os aspectos-chave das dimensões propostas neste trabalho.

6.1 Articulação das bases para a pesquisa

Nessa etapa do trabalho torna-se necessário associar os elementos conceituais que irão compor as bases das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para ambiente de empresas de pequeno porte. As dimensões propostas envolvem as características de um comportamento organizacional e o processo de formação de competências agregando valor tanto para o indivíduo como para a organização, além dos meios de formulação de estratégias.

Conforme já mencionado nesse trabalho, gestão estratégica envolve os planos, ações, táticas, regras, padrões, posicionamentos e perspectivas, ou melhor, caminhos a serem seguidos pelo pequeno empresário no planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

Gestão estratégica pode ser entendida como um padrão porque estabelece um modelo para o curso de ações, ou seja, estabelece um comportamento, além de ser vista também como uma posição, onde representa a localização da organização no ambiente. A gestão estratégica deve ser adaptada em função das mudanças que ocorrem no ambiente, tanto interno quanto externo.

Para que uma mudança possa ser bem sucedida é necessário perceber o que está acontecendo na organização, analisá-la em todos os seus aspectos: as relações que se estabelecem, a organização do trabalho, as relações de poder, os níveis de insatisfação e de satisfação, os objetivos e as dificuldades para a realização dos mesmos, a cultura organizacional e os limites da mesma.

Essas mudanças são originadas pelo acirramento da competitividade mundial, e exigem alterações no curso de ação das empresas, para que essas continuem ativas no mercado. As empresas de pequeno porte sofrem ainda mais com tantas mudanças. As E'sPP desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação de uma economia saudável. É expressiva a contribuição que as E'sPP prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

Por isso, torna-se necessário o estudo de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para atender ambientes de empresas de pequeno porte e, principalmente, um estudo voltado para auxiliar no gerenciamento dessas empresas. Conhecendo-se a problemática de gestão interna, bem como a pressão externa exercida por clientes exigentes e por uma economia incerta e global, torna-se imprescindível e urgente que esforços sejam empenhados em desenvolver dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica adaptada à realidade da EPP, que auxiliem na administração de seus sistemas produtivos e da empresa como um todo. As E'sPP precisam de técnicas adequadas às suas disponibilidades de recursos financeiros e de pessoal.

A falta de parâmetros para o diagnóstico de gestão estratégica adequados, leva a EPP a invalidar os resultados oferecidos pelos outros aspectos, ou seja, de nada adianta uma produção eficiente se não houver administração eficiente e eficaz, que garanta o sucesso da empresa através da venda de produtos de qualidade aos clientes, garantido pelo trabalho em equipe e pelo comprometimento dos envolvidos.

Nos estudos sobre comprometimento, um grande número de pesquisadores parte do pressuposto que altos níveis de compromisso são, necessariamente, positivos para o indivíduo, para a organização e até mesmo para a sociedade. O comprometimento organizacional insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de atitude frente ao trabalho.

A gestão estratégica deve estar intimamente ligada não só aos princípios convencionais de qualidade e produtividade, mas também, a um princípio de qualidade que aborda o crescimento do ser humano integrado ao seu próprio trabalho. O processo de formação de competências atua na harmonização dos interesses individuais com os organizacionais, pois agrega valor ao indivíduo tanto dentro como fora da organização, ou

melhor, um valor econômico – voltado para atingir os objetivos organizacionais e um valor social – voltado para as habilidades, conhecimentos e atitudes do indivíduo.

Para isso, o processo de formação de competências tem o interesse crescente na possibilidade de redesenho da natureza do trabalho, levando experimentos organizacionais a melhorarem tanto a produtividade como a qualidade de vida dos indivíduos.

Outro dado importante a ser ressaltado é que, diante das transformações que estão acontecendo no ambiente organizacional, os desafios do mercado requerem uma capacidade muito grande de flexibilidade para adequação aos interesses dos clientes e a superação da concorrência. Os produtos devem atingir níveis de inovação constante, uma contínua evolução no sentido de satisfazer expectativas e necessidades dos consumidores.

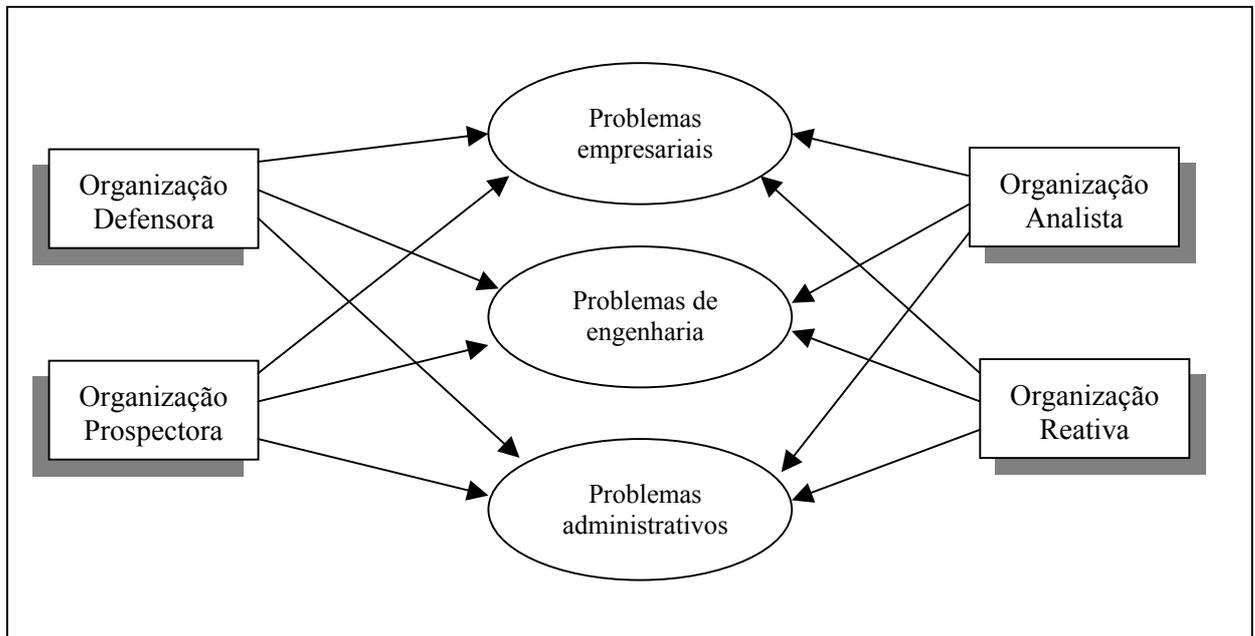
Diante desses aspectos, a sobrevivência da empresa dependerá da resposta que a mesma dará frente às situações de rigidez, insensibilidade, falta de foco no cliente, falta de inovação e custos elevados.

Uma empresa só permanece viva e forte na medida que implanta melhorias significativas, visando elevar seu nível de desempenho. Desta forma, a mudança corresponde a um novo padrão ou modificação dos existentes sem, contudo, abandonar os aspectos relativos às rotinas, que certamente continuarão existindo na organização.

Nesse sentido, torna-se necessário estudar o comportamento das organizações para poder entender sua forma de trabalho, bem como suas reações diante das mudanças do ambiente.

O outro pilar para a construção das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica consiste em uma tipologia de comportamento organizacional. Essa tipologia permite a compreensão do comportamento estratégico de uma organização. Salienta-se que uma organização pode possuir mais de um tipo, mas com predominância de um. A tipologia baseia-se no ciclo adaptativo que compreende cada tipo de comportamento através da análise de seu modo de ação frente a três problemas adaptativos: empresarial, de engenharia e administrativo. Essa tipologia pode ser visualizada através da Figura 18.

Figura 18 - Modelo de comportamento organizacional



A tipologia apresentada acima caracteriza a organização dentro de quatro tipos de comportamentos organizacionais. Com um alinhamento entre a estratégia adotada, os processos e a estrutura organizacional, as organizações poderão alcançar sucesso em suas atividades. Salienta-se que não existe um tipo de comportamento estratégico ideal, com exceção das organizações reativas, que se tornam inadequadas em ambientes altamente mutáveis como o atual.

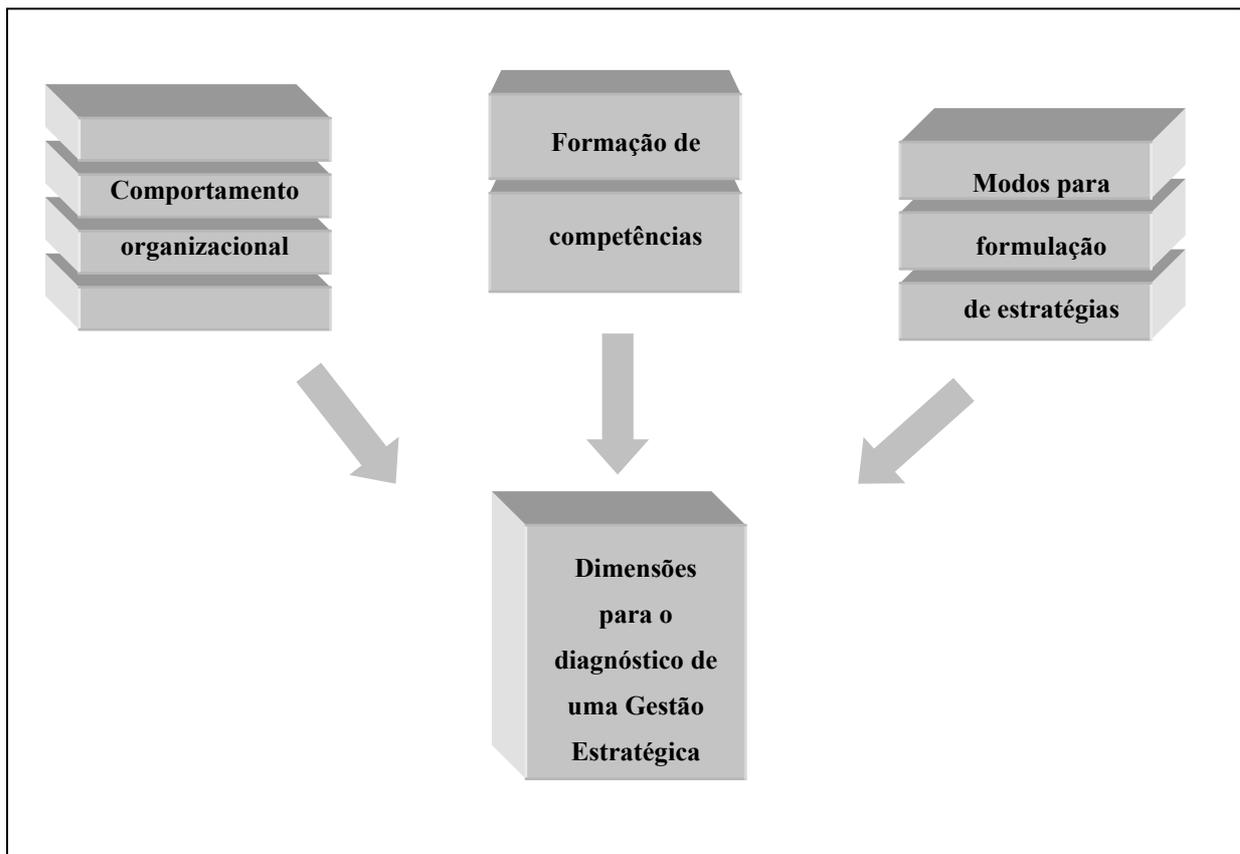
A maneira de formular as estratégias no processo de gestão também é de extrema importância. Toda estratégia centra sua importância em três áreas: a unidade de negócio, como objeto central de análise; a estrutura da empresa, onde se pode determinar as principais tendências ambientais; e as competências internas, que definem os modos de competir. A efetividade administrativa (eficiência + eficácia) também está centrada na escolha das estratégias. A efetividade administrativa não pode ser medida apenas pelo resultado, pois a empresa executa múltiplas metas e geram muitos resultados, alguns intencionais, outros não.

Para auxiliar a formulação de estratégias no processo de gestão serão utilizados três modos. Trata-se de três modos de formular estratégias no ambiente organizacional: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento. As características de cada modo já foram citadas na Figura 7 (página 72).

O processo de gestão estratégica deve acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, adotando ferramentas e procedimentos de controle que permitam o gerenciamento estratégico de suas ações e que possibilitem uma visão clara da sua situação e do desempenho de seus processos e produtos junto aos clientes internos e externos.

Desta forma, o problema de pesquisa pretende ser resolvido através da construção de dimensões para diagnóstico de uma gestão estratégica, que aliem o comportamento estratégico organizacional (empresas defensoras, prospectoras, analistas e reativas), o processo de formação de competências (valor econômico e valor social) e os modos para formulação de estratégias (empreendedor, de planejamento e adaptativo). Assim, a estrutura das dimensões para o diagnóstico a serem elaboradas, voltados para ambiente de empresas de pequeno porte, podem ser visualizada na Figura 19.

Figura 19 - A integração resulta em uma nova ferramenta



Cabe ressaltar que as dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica devem:

- a partir de um modelo geral, permitir adequação de acordo com a realidade encontrada em cada empresa;
- permitir a solução de problemas administrativos;
- possibilitar ao gestor/empreendedor (dono da empresa) aprender novas habilidades e comportamentos;
- possibilitar um benefício no que se refere a melhoria no desempenho organizacional.

Dessa forma, entende-se que dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica poderão ajudar às E'sPP na administração das suas atividades, bem como na resolução dos problemas gerados pelo seu ambiente, tanto interno quanto externo, pois se parte dos seguintes pressupostos:

- existem gestores/empreendedores que não sabem o que está errado na sua administração. Nesse caso, as dimensões para o diagnóstico poderão oferecer subsídios para auxiliá-los num melhor gerenciamento de suas atividades;
- existem gestores/empreendedores que necessitam de ajuda para identificar o que é necessário e como mudar, pois não possuem, por si só, uma intenção construtiva de melhorar. As dimensões para o diagnóstico poderão oferecer a eles a orientação necessária para ações em seu campo de domínio;
- existem gestores/empreendedores que não valorizam seus funcionários como seres pensantes e atuantes dentro da organização, acham que são somente pessoas que executam as ordens que lhes são dadas. As dimensões para o diagnóstico poderão ser um alerta e uma possibilidade para que esse problema seja revisto, uma vez que levam em consideração a formação de competências;
- ainda sobre a não valorização dos funcionários, as dimensões para o diagnóstico possuem um processo de conscientização dos envolvidos, que poderão ser uma chave para garantir o sucesso organizacional, uma vez que a maior dificuldade em uma administração é tornar os envolvidos não apenas como parte de um processo, mas comprometidos com as metas e objetivos da organização;

- as dimensões para o diagnóstico poderão trazer efetividade administrativa para as E'sPP, pois os gestores/empreendedores aprenderam a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas. As dimensões para o diagnóstico irão transpor a aprendizagem para o nível dos empreendedores/proprietários, possibilitando que eles possam, no futuro, aplicá-lo sozinhos;
- para conhecer a cultura da empresa seria necessário um estudo detalhado sobre a mesma, mas isso levaria muito tempo. O gestor/empreendedor é o maior conhecedor da cultura que compõe a empresa, dessa forma, poderá sugerir, com segurança, novos cursos de ação diante das dimensões propostas.

O desenvolvimento do presente trabalho justifica-se ao se analisar a realidade vivida pelas E'sPP. Num mundo globalizado e onde as mudanças se processam em um ritmo inigualável, não é possível admitir que as organizações sejam ineficazes na gestão de seus recursos. Por isso, a elaboração de dimensões para o diagnóstico de uma gestão eficiente e eficaz que conduzam a empresa a ser mais competitiva, atendendo melhor as necessidades de seus clientes, tanto externos quanto internos, trará as E'sPP uma contribuição significativa no que concerne a maneira de gerir os negócios, além da contribuição para a teoria organizacional.

6.2 Dimensões propostas

Busca-se nesta parte do trabalho a construção de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para ambiente de empresas de pequeno porte. Estas dimensões para o diagnóstico agregam fatores já discutidos, como: os meios de formulação de estratégias (capítulo 3), as características do comportamento organizacional (capítulo 4) e o processo de formação de competências (capítulo 5). Assim, parte-se dos argumentos de gestão estratégica, apresentados também no capítulo 3, para a proposta de dimensões para o diagnóstico adequado de uma gestão estratégica para empresas de pequeno porte. As bases teóricas que fundamentam este construto (dimensões) já foram apresentadas acima.

As dimensões propostas podem ser consideradas como não normativa e de forma não hierárquica. Ou seja, o processo é interativo, não acontecendo segundo uma seqüência de eventos pré-estabelecidos.

Inicialmente, leva-se em consideração o crescente dinamismo dos ambientes competitivos, para embasar o que seria um processo dinâmico de gestão estratégica. Este processo se adequaria às possibilidades existentes no novo ambiente competitivo, ou seja:

- de diversas fontes de informação;
- de novas tecnologias em equipamentos e gestão;
- de desenvolvimento de processos formais e informais de formulação de estratégias;
- na busca de sustentação/criação de capacitações competitivas (ou competências internas).

Considera-se também que as fontes de informação são o primeiro aspecto do processo de gestão estratégica. Estas são denominadas internas quando envolvem a opinião e participação de integrantes da empresa. Por outro lado, fontes externas são consideradas aquelas que estão fora do ambiente da empresa, como os clientes e fornecedores. Além disso, a empresa pode utilizar diferentes ferramentas gerenciais que influenciariam direta ou indiretamente os procedimentos para uma gestão estratégica. As informações vindas de diferentes fontes internas e externas e de outras ferramentas gerenciais, além dos processos informais, permitem à empresa identificar as necessidades dos clientes e o contexto do mercado competitivo em que está inserida. O conjunto de informações que permitem identificar as capacitações internas da empresa (visão interna) e sua posição relativa no mercado (visão externa) compõem o conhecimento organizacional da empresa e, desta forma, caracteriza o comportamento adotado por esta. O comportamento organizacional é representado através da tipologia que propõe os seguintes tipos de comportamento: organizações defensoras, organizações prospectoras, organizações analistas e organizações reativas. Agregando-se estes fatores, busca-se um enfoque estratégico para o estudo do gerenciamento de empresas de pequeno porte.

Esse gerenciamento fornece as condições necessárias para a empresa desenvolver continuamente suas análises internas e externas do ambiente, que estão na base do processo de gestão estratégica. Assim, processos de decisão baseados em contínuas avaliações do

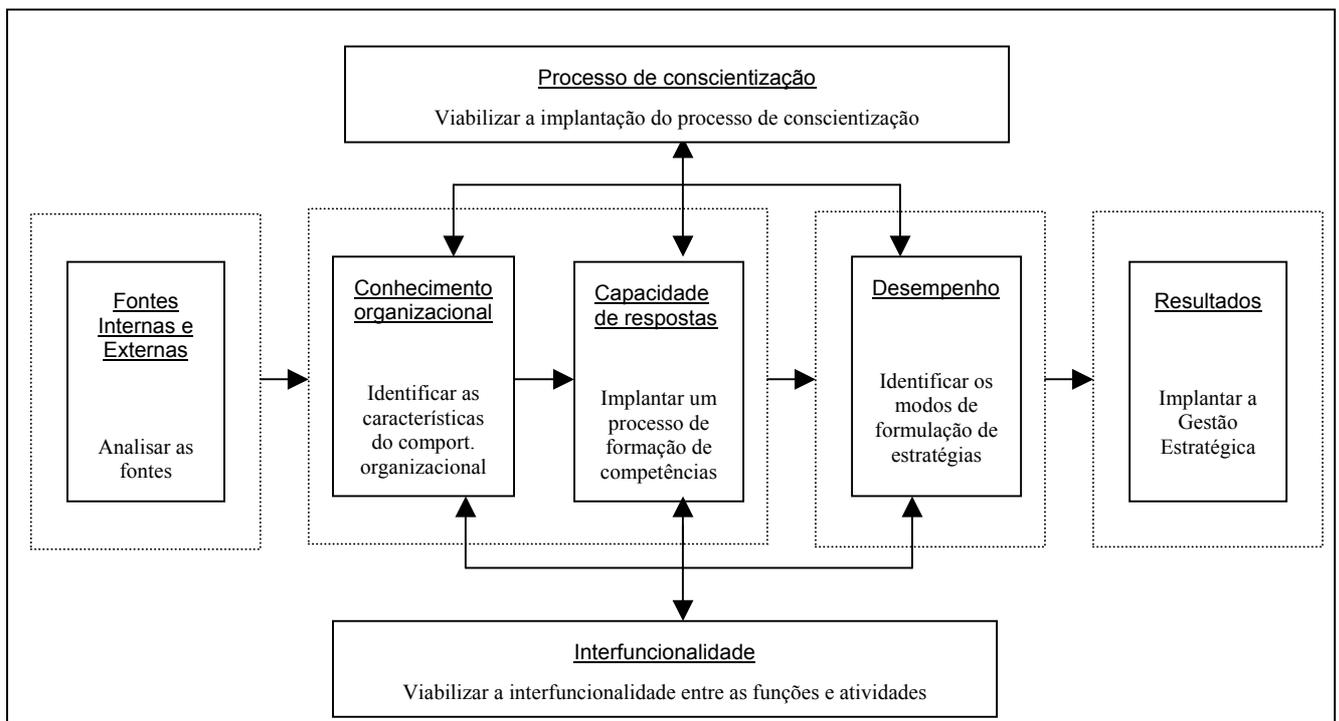
ambiente podem ser direcionados para o reforço das competências internas existentes ou construção de novas, de acordo com a dinâmica do ambiente competitivo. Por outro lado, o dinamismo do ambiente em que a empresa compete também influencia seu desempenho e resultados. As competências internas são representadas pelo processo de formação de competências que consideram dois valores para os indivíduos, valor econômico e valor social.

Resumidamente, pode-se descrever um processo dinâmico de gestão estratégica segundo um enfoque de conhecimento organizacional da seguinte forma:

- as fontes internas e as fontes externas de informação fornecem os subsídios para a criação/desenvolvimento do conhecimento organizacional;
- o conhecimento organizacional caracteriza o comportamento adotado pela empresa;
- este leva a uma maior integração com todas as áreas da empresa através de atividades interfuncionais para a definição de aspectos estratégicos;
- esta integração permite a criação/reforço das competências internas e a adaptação das mesmas às mudanças do ambiente competitivo.

A posição competitiva no mercado é focalizada através de uma análise baseada nos modos para formulação de estratégias, que são: modo empreendedor, modo de planejamento e modo adaptativo. As dimensões para o diagnóstico que levam as E'sPP a uma gestão estratégica estão apresentados na Figura 20.

Figura 20 - Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica



A priori, a idéia da utilização das dimensões propostas está baseada no mapeamento das características das empresas diante dos tópicos abordados. A mudança que se propõe reside no enfoque da conscientização e posterior mudança no comportamento do gestor/empreendedor.

Cabe destacar que não se deve esperar, no entanto, encontrar empresas que se encaixem com precisão nas dimensões propostas. Este, como qualquer tentativa de representação da realidade servirá para determinar uma tendência, uma posição relativa em relação às características predominantes da empresa. O que importa é que as dimensões para o diagnóstico demonstrem a situação em que a empresa se encontra e a guie para o estabelecimento de uma gestão estratégica.

A seguir apresenta-se um comentário sobre os aspectos que compõem as dimensões propostas (apresentados na Figura 20), ou seja, os aspectos que formam este modelo de diagnóstico de uma gestão estratégica.

6.2.1 Processo de conscientização

Todos os líderes enfrentam o desafio de sobrepujar a resistência à mudança. Alguns procuram fazer isto pelo simples exercício de poder e controle, mas os líderes efetivos aprendem, que existem maneiras melhores de vencer a resistência à mudança. Isto envolve a consecução de comprometimento voluntário para com valores partilhados. Esse processo exige a conscientização das pessoas envolvidas.

Para isso, as pessoas deverão alterar tanto suas atitudes como o seu comportamento, antes que todos os benefícios da mudança possam se evidenciar. Para um gestor/empreendedor conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, ele deve ser capaz de minimizar qualquer resistência que lhe opuserem aqueles que forem afetados por ela.

A conscientização nas organizações ocorre através das pessoas. São elas que têm a capacidade de aprender para que a mudança se faça; são as pessoas que identificam novas

expectativas de conduta, as difundem, as aprendem e as internalizam, consolidando a nova situação da organização.

As organizações podem ter sistemas e recursos que favoreçam a ocorrência da conscientização para o processo, como, por exemplo, o acesso à informação e ao conhecimento, mas a conscientização acontece através da vontade e atuação das pessoas envolvidas.

6.2.2 Fontes de informação

As fontes de informação são importantes em um processo de gestão estratégica. As fontes de informações podem ser internas ou externas. As fontes internas constam de diferentes fluxos internos que estão relacionados ao sistema informal da empresa. Como há a participação de todos os envolvidos durante o processo de gestão estratégica, passa-se de uma visão centralizada, implícita no planejamento estratégico formal, para novos arranjos participativos.

Dentro de um enfoque incremental de gestão estratégica é importante a participação interna na avaliação de performance e no desenvolvimento de novas políticas e planos de ação.

A empresa também pode utilizar as fontes externas para adquirir suas informações, como clientes e fornecedores, além de concorrentes. O estabelecimento de alianças leva a processos de aprendizagem entre as partes envolvidas.

6.2.3 Conhecimento organizacional – características do comportamento organizacional

O conhecimento organizacional é focalizado especificamente na área de gerenciamento. Ele abrange tanto a sua forma tácita como a explícita. A forma tácita está

presente nos processos informais de gestão estratégica e nas trocas de informação de modo informal, como os sistemas gerenciais ligados a propostas participativas. Sua criação/sustentação está fundamentalmente ligada aos processos de integração, tanto internamente (através das fontes internas) como externamente (através das fontes externas).

O conhecimento organizacional, com vistas às características do comportamento organizacional, tem como insumo as diferentes fontes de informação à disposição, pode levar a empresa a conduzir mais apuradamente seu processo decisório. Isto se deve a possibilidade da empresa ver de forma mais “clara” o ambiente competitivo, através do desenvolvimento de análises dos ambientes externo e interno da mesma.

No presente trabalho direciona-se o conhecimento organizacional para um enfoque estratégico com a análise do ambiente competitivo, a qual engloba as análises externas e internas como componentes iniciais do processo. Na análise interna, inicialmente é importante que a empresa seja capaz de identificar suas competências internas, enquanto que na análise do ambiente externo a empresa considera as oportunidades e ameaças a ela relacionada. Além disso, para se ter um conhecimento a respeito da organização torna-se necessário a identificação e interpretação do comportamento por ela adotado.

Para tanto, optou-se por utilizar uma tipologia que analisa a estratégia interligada à estrutura e aos processos organizacionais, e por ter grande riqueza em termos de conceitos e prática.

Cabe ressaltar que, segundo os autores, nenhuma tipologia é realmente apropriada para demonstrar todas as formas apresentadas em um comportamento organizacional, pelo fato de que as organizações são muito diversificadas, mutáveis e complexas. No entanto, a tipologia compreende o comportamento estratégico de cada organização, com a predominância de um tipo específico, pois as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores. O comportamento puro existe apenas para bases conceituais, mas, na prática, o comportamento é bem mais complexo, fazendo com que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento. Os autores idealizaram que uma organização pode apresentar os seguintes tipos de comportamento: organizações defensoras, organizações prospectoras, organizações analistas e organizações reativas.

6.2.4 Capacidade de resposta – processo de formação de competências

Considera-se que a capacidade de reagir às mudanças ambientais no processo de gestão estratégica estaria embasada nas competências internas da empresa.

O conhecimento prévio dos recursos (materiais e, neste caso, humanos) leva a um processo cognitivo acelerado. Este é o aspecto central no processo de gestão estratégica baseado na visão de recursos, inserindo neste uma orientação de interatividade e de adaptação constante às mudanças do ambiente.

Os gestores/empreendedores necessitam identificar quais as dimensões que compõem suas competências internas e como conduzir as atividades que criam conhecimento. Assim, os planos traçados a partir da estratégia escolhida devem estar focalizados nas competências internas existentes.

A relevância das competências internas no processo de gestão estratégica é importante para a empresa entender o ambiente competitivo, e então se antecipar em atender às necessidades e desejos dos clientes. Deste modo, o foco no comportamento organizacional no modelo proposto é a construção, reforço e mesmo mudança das competências internas, vistas como resultado de um esforço interfuncional dentro de um enfoque estratégico.

Ressalta-se que o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem às práticas de gestão de pessoas, mas por abordar a relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.

Nas dimensões propostas neste trabalho, esta capacidade de resposta está ligada às mudanças/adaptações nas competências internas. Para isso, utilizou-se o processo de formação de competências, onde se destacam o valor econômico e o valor social.

O gerenciamento baseado em competências contribui para que a empresa possa ter:

- uma direção estratégica claramente definida;
- descrições articuladas das competências individuais que distinguem o alto desempenho;

- programas de desenvolvimento de recursos humanos;
- gerenciamento simplificado com o objetivo de reforçar as competências articuladas.

Desta forma, o gerenciamento baseado no processo de formação de competências representa uma mudança em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos envolvidos. Além disso, é uma maneira simples de melhorar o desempenho da equipe de trabalho. Também requer menos manutenção do que sistemas tradicionais, pois as competências permanecem na organização por mais tempo que as práticas baseadas em detalhes das prioridades estabelecidas pela empresa.

6.2.5 Desempenho – modos de formulação de estratégias

O desempenho de uma empresa, dentro da visão baseada em recursos estratégicos, vem da interação simultânea de pelo menos três forças:

- base dos ativos pertencentes à empresa;
- base dos ativos pertencentes aos competidores;
- limitações relacionadas ao segmento industrial e às políticas públicas.

Entretanto, usualmente os indicadores financeiros têm sido o modelo dominante nas avaliações de desempenho de empresas. Os indicadores financeiros compreendem crescimento das vendas, lucratividade (retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas), faturamento por funcionário, fatia de mercado, taxa de introdução de novos produtos.

A medida de desempenho é um aspecto crítico em estudos sobre gestão estratégica. Na presente pesquisa buscou-se um critério que possibilitasse a avaliação do processo segundo uma orientação dos recursos envolvidos. Como se considera o comportamento organizacional e o processo de competências dentro de um enfoque interfuncional, procurou-se uma medida que seguisse esta orientação. As medidas interfuncionais podem usar um enfoque mercadológico e financeiro, sendo consideradas posição no mercado, lucratividade e aumento de vendas. Deste modo, foi focalizada neste trabalho a posição competitiva no mercado, buscando-se assim a avaliação de desempenho dentro de uma visão integrada, baseada nos

modos para formulação de estratégias, que são: modo empreendedor, modo de planejamento e modo adaptativo.

A formulação da estratégia inclui as atividades que conduzem à determinação das metas básicas, da missão de uma empresa e o desenvolvimento de um plano específico de estratégia. A gestão estratégica consiste na utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e alocação de recursos para cumprir objetivos organizacionais. Para a implantação de uma estratégia utilizam-se ferramentas de liderança, projeto estrutural, sistemas de controle e de informações e recursos humanos. Para se ter uma gestão estratégica eficaz, é necessário que todas as pessoas envolvidas estejam comprometidas com os objetivos da organização.

6.2.6 Interfuncionalidade

Neste trabalho, para análise da interfuncionalidade avalia-se o nível em que as atividades de gerenciamento se envolvem em atividades interfuncionais para definição de produtos e serviços, decisões orçamentárias e mudanças de estratégias de crescimento.

A questão da proatividade no processo de gestão estratégica de uma empresa mostra que a orientação interfuncional leva a desempenhos superiores. Desta forma, considera-se a interfuncionalidade segundo uma ótica de integração do conhecimento. A integração do conhecimento pode ser considerada como meio para que uma empresa aumente seu conhecimento organizacional e crie/reforce suas competências. O processo de formação de competências está embasado em esforços interfuncionais coordenados.

Deste modo, a interfuncionalidade terá um duplo papel no processo de gestão estratégica. Inicialmente, permite que o comportamento organizacional alcance níveis maiores através da integração de conhecimento. Segundo, a interfuncionalidade levará as competências internas a serem criadas/reforçadas dentro de um enfoque comum entre as áreas, evidenciando assim uma visão de alinhamento interno.

E, para complementar, a interfuncionalidade auxiliará a empresa no modo de formular estratégias, pois se trata de um processo dinâmico que parte das características da empresa para a escolha das estratégias adotadas.

Diante do exposto, para a operacionalização das dimensões propostas, deve-se traçar uma comparação entre os elementos descritos no processo e os encontrados na realidade estudada. Em seguida, analisar as mudanças necessárias para que uma empresa atinja a gestão estratégica. Essas mudanças ocorrerão através da adoção de processos de conscientização.

Com uma análise das fontes internas e externas torna-se possível o conhecimento das necessidades organizacionais, assim como, das ameaças e oportunidades do mercado. Através da análise do comportamento organizacional se pode verificar, e até mesmo modificar, a forma de atuação da administração da empresa em responder às necessidades dos clientes e às exigências do mercado.

Já o processo de formação de competências auxiliará na capacitação dos membros envolvidos no processo de trabalho da empresa. Acredita-se que quanto mais capacitados e estimulados estiverem os envolvidos melhor será a capacidade de respostas às necessidades dos clientes e às exigências do mercado, e também melhor será a percepção das ameaças e oportunidades.

O modo de formulação de estratégias caracteriza a maneira de atuação do gestor/empreendedor, e também pode ser alterada em função da conscientização do mesmo. A interfuncionalidade auxiliará na integração dos conhecimentos adquiridos e na interdependência de atividades.

A operacionalização das dimensões propostas pode ser executada pelo próprio gestor/empreendedor. Para isso, com o auxílio de um consultor deve-se capacitar o gestor/empreendedor para tal. Acredita-se que com um trabalho inicial de consultoria para diagnóstico da gestão adotada, o próprio gestor/empreendedor será capaz de dar continuidade ao processo de gestão estratégica.

No próximo capítulo apresenta-se uma aplicação das dimensões propostas, finalizando-se com uma avaliação dos mesmos.

7 APLICAÇÃO DAS DIMENSÕES PROPOSTAS

Neste capítulo será apresentada a aplicação que serviu de base para a validação das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica propostas neste trabalho.

Para avaliar as dimensões para o diagnóstico estabeleceu-se como critério a comparação dos elementos nele abordados com a realidade do caso estudado, assim como a maneira como estas dimensões podem mudar o caminho das atividades desenvolvidas na empresa e agregar uma gestão estratégica que atinja os rumos traçados pela mesma.

O entrevistado declarou um certo receio de que este trabalho fosse identificado pelos leitores e se constituísse em algo negativo para a empresa. Por isso, omitiu-se o nome da empresa, para que o gestor/empreendedor ficasse a vontade para manifestar sua opinião.

A seguir apresentam-se os dados da pesquisa empírica realizada.

7.1 Primeira etapa

A primeira etapa desta validação ocorreu com a realização de entrevistas com o gestor/empreendedor da empresa pesquisada. Nestas entrevistas coletaram-se dados sobre a história da vida pessoal do empreendedor e sobre a trajetória da empresa (o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A). Salienta-se a importância destes dados pelo fato de que na pesquisa qualitativa não se pode separar o sujeito de seu contexto. Os contatos entre a pesquisadora e o gestor/empreendedor foram freqüentes, variando sua duração, dependendo da disponibilidade do entrevistado.

A seguir apresentação uma descrição da empresa em análise.

O negócio é uma Escola de Idiomas franqueada no município do Rio de Janeiro. A empresa conta hoje com 32 empregados, sendo 23 professores, 9 funcionários, além do proprietário (gestor/empreendedor). Possui atualmente 150 alunos. O gestor/empreendedor

tem 34 anos, é casado e possui Pós-Graduação na área de Administração. Trabalhou em outras empresas privadas antes de abrir seu negócio, mas por pouco tempo.

Seu pai é um empreendedor de sucesso, e tem um Colégio que vai do maternal ao ensino médio, além de uma Instituição de Ensino Superior com nove cursos de Graduação.

Foi partindo do trabalho de seu pai que o gestor/empreendedor optou por abrir um negócio também na área da educação. Escolheu uma escola franqueada para não ter que desenvolver uma metodologia de ensino, pois esta já estaria desenvolvida pelo franqueador.

A empresa está há 17 anos no mercado e foi a primeira Escola de Idiomas (de sua franquia, que não será identificada neste trabalho) no município do Rio de Janeiro. Por esse motivo, o proprietário pôde escolher o lugar para posicionar sua empresa. Escolheu o subúrbio do município do Rio de Janeiro (zona oeste) por não existir, na época, outra Escola de Idiomas do mesmo porte nesta região.

Ao longo do tempo a empresa foi crescendo e, com o trabalho do gestor/empreendedor e de sua equipe a empresa tornou-se a sede mais premiada de sua franquia, sendo a primeira a receber o selo de qualidade da ABF (Associação Brasileira de Franquias).

Os planos para o futuro resumem-se em abrir mais duas Escolas de Idiomas (da mesma franquia) no município do Rio de Janeiro em outros dois bairros.

7.2 Segunda etapa

A segunda etapa consistiu no preenchimento de um formulário (o formulário encontra-se no Apêndice B). O objetivo principal do formulário foi diagnosticar as características atuais da empresa para, se necessário, conscientizar o gestor/empreendedor para uma posterior mudança de comportamento visando atingir uma gestão estratégica. Este foi preenchido pela pesquisadora, baseado nas respostas fornecidas pelo entrevistado. O formulário, que consiste em um tipo de questionário, foi elaborado utilizando-se uma escala Lickert. Salientou-se a importância de sua contribuição no espaço reservado para seus comentários sobre as questões apresentadas.

O formulário contém 44 perguntas fechadas e foi respondido com o auxílio da pesquisadora. Em cada questão deixou-se um espaço para comentários do respondente. Nas entrevistas questionou-se sobre o histórico da empresa, as características da empresa e as características do gestor/empreendedor.

O formulário foi estruturado através de tópicos que compreendem as bases das dimensões propostas e o desempenho da empresa. Os principais construtos trabalhados são:

- fontes de informações;
- comportamento organizacional;
- formação de competências;
- modos de formulação de estratégias;
- interfuncionalidade.

Os indicadores, as referências teóricas e as questões formuladas que compreendem o formulário são apresentados na Figura 21.

Figura 21 - Dados para a confecção do formulário

Indicador	Referências teóricas	Questões utilizadas
Fontes de Informação utilizadas		<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se somente a opinião do gestor/empreendedor é utilizada como subsídios no planejamento estratégico da empresa. - Verificar se somente a opinião do gestor/empreendedor é utilizada para mudar as políticas de atuação da empresa. - Verificar se o processo de tomada de decisão é centralizado no gestor/empreendedor da empresa. - Verificar se a empresa usa sistemas informatizados para avaliar dados internos de desempenho. - Analisar a existência de atividades diretas entre a empresa e clientes para avaliação de desempenho em aspectos como custos, qualidade, rapidez e confiabilidade de entrega, e introdução de novos produtos. - Analisar se a empresa utiliza sistemas informatizados para receber informações de seus clientes diretamente. - Verificar a frequência com que a empresa atualiza suas informações? <ul style="list-style-type: none"> - Internas, sobre os clientes, sobre o mercado. - Verificar o tempo decorrido entre a busca de informações/dados e o comprometimento efetivo com a ação em decisões estratégicas.

Continua...

Indicador	Referências teóricas	Questões utilizadas
Comportamento organizacional	Miles e Snow (1978)	<ul style="list-style-type: none"> – Indicar até onde o gestor/empreendedor sabe claramente as principais oportunidades a serem exploradas no mercado. – Indicar até onde o gestor/empreendedor conhece claramente o desempenho de seus principais competidores. – Indicar até onde o gestor/empreendedor sabe claramente as ameaças existentes no mercado. – Indicar até onde a empresa sabe como explorar os recursos internos da empresa que levam a uma vantagem competitiva. – Analisar se a empresa busca novas oportunidades no mercado. – Verificara flexibilidade na estrutura organizacional da empresa. – Verificar a flexibilidade da divisão de trabalho.
Processo de formação de competências	Fleury e Fleury (2001)	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar se os funcionários participam diretamente das atividades para definição das novas estratégias e direções dos negócios. – Verificar a extensão com que os funcionários são responsáveis por mudanças estratégicas na empresa. – Verificar se os funcionários desenvolvem trabalhos junto ao gestor/empreendedor para definição de novas estratégias e planos de ação. – Analisar se os funcionários possuem conhecimentos específicos para desenvolver o trabalho. – A empresa oferece cursos de treinamento para aperfeiçoamento de seus funcionários. – Verificar se os conflitos que surgem nas relações entre os funcionários são trabalhados pela empresa. – Analisar se os funcionários mostram-se satisfeitos com o seu trabalho. – Analisar o relacionamento entre os funcionários e o gestor/empreendedor.
Interfuncionalidade	Ward, Leong e Boyer (1994)	<ul style="list-style-type: none"> – Analisar a extensão que os demais funcionários participam das seguintes decisões desenvolvidas através de atividades interfuncionais: <ul style="list-style-type: none"> - Decisões relacionadas em mudanças na estratégia de crescimento da empresa. - Decisões de produtos e serviços referentes a procedimentos estratégicos. - Decisões de orçamento financeiro como seleção e financiamento de investimentos de longo prazo.

Continua...

Indicador	Referências teóricas	Questões utilizadas
Modo de formular estratégias	Mintzberg (1973)	<ul style="list-style-type: none"> – Período de realização do planejamento estratégico. – Analisar se a empresa utiliza mais de uma alternativa de ação em decisões estratégicas. – Analisar se a empresa realiza alianças com fornecedores para desenvolver novos produtos ou tecnologias. – Analisar se a empresa realiza alianças com clientes para desenvolver novos produtos ou tecnologias. – Analisar se a empresa está sempre em busca de novos produtos e tecnologias. – Analisar o crescimento das vendas nos últimos três anos. – Avaliar a variação dos seguintes aspectos relacionados à produção da empresa nos últimos três anos: <ul style="list-style-type: none"> - Índice de rejeição - Entrega de pedidos na data solicitada - Tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes - Tempo para desenvolvimento de novos produtos - Custo de produção – Comparar os seguintes aspectos em relação aos competidores: <ul style="list-style-type: none"> - Índice de rejeição - Entrega de pedidos na data solicitada - Tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes - Tempo para desenvolvimento de novos produtos. - Preço dos produtos – Verificar se mais de 50% das vendas da empresa correspondem a novos produtos lançados nos últimos dois anos. – Verificar se o número de novos competidores entrando no segmento de mercado da empresa é crescente. – Verificar se existem muitas empresas capazes de produzir os principais produtos oferecidos pela empresa. – Verificar se novos produtos têm ameaçado as vendas da empresa crescentemente. – Verificar se mais de 50% das vendas da empresa correspondem a clientes que compram há menos de dois anos da empresa. – Verificar se os clientes crescentemente solicitam novos produtos. – Analisar se a empresa normalmente compra seus principais componentes de mais de três fornecedores. – Analisar se a empresa pode adotar rapidamente as novas tecnologias que surgem. – Analisar se a empresa rapidamente rearranja seus recursos internos se os competidores ameaçam suas vendas.

Foram utilizadas diferentes escalas conforme o objetivo das perguntas. Dentro do grupo de frequência utilizou-se basicamente uma escala com cinco níveis, iniciada em “nunca” e finalizada em “sempre”. A primeira questão é caracterizada por esta escala. Além disso, a frequência na utilização de informações (questão 7) também foi avaliada através de uma escala com cinco níveis, porém variando as categorias das respostas. Neste caso, se iniciou em “semestral ou mais”, finalizando em “tempo real”. Por fim, a questão 11 que avalia a rapidez na tomada de decisões estratégicas tinha uma variação entre “até 1 (mês)” e “mais de 12 (meses)”, com sete escalas. Quanto à utilização de diferentes técnicas gerenciais, também se buscou uma escala com cinco estágios que indicasse o grau de implementação de cada uma delas (questão 33, por exemplo). A questão que avalia o desempenho organizacional (questão 34) segue esta mesma orientação, indicando desde “muito pior” até “muito melhor”.

Sabe-se que este tipo de instrumento favorece a análise de dados através de uma forma estatística. No entanto, pelo fato de que não houve aleatoriedade para a composição da escolha da empresa pesquisada e por ser apenas um referencial para validação do instrumento elaborado nesta pesquisa, este tratamento não será abordado, ficando como sugestão para a continuidade e ampliação da presente pesquisa.

Os dados coletados através deste formulário tiveram como objetivo analisar o desempenho e o planejamento das estratégias e políticas da empresa, e não a mudança da sua realidade. Nesta pesquisa não foi realizado um diagnóstico completo, com análises minuciosas das características de cada atuação da gestão da empresa, e nem estabelecimento de cursos de ação e definição de metas. Embora se admita a importância de uma análise profunda em casos onde haja aplicações de modelos (no caso, aplicação de dimensões para o diagnóstico).

Esta escolha ocorreu pelo fato de que o sujeito da pesquisa foi selecionado por conveniência e não por ter solicitado alguma ajuda externa para a gestão de seu negócio. Salienta-se que isso não representa que a empresa base desta pesquisa não tenha obtido benefícios. Durante a realização da pesquisa empírica, o gestor/empreendedor da empresa pôde lembrar a sua história, as dificuldades que encontrou ao longo do período desde a abertura da empresa, os seus sucessos e fracassos, a interação da empresa com o ambiente que está inserida e, sobretudo, sobre o seu comportamento organizacional. Estes pontos foram salientados como benéficos para sua gestão futura.

A seguir apresentam-se a descrição e análise dos dados encontrados nos dados fornecidos através da aplicação do formulário:

a) Fontes de informações

As dimensões propostas definem que o comportamento organizacional é composto pela identificação dos recursos competitivos existentes e da percepção dos aspectos competitivos do ambiente externo e interno. Deste modo, o gestor/empreendedor precisa buscar informações de fontes distintas. As fontes externas de informação são relevantes porque o gestor/empreendedor precisa saber quem são os seus competidores e qual seu desempenho e também quais são as ameaças e oportunidades existentes no mercado. Deste modo, a percepção mercadológica é uma necessidade para a competitividade, sendo que as parcerias com fornecedor e clientes se mostraram decisivas neste estudo. Além disso, as fontes externas de informação enriquecerão as fontes internas utilizadas pela empresa permitindo uma visão mais ampla para o gestor/empreendedor. Assim, ele deverá estar consciente das questões estratégicas ou sua empresa correrá o risco de perder competitividade.

Diante dos dados coletados, observou-se que, na empresa pesquisada, o processo de tomada de decisão é centralizado no gestor/empreendedor. Somente suas decisões são utilizadas para o planejamento estratégico e para mudar as políticas de atuação da empresa.

A empresa utiliza sistemas de informações para avaliar seus dados internos e também para receber informações de seus clientes (através da internet os clientes podem manifestar suas opiniões, críticas, solicitações, comentários,...).

A empresa realiza mensalmente avaliações com os clientes para analisar o desempenho da empresa e a satisfação dos mesmos. A atualização das informações referentes ao mercado competitivo também é feita mensalmente. No entanto, possui um relatório semanal para atualizar suas informações internas.

O gestor/empreendedor declara ser fácil obter as informações necessárias para manter o bom desempenho da empresa, e esclarece que o tempo decorrido entre a busca de informações e o comprometimento efetivo com a ação é de 3 meses.

Diante das informações apresentadas, observa-se que a empresa possui uma boa percepção do ambiente onde está inserida, com uma boa visão de suas ameaças e oportunidades. No entanto, ao tomar suas decisões sem a participação de sua equipe de

trabalho, acaba perdendo um segmento para obter informações. Salienta-se que as apenas algumas informações sobre seus concorrentes são obtidas, como: valor da mensalidade dos cursos, metodologia utilizada, número de alunos que possui. Mas não são conhecidas informações sobre o faturamento de seus concorrentes, suas estratégias de atuação, sua estrutura organizacional e suas metas para o futuro. Estes dados também poderiam servir de referência para a empresa.

b) Conhecimento organizacional – características do comportamento organizacional

Os resultados encontrados sugerem que o comportamento organizacional permita maior integração entre os membros da empresa. Este resultado corrobora algumas das propostas da área de estratégia relacionadas com um papel mais proativo. Vale salientar que a administração será mais capacitada a participar proativamente em decisões estratégicas porque conhece as metas existentes, as ameaças e oportunidades do mercado, e quais as competências internas que são chave para sustentar a competitividade – enfim, possui um maior conhecimento do seu ambiente. Dado que a integração de conhecimento leva a maiores níveis de conhecimento da empresa, há um processo interativo entre comportamento organizacional e atividades interfuncionais.

O gestor/empreendedor da empresa em questão considera ter claro conhecimento sobre as principais oportunidades a serem exploradas no mercado onde sua empresa está inserida e que também conhece o desempenho de seus competidores.

O gestor/empreendedor percebe claramente as ameaças existentes no mercado e salienta que quando iniciou suas atividades era única na região. No entanto, o mercado cresceu e outras concorrentes apareceram. Quanto às oportunidades, a empresa também está sempre atenta para isso, ficando um pouco limitada para desenvolver certas estratégias, por ser uma empresa franqueada.

A empresa procura explorar seus recursos internos para obter uma vantagem competitiva. Por exemplo, com relação aos seus recursos humanos, a empresa contrata pessoas qualificadas e oferece treinamento para atualização.

O gestor/empreendedor admite ter uma estrutura organizacional flexível e que valoriza a divisão do trabalho sempre que possível.

Dentro da tipologia de Miles e Snow (1978), o comportamento organizacional da empresa pesquisada enquadra-se no tipo defensora, pois possui: domínio do seu produto/mercado, um segmento de mercado bem definido, administradores especialistas na sua área de atuação, administração sem tendência a procurar novas oportunidades fora do seu domínio, finalidade de criar um conjunto estável de produtos/serviços.

c) Capacidade de resposta – processo de formação de competências

O dinamismo do mercado atual leva a maiores necessidades de conhecimento organizacional. Estas condições de mercado requerem que o gestor/empreendedor esteja mais atento ao ambiente externo – com suas oportunidades e ameaças – e das condições do ambiente interno – o que a empresa faz bem, ou seja, a capacidade de resposta às ameaças e oportunidades existentes. Sua capacidade de resposta é analisada através das competências internas que possui. Desta forma, também este processo de formação de competências deverá acontecer de forma mais rápida, considerando a baixa previsibilidade e a alta turbulência de muitos mercados.

Na pesquisa realizada evidenciou-se que os funcionários não participam diretamente das atividades para definição de novas estratégias e direções do negócio e nem são responsáveis por mudanças estratégicas na empresa.

O gestor/empreendedor considera que os funcionários ajudam na definição de novas estratégias e planos de ação para a empresa, mas com pouca frequência. Isso ocorre porque, segundo o gestor/empreendedor, eles não possuem conhecimento específico para tal.

A empresa oferece cursos de treinamento e aperfeiçoamento aos funcionários visando a qualificação profissional de seus colaboradores.

O relacionamento entre os funcionários e o gestor/empreendedor é bom, com espaço para discussões. Os conflitos que surgem são trabalhados frequentemente e, assim, os funcionários mostram-se satisfeitos com o local de trabalho.

Quanto ao processo de formação de competências, a empresa oferece condições para o aperfeiçoamento dos funcionários apenas para suas atividades profissionais, o que agrega pouco valor para a empresa. Pois para desenvolver o valor social, voltado para o crescimento do indivíduo na sociedade, são necessários trabalhos que envolvam conhecimento, habilidades e atitudes. E para desenvolver o valor econômico, voltado para o crescimento do

indivíduo na organização, são necessários trabalhos para aprimorar seu desempenho organizacional, engajando-se na visão e na missão da empresa, tendo uma visão estratégica e, acima de tudo, assumindo responsabilidades junto com o gestor do negócio.

d) Desempenho – modos de formulação de estratégias

Os resultados indicam que dos aspectos chave relacionados com as dimensões propostas, ou seja, os modos de formulação de estratégias constituem-se o fator mais claramente influenciado pelo dinamismo ambiental, uma vez que representam a maneira de agir do gestor/empreendedor.

A empresa realiza seu planejamento estratégico e freqüentemente analisar mais de duas alternativas de ação para suas decisões estratégicas. Seu planejamento estratégico é traçado para a duração de três anos e seu crescimento nos últimos três anos foi superior a 20%.

A empresa desenvolve alianças com o seu fornecedor, mas raramente solicita a ajuda dos clientes para o desenvolvimento de novos produtos, mas está sempre buscando novos produtos, ou melhor, inovações nos produtos já existentes para oferecer a seus clientes. O gestor/empreendedor salientou que o sistema de informações da franquia foi desenvolvido em sua unidade. Sua empresa teve um crescimento elevado e necessitou de um sistema de informações mais aprimorado. Com isso, o gestor/empreendedor e o franqueador desenvolveram um sistema de informações para atender as necessidades que surgiram. Depois disso, o sistema desenvolvido na empresa foi repassado para todas as demais unidades da franquia.

As alianças são tendências relevantes de arranjo organizacional e que levam à integração de conhecimento. Quanto maior o dinamismo do ambiente que a empresa está inserida, mais solicitadas serão as alianças. Tem-se assim uma indicação da busca de eficiência na integração de conhecimento através da forma de arranjo organizacional.

O gestor/empreendedor considera que o índice de rejeição dos serviços oferecidos pela empresa diminuiu nos últimos três anos de atuação da empresa, assim como o índice referente ao tempo para introduzir novas mudanças em processos já existentes.

O gestor/empreendedor admite que em relação a seus concorrentes seu índice de rejeição e a pontualidade de trabalhos oferecidos são melhores. Mas o tempo para introduzir

novas mudanças em processos já existentes e o desenvolvimento de novos produtos possui o mesmo índice do que os concorrentes. E ainda, o número de novos competidores no mercado é crescente, e existem muitas empresas capazes de oferecer o mesmo produto, principalmente outras escolas da mesma franquia.

Geralmente os clientes não solicitam produtos novos para a empresa, mas a empresa tem condições de adotar rapidamente novas tecnologias que surgem e reorganizar seus recursos internos pra tornar-se mais competitiva. Salienta-se que a empresa fica limitada para o desenvolvimento de novos produtos por ser uma franqueada.

Considera-se neste caso, que dentro da tipologia de modos de formular estratégias, desenvolvido por Mintzberg (1973), a empresa enquadra-se no modo empreendedor, uma vez que: a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, o empreendedor define a visão a ser seguida pela organização, o crescimento é o principal objetivo da organização.

e) Interfuncionalidade

Uma outra questão observada foi referente ao suporte das atividades interfuncionais à capacidade de resposta das competências internas. Uma maior integração entre os tópicos abordados permite tempos de resposta mais curtos. É conhecido que o processo de formação de competências na empresa é limitado e pouco trabalhado para o desenvolvimento dos valores sociais e econômicos.

No entanto, as empresas que reforçam a interfuncionalidade deverão alcançar melhores resultados em ambientes dinâmicos. Neste caso, a capacidade de resposta rápida é fruto de um trabalho coordenado com os demais envolvidos para dar sustentação às competências internas.

Os funcionários, da empresa pesquisada, raramente participam das decisões sobre os produtos oferecidos referentes a procedimentos estratégicos e sobre decisões relacionadas em mudanças na estratégia de crescimento da empresa. A empresa nunca solicita a participação dos funcionários para decisões de orçamento financeiro.

Cabe ressaltar que as dimensões para o diagnóstico elaboradas sugerem que o crescimento do conhecimento organizacional deverá ser baseado principalmente nas atividades que permitam a integração do tipo de comportamento com o processo de formação

de competências e os modos de formular estratégias, assim como nas diferentes atividades interfuncionais da empresa. Nesse caso, a interfuncionalidade pode ser considerada com um aspecto chave para o processo de gestão estratégica.

7.3 Terceira etapa

A terceira etapa consistiu em reuniões com o gestor/empreendedor para apresentação do *feedback* da análise dos dados coletados. Nessas reuniões foram apresentadas as características da empresa, como: o tipo de comportamento organizacional adotado, seu processo de formação de competências e seu modo de formular suas estratégias. Bem como, salientou-se a importância de um processo de conscientização com os integrantes do processo para o comprometimento com os objetivos e metas organizacionais. O material que serviu como base para apresentação das dimensões propostas encontra-se no Apêndice C.

Na primeira reunião, desta etapa de aplicação das dimensões para o diagnóstico, apresentaram-se os dados coletados ao gestor/empreendedor. Após a apresentação dos dados encontrados, partiu-se para uma explanação sobre a importância da empresa investir mais no processo de formação de competência. Salientou-se a importância das competências interna para o processo de capacitação de respostas. Quanto melhor forem as competências internas melhor será a análise do ambiente externo pelo interno, e melhor será a capacidade de resposta do ambiente interno para o externo, ou melhor, a empresa poderá analisar melhor o mercado e responder com mais facilidade e competência às ameaças e também às oportunidades que surgem no mercado.

O gestor/empreendedor questionou quais as mudanças que seriam necessárias para o processo de melhorias das competências internas. Neste caso, abordou-se a importância de um processo de conscientização tanto do gestor/empreendedor como de sua equipe de trabalho. Logo em seguida, discutiu-se sobre como tornar a equipe dotada de valores sociais e econômicos. Foram debatidas alternativas como: palestra de conscientização, reuniões periódicas com o grupo, repassar os problemas que surgem para que o grupo pense em como solucioná-los, solicitar idéias do grupo de como conquistar mais alunos e também de como

reduzir os custos da empresa, perguntar o que pode estimular a motivação do grupo para sentirem-se mais satisfeitos com o local de trabalho.

Após esta reunião, o gestor/empreendedor solicitou um tempo para refletir sobre os dados encontrados e as propostas apresentadas.

Na reunião seguinte o gestor/empreendedor mostrou-se interessado em realizar um processo de mudanças na empresa. Agendaram-se reuniões com a equipe: primeiro só com os professores, depois com os funcionários e, logo a seguir, com todo a equipe.

Nessas reuniões apresentaram-se à equipe os dados encontrados na pesquisa e as dimensões elaboradas para o diagnóstico da gestão estratégica. Divulgou-se que, a partir daquele momento, eles estariam formando uma equipe de trabalho com a finalidade de tornar o trabalho mais interessante e rentável para todos. Os professores salientaram a importância deste tipo de reunião, pois não tinham como conversar uns com os outros por trabalharem em salas de aula com alunos e permanecerem na escola apenas nos horário de aula. Por isso, quase não tinham contato com seus colegas de trabalho. Já os funcionários consideraram que não tinham abertura para opinarem e declararem suas idéias para o gestor/empreendedor.

Nas reuniões seguintes, a pesquisadora discutiu sobre a importância de um processo de mudanças, com a intenção de iniciar o processo de conscientização e, com isso, minimizar a resistência que pudesse acontecer.

As reuniões passaram a acontecer de quinze em quinze dias nas sextas-feiras no período da noite, por ser um horário em que não havia aulas na escola. Ao decorrer do trabalho, vários problemas foram sendo colocados e idéias foram surgindo, como:

- os professores reclamaram que o salário que recebiam independia do número de alunos que formava a turma. Alguns tinham turmas com cinco alunos e outros com quinze alunos e o salário era o mesmo. Para isso, decidiram junto com o gestor/empreendedor que iriam receber um salário fixo mais uma gratificação por número de alunos. Isso fez com que os professores se dedicassem mais no trabalho realizado, pois passaram a incentivar mais os alunos nas aulas e trouxeram novos alunos para a escola;
- os professores e funcionário que iam trabalhar de carro reclamaram da dificuldade de encontrar estacionamento ao redor da escola. Isso acabava atrasando sua chegada na escola, pois perdiam muito tempo a procura de uma vaga. Como já foi

mencionado neste trabalho, o pai do gestor/empreendedor possui uma escola de ensino fundamental e médio e uma Instituição de Ensino Superior (IES). Tanto a escola como a IES localizam-se em um prédio na mesma quadra da escola de idiomas. O gestor/empreendedor conseguiu autorização para que os professores e funcionários da escola de idiomas estacionassem seus carros no estacionamento dos professores da IES. Essa idéia não trouxe transtornos para a IES pois o maior número de carros estacionados é no turno da noite. Já na escola de idiomas o turno da noite é o que tem um menor número de professores trabalhando. Desta forma, durante o dia o estacionamento era mais utilizado pelos professores da escola de idiomas e no turno da noite pelos professores da IES;

- uma professora declarou que seu filho não estudava na escola porque os professores não cobravam a realização das atividades do livro de exercícios. Esta era uma atividade opcional aos alunos. No entanto, há muitas crianças e adolescentes estudando na escola e que, por não haver cobrança, não realizavam as atividades. O grupo decidiu que a cobrança das atividades do livro de exercícios seria realizada e que nenhum aluno poderia realizar provas sem mostrar as atividades realizadas. Esclareceram os alunos da importância de tal fato e passaram a estimular a realização das atividades. Decidiram premiar os alunos que realizassem todas as tarefas. A empresa está comprometida em fazer estojos, canetas, adesivos, camisetas com o logotipo da escola para ofertar aos alunos premiados;
- como a escola não tem nenhuma turma nas sextas-feiras no turno da noite, decidiram que, nas sextas-feiras que não tivessem reunião, convidariam os alunos para assistirem a um filme de vídeo sem legendas, para reforçar o inglês e o espanhol, línguas que são ensinadas na escola. Fizeram uma grade de escalas com revezamento de professores para acompanhar essa atividade. Essa atividade passou a ajudar na integração dos alunos;
- também para promover a integração dos alunos decidiram promover festas. Como já tinha passado o dia 31 de agosto e perderam a oportunidade de realizarem uma “Festa das Bruxas”, decidiram que a mesma seria realizada no dia 13 de setembro (sexta-feira 13). A festa trouxe alegria e descontração para todos. As fotos foram publicadas no jornal do bairro e expostas na escola;

- os professores e os funcionários solicitaram desconto nas mensalidades para seus filhos. O gestor/empreendedor não só aceitou o pedido como também conseguiu desconto para seus filhos estudarem na escola de ensino fundamental e médio de seu pai;
- o grupo decidiu que seria interessante divulgar a escola em outras escolas de ensino fundamental e médio da região, uma vez que essa divulgação só era realizada na escola do pai do gestor/empreendedor;
- o grupo realizou uma pesquisa sobre a área em que a escola está inserida, para poder atuar no processo de divulgação. O estudo contempla número de habitantes do bairro e da região, assim como o número de escola de ensino fundamental e médio. Este estudo está apresentado no Anexo A;
- decidiram também que, até o final do presente ano, farão a divulgação da escola com o “Dia do Amigo”, ou seja, será um dia especial de aulas, onde cada aluno poderá trazer um amigo, que não seja da escola, para assistir aula em sua turma;
- solicitaram que fosse oferecido aos professores e funcionários um curso de gestão empresarial, para que pudessem obter conhecimento para embasar suas idéias e opiniões, para futuras decisões. O gestor/empreendedor comprometeu-se em organizar este curso até o final do presente ano.

7.4 Avaliação das dimensões para o diagnóstico

Para avaliação da consistência das dimensões para o diagnóstico utilizou-se como critério a comparação dos elementos nele descritos com a realidade encontrada no estudo realizado e também, a forma como ele pode, com um processo de conscientização, alterar o curso das atividades e dotar a empresa com uma gestão estratégica adequada para o alcance de seus objetivos e metas estabelecidas.

A partir dessa visão, observa-se que este estudo trouxe novos aspectos relacionados ao processo de gestão estratégica. Talvez uma das principais conclusões é a identificação do papel que o comportamento organizacional possui neste processo. Através dele, a

administração será capaz de atuar de forma mais integrada e poder dar respostas mais rápidas às mudanças ambientais.

A outra possibilidade de crescimento do conhecimento será pelas fontes de informação utilizadas. As fontes internas permitem a integração de conhecimento entre os membros da organização. Ao mesmo tempo, as fontes externas viabilizam o conhecimento das ameaças e oportunidades da empresa.

Assim como no caso da interfuncionalidade, eficiência também pode ser considerada a principal característica de integração quando se analisam as alianças com o fornecedor. A integração é obtida através do desenvolvimento de uma linguagem comum. A mesma situação ocorre quando as alianças com clientes são implementadas. Com tal tipo de aliança, será mais fácil para as empresas orientarem suas atividades com foco nas necessidades e expectativas de seus clientes.

Pode se considerar ainda que a capacidade de resposta das competências internas mostra uma relação próxima à flexibilidade de integração. Esta característica está baseada em inovações de estruturas organizacionais relacionadas com produtos, processos e inovações estratégicas, que reconfiguram o conhecimento dentro de novos enfoques para competir. Desta forma, seria esperado que os setores mais dinâmicos apresentassem-se mais altos índices relativos a este construto.

Resumidamente pode-se, então, enumerar algumas características observadas no processo de implantação das dimensões propostas, que são:

- constante interação, através de relações mais estáveis, como os fornecedores e os clientes, com o objetivo de troca de informações e integração de conhecimento;
- constante integração interna de conhecimento através de atividades interfuncionais e de processos participativos na formulação de estratégias;
- capacidade de resposta das competências internas, em que a empresa consegue responder mais rapidamente às mudanças do ambiente externo, focalizando principalmente naquelas características dos produtos (ou serviços) que são mais valorizadas pelos clientes.

Vale salientar que todos estes aspectos tendem a ter importância crescente com o nível de dinamismo do ambiente em que a empresa está inserida. Assim, pode se concluir que a emergência de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica estará baseada no

conhecimento organizacional existente, envolvendo uma reorientação clara da gestão da empresa com relação à atuação com clientes, fornecedores e outras áreas funcionais.

Destaca-se que estas dimensões para o diagnóstico conseguiram caracterizar a realidade de uma EPP, assim como, através de um processo de conscientização com os envolvidos no sistema, conseguiu-se um novo rumo para a gestão estratégica da empresa. Pois, após a utilização das dimensões para o diagnóstico, a empresa pode observar suas falhas de gestão e adaptar sua maneira de agir, envolvendo todos os empregados (professores e funcionários) na administração da escola de idiomas. Desta forma, a empresa obteve um ganho em seu novo processo de gestão, com pessoas integradas no sistema e agregando valor, social e econômico, para a si e para a empresa como um todo.

Por fim, considera-se que, através da aplicação das dimensões propostas, pode-se observar a funcionalidade dos mesmos. Através das dimensões para o diagnóstico apresentadas observou-se que a empresa tornou-se mais atenta à análise de suas oportunidades e ameaças e mais rápida em responder, eficazmente, as exigências do mercado.

Considera-se ainda que a continuidade do processo de gestão estratégica pode ser realizada pelo próprio gestor/empreendedor, uma vez que, na aplicação apresentada, ele participou de todas as atividades desenvolvidas, atuando de forma dinâmica, demonstrada pela sua participação, interesse, vontade de mudar, enfim, envolvido com o processo.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitos acontecimentos políticos, sociais e econômicos vêm influenciando significativamente o funcionamento das empresas, tanto públicas quanto privadas, de grande ou pequeno porte. A época atual, baseada na tecnologia, afetou a vida das pessoas, revelando um novo modo de vida, ou seja, com novos valores, dentre eles, os que sustentam as relações de trabalho. As organizações buscam a cada dia novos métodos de trabalho para tornarem-se mais competitivas. Esses novos métodos afetam a realidade das empresas, reestruturando suas formas de gestão.

O primeiro resultado que vale ser destacado é a identificação do papel central do conhecimento organizacional dentro do processo de formulação de estratégias. Neste contexto, as informações, a capacidade de resposta das competências internas, o desempenho e o modo de formular estratégias aliados com a orientação interfuncional e o processo de conscientização, são os construtos que complementaram as dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica. Nas dimensões para o diagnóstico se pode reconhecer o papel do conhecimento organizacional no processo estratégico e a necessidade da integração do mesmo para a sustentação das competências internas da empresa. Os resultados encontrados indicam que a integração do conhecimento pode ocorrer através de processos de conscientização, processos internos participativos, da interfuncionalidade entre as atividades e funções e da integração externa do conhecimento.

Estes aspectos estão essencialmente relacionados também a uma maior flexibilidade do processo de implantação, caracterizando o dinamismo na formulação de estratégias. Aproxima-se assim da proposta sobre a necessidade de flexibilidade das capacitações em ambientes competitivos. Portanto, com os resultados encontrados, torna-se possível a adoção de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, principalmente através da integração contínua do conhecimento organizacional existente. Assim, o papel estratégico da administração é enfatizado, passando de uma área funcional, que apenas aborda a eficiência, para um enfoque mais amplo no contexto competitivo da organização.

Dessa forma, a contribuição desse estudo está intimamente ligada à articulação de um corpo teórico no campo da administração de empresas de pequeno porte, visando auxiliar na formulação de uma nova forma para implantação de uma gestão estratégica. Este trabalho representa uma contribuição à área organizacional através de uma nova forma de gestão

administrativa que vislumbra a realidade do ambiente gerencial de empresas de pequeno porte, além de contribuir com elementos que desenvolvem aspectos sócio-econômicos; esclarecer as vantagens da integração dos objetivos pessoais e organizacionais; e estabelecer as vantagens do conhecimento do comportamento estratégico adotado pela empresa.

A originalidade do presente trabalho reside no fato de integrar, através da construção de dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, elementos que ainda não tinham sido estudados conjuntamente, como: as características do comportamento organizacional, o processo de formação de competências e os modos de formular estratégias. A integração desses elementos oferece uma possibilidade de contribuição no processo administrativo das empresas de pequeno porte, podendo detectar seus problemas, suas conseqüências e apresentar possíveis soluções.

A não-trivialidade está representada na importância dos objetivos do trabalho para a melhoria do processo de gestão administrativa em empresas de pequeno porte. Considera-se também que esse estudo consiste num passo inicial para uma nova linha de pesquisa dentro dos complexos e controvertidos temas da ciência administrativa. Os processos de trabalho devem aproveitar as habilidades dos trabalhadores e proporcionar um ambiente que os encoraja a melhor desenvolver suas capacidades. Esse ambiente deve estimular a formação de equipes de trabalho, reduzir o stress organizacional, atenuar os conflitos existentes entre capital e trabalho, incentivar a criatividade e aumentar a cooperação entre chefes e subordinados. Desse modo, além de atender as necessidades e aspirações dos trabalhadores também contribuirá para a saúde econômica da organização.

Analisando os resultados do trabalho quanto aos objetivos específicos:

1) Pesquisar na literatura as características das empresas de pequeno porte

Para a realização deste estudo foi necessário, primeiramente, caracterizar as EPP para melhor entender seu “modo de agir”. Nesse sentido, considera-se que este objetivo foi atingido. No entanto, é possível afirmar que a literatura sobre o tema não foi esgotada e que ainda possuem muitas obras a serem consultadas, pois os autores abordados neste trabalho mencionam vários outros autores e outras pesquisas, que não foi possível a consulta devido ao escopo desta pesquisa. A ampliação da base bibliográfica, agregando estudos mais recentes,

pode permitir a inclusão de outros elementos conceituais e operacionais que possam ser aliados ao conhecimento produzido por esta pesquisa.

2) Apresentar a relação das características do comportamento organizacional com a gestão estratégica

Considera-se que o esforço de apresentar a relação existente entre as características do comportamento organizacional e a gestão estratégica foi estabelecida (capítulo 4, item 4.2), principalmente quando se apresentam as dimensões propostas para a implantação de uma gestão estratégica (capítulo 6).

No entanto, ressalta-se que a muitos estudos apresentados foram realizados em outros países e, por isso, diferente da realidade brasileira. A continuidade de pesquisas nesta área poderá contribuir com outros estudos que representem melhor a realidade brasileira e as características do comportamento organizacional brasileiro.

3) Apresentar a relação do processo de formação de competências com a gestão estratégica

Este objetivo, assim como o anterior, considera-se que foi atingido quando se apresenta a relação do processo de formação de competências com a gestão estratégica (capítulo 5, item 5.3) e também na apresentação das dimensões propostas (capítulo 6).

4) Verificar como as características das informações utilizadas influenciam o processo de gestão estratégica

A inclusão das fontes de informações (internas e externas) nas dimensões propostas ofereceu subsídios para avaliar sua influência na gestão estratégica. Na aplicação realizada das dimensões propostas, este objetivo foi atingido. Observou-se que com o conhecimento das fontes de informações a empresa pode mudar o rumo de suas estratégias de atuação. E que, quanto maior o conhecimento das fontes internas às fontes externas, melhor será a atuação da empresa. Assim como, quando mais as fontes internas forem sendo identificadas, melhor será a resposta dada pela empresa ao ambiente externo.

5) Analisar como o dinamismo do ambiente competitivo influencia o processo de gestão estratégica, considerando o comportamento organizacional e o processo de formação de competências, assim como os fatores a eles relacionados, tais como informações, interfuncionalidade e processo de conscientização

Os fatores abordados como, fontes de informações, interfuncionalidade e processo de conscientização ofereceram ao trabalho uma consistência teórica e metodológica representativa. Já o estudo do comportamento organizacional, do processo de formação de competências e dos modos de formular estratégias contribuiu para uma análise mais profunda do ambiente competitivo que caracteriza o mercado atual. O mercado atual, caracterizado pela concorrência acirrada, exige das empresas muito conhecimento do ambiente onde estão inseridas. A operacionalidade das dimensões elaboradas permitiu a verificação do crescente papel que o mercado atual exerce sobre a gestão estratégica.

6) Conceber e desenvolver dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica que possibilitem o diagnóstico da realidade e, a partir do conhecimento organizacional, propiciem mudanças comportamentais

As dimensões para o diagnóstico elaboradas atingiram seu objetivo quando se realizou um estudo para avaliar sua aplicabilidade (capítulo 7). Através deles foi possível diagnosticar a realidade da empresa estudada, analisando como se configuram os tópicos abordados nas dimensões para o diagnóstico, e também, com um processo de conscientização, propiciar mudanças organizacionais em relação ao comportamento do gestor/empreendedor e de sua equipe de trabalho.

Assim, embora o conteúdo das dimensões para o diagnóstico ainda possa ser ampliado, considera-se que este objetivo foi atingido, pois a estrutura conceitual desenvolvida e os aspectos operacionais aplicados revelaram-se apropriados para os fins a que se destinam.

7) Pesquisar, através de um caso real, a validade das dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica, validando-os ou reformulando suas bases, conforme a realidade encontrada

Este objetivo também foi atingido com sucesso, pois o sujeito da pesquisa contribuiu significativamente para a validação das dimensões para o diagnóstico elaboradas. Pode se

considerar que obter dados referentes ao comportamento do gestor/empreendedor seja muito difícil, mais ainda, oferecer subsídios para mudanças comportamentais. No entanto, pode se considerar que, como piloto, o caso estudado foi produtivo, evidenciando-se que:

- com os resultados alcançados, pode-se concluir que as dimensões para o diagnóstico apresentam potencial de ajuda para as dificuldades de gestão enfrentadas pelas EPP, e podem ser aplicados a partir da perspectiva do comportamento organizacional. Esta afirmação baseia-se no fato de que, tanto o gestor/empreendedor da empresa estudada como sua equipe de trabalho, apresentaram-se satisfeitos com os resultados do processo. O principal argumento utilizado por eles é que esse tipo de atividade ajuda a pensar, a conhecer melhor a empresa e a si mesmo enquanto trabalhadores. Como a reflexão e o autoconhecimento são os principais ingredientes para a mudança de comportamento, considera-se que o objetivo foi atingido;
- o relacionamento entre a pesquisadora e o gestor/empreendedor foi considerado construtivo para ambas as partes, mas poderia aumentar o interesse do gestor/empreendedor caso partisse da empresa a solicitação de ajuda externa para atingir uma gestão estratégica;
- de acordo com os resultados obtidos, pode-se concluir que as dimensões para o diagnóstico elaboradas constituem um instrumento eficiente para a realização de diagnóstico de uma gestão estratégica, promovendo também mudanças comportamentais.

Considerando-se que os objetivos específicos foram plenamente atingidos pode se considerar que o objetivo geral também foi atingido com êxito.

Objetivo geral: elaborar dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para empresas de pequeno porte, que promovam a integração das características de um Comportamento Organizacional e o processo de Formação de Competências.

Acredita-se que todos os tópicos abordados no objetivo geral proposto no trabalho foram devidamente envolvidos na construção das dimensões propostas.

Por fim, considera-se que esta pesquisa apresenta uma visão sistemática de mudança da realidade no nível gerencial das EPP. E ainda, a correta utilização das dimensões propostas pode contribuir para uma administração eficaz nas EPP, agregando elementos importantes no

desenvolvimento sócio-econômico. Além da possibilidade de poder diminuir os riscos que levam as E'sPP ao fracasso e contribuir com um instrumento para a análise organizacional.

As dimensões para o diagnóstico apresentadas neste trabalho constituem um instrumento de ajuda para o gerenciamento das EPP, buscando uma mudança comportamental e não operacional, realizada conscientemente pelo próprio gestor/empreendedor.

Considera-se ainda que este estudo representa o início de uma linha de pesquisa de longo prazo. A aplicação das dimensões para o diagnóstico em um número maior de empresa e a avaliação da gestão estratégica adotada, após ter decorrido um tempo de sua implantação, e que podem incorporar às dimensões para o diagnóstico elementos para possíveis generalizações no campo da pesquisa em ciências sociais.

Diversas possibilidades para futuras pesquisas são identificadas a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa. Primeiramente, pode-se buscar respostas quanto ao ciclo de vida das organizações e sua relação, por exemplo, com as atividades interfuncionais ou fontes de informações utilizadas. Pode-se também abordar as características dos gestores/empreendedores e sua ligação com a cultura organizacional. Por fim, pode-se estender as dimensões para o diagnóstico para a questão de resultados ou produtividade.

Também no aspecto de resultados não foi abordada nenhuma relação entre os tópicos apresentados nas dimensões para o diagnóstico e as variáveis relacionadas a certos desempenhos operacionais, como: custo, satisfação, confiabilidade,... Este resultado sugere que se deve buscar formas diferenciadas para avaliar o desempenho da empresa. Assim, ao invés de uma avaliação integrada de desempenho operacional, o caminho indicado seria inicialmente a identificação de quais critérios competitivos são priorizados pela empresa. Este ponto também aparece como uma clara possibilidade para futuras pesquisas.

Por outro lado, na análise das informações utilizadas no processo estratégico podem ser acrescentadas outras características não abordadas, que podem influenciar o conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias, como a consistência e a clareza das informações evidenciadas pela empresa. Além do fato de poder ser abordado outras categorias organizacionais, como microempresas, ou médias e grandes empresas.

Também seria interessante estender a análise da relação entre os tópicos estudados nas dimensões propostas para outras condições ambientais, como aquelas de dinamismo extremo

– por exemplo, dois setores de dinamismo completamente contrastantes (como alimentos e informática) ou apenas em mercados hipercompetitivos, como informática. Tais mercados podem revelar a real importância de aspectos como respostas rápidas às mudanças do ambiente para a competitividade das empresas.

Por fim, em função das propostas apresentadas alguns critérios foram tratados dentro de limites estabelecidos pelos objetivos deste estudo, recomendando-se o seu desenvolvimento em pesquisas futuras de forma a complementar este estudo inicial.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, E.E. e SWAMIDASS, P.M., Assessing operations management from a strategic perspective, In: VOSS, C., **Manufacturing Strategy: process and content**, Londres: Chapman & Hall, 1992.
- ADIZES, Ishak. **Os ciclos de vida das organizações**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AUDRETSCH, D. B.; PRINCE, Y. M.; THURIK, A. R. Do small firms compete with large firms? **Atlantic Economic Journal**, Vol.27, Issue 2, p.201-210, jun, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARNEY, J., The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects, **Journal of Management**, Vol. 17, p.97-117, 1991.
- BARROS, Frederico R.; MODENESI, R. L.. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.
- BASTOS, Antônio V.; Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**. Brasília: Instituto de Psicologia, UNB, 1994.
- BASTOS, R. C. **Uso de redes neurais artificiais para estudo dos fatores de êxito em empreendedores de Santa Catarina**. Departamento de Informática e Estatística, Concurso Público para Professor Titular, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, fev.,1998.
- BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.
- BATY, Gordon. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small business presidents. **Journal of Small Business Management**, v. 37 Issue 1, p.28-37, jan, 1999.
- BETTIS, R.A. e HITT, M.A., The new competitive landscape, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, p.7-19, 1995.
- BEUREN, I.M., **Gerenciamento da Informação**, São Paulo: Atlas, 1998.
- BISCARO, Fabiana. Universitários ajudam a organizar empresas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 set, 2000.

- BORINELLI, Márcio Luiz; ROSA, Paulo Moreira da; VON MECHELN, Pedro José. A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte. In: XII Conveção dos Contabilistas do Paraná (1997 : Maringá). **Anais...** / Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Maringá : CRC/PR, 1997.
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?, **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, jan/fev, 8-15, 2001.
- BROUTHERS, K.D. et al. Driving blind: strategic decision-making in small companies. **Long Range Planning**, v.31, n. 1, p. 130-138, 1998.
- BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. São Paulo: Atlas, 1980.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CALDAS, Miguel; WOOD Jr., Thomaz. **Transformação a realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisão**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MELO, Álvaro Augusto Araújo. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1991.
- CESPEDES, F. V., Industrial Marketing: Managing new requirements, **Sloan Management Review**, Spring, p.45-60, 1994.
- CLARK, Scott A. **Beating the odds: 10 smart steps to small-business success**. Ney York: Amacon, 1991.
- CLETO, Marcelo Gechele. Metodologia de formulação do plano estratégico para pequenas e médias empresas. **Dissertação de Mestrado**. PPGEP, UFSC, 1989.
- CNI/DAMPI. Pequena e média industria: um enfoque nacional. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1996.
- CORBETT, C. e WASSENHOVE, L., Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy, **California Management Review**, Summer, p.107-122, 1993.
- CTEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. A grande dimensão da empresa de pequeno porte: perspectivas de ação. Série idéias e propostas. Coordenador, Flávio Ramos. Consultor responsável, José Leite de Assis Fonseca. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- DAFT, Richard L.. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAY, G.; RUBENSTEIN, D. **Dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.
- DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

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

DURAND, T. Forms of Incompetence. Paper apresentado no 4th International Conference on **Competence-Based Management**, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI,** São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001

FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa.** São Paulo : PUC, Texto de Circulação Interna, p.32-41, 1991.

GASPERINI, Valéria. Pequenas lojas formam cooperativas para fazer frente às grandes redes. **Revenda Construção,** São Paulo, ano XII, n.121, ago, 2000.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil.** São Paulo: EDUSP, 1995.

GRANT, R.M., Prospering in Dynamic-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, **Organization Science**, Vol. 7, No. 4, p.375-387, 1996a.

_____. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Winter, p.109-122, 1996b.

GIFFI, C., ROTH, A. e SEAL, M., **Competing in World Class Manufacturing: America's 21st Century Challenge,** Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1990.

GIMENEZ, Fernando. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.7, jan/fev, 1998.

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

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, may/june, 1990.

_____. Strategy as Stretch and Leverage, **Harvard Business Review**, Março/ Abril, p.75-84, 1993.

HARDY, C., **Managing Strategic Action,** Londres: Sage Publications, 1994.

HELPER, S.R. e SAKO, M., Supplier relations in Japan and United States: Are they converging? , **Sloan Management Review**, Spring, p 77-84, 1995.

HREBINIAK, L.G.e JOYCE, W.F., Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism, **Administrative Science Quarterly**, Set, p.336-349, 1989.

HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, Vol. 8, issue 1, p. 73-86, oct/dec, 1999.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KREPSKY, Júlio César. **O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação**: legislação e comentários à margem do estatuto. São Paulo: Acadêmica, 1992

KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. *HSM Management*, n.11, ano 2, nov/dez, 1998.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEONE, Nilda Maria. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.2, abr/jun, 1999.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; LANZA, Nébel Del Socorro A.. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: II Congresso Internacional de Engenharia Industrial e XVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção. (1996a : Piracicaba). *Anais.../CD-Room*.

LEZANA, A.G.R.; LONGEN, M.T.; TONELLI, A. O processo comportamental associado à criação de empresas de pequena dimensão. **Relatório Técnico**, Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 1996b.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de empresas de pequeno porte**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGEN, M. T. Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MARCHAND, D.A., Are you betting your company's supply chain on information technology? Again., **Perspectives for Managers**, No. 12, Novembro 1996.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEGGINSON, Leon C.; SCOTT, Charles R.; MEGGINSON, William L. **Successful small business management**. Boston: Irwin, 1991.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C.. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. *California Management Review*, Winter, 1973.

_____. Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, Jul/Agu, p.66-75, 1987.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. Micro e empresa de pequeno porte: a necessidade de prioridade na política econômica. **Série estudos e Pesquisas**. São Luís: SEBRAE, 1994.

NADLER, David A., HACKMAN, J. Richard e LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, Feb, p.14-37, 1994.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, n. 8, ano 2, p. 22-26, mai./jun. 1998.

OLIVEIRA,Edmundo. A virada dos pequenos. **Pequenas empresas grandes negócios**, São Paulo, ano IX, n.100, maio, 1997.

PALETA, Marco Antonio. **Vamos abrir uma pequena empresa**: guia prático para abertura de novos negócios. São Paulo: Alínea, 2001.

PASSOS, Carlos de Faro. Desafios para as pequenas e médias empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 julho, 1996.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Sebrae, 1995.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PETTIGREW, A. **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

POLANYI, Karl **A grande transformação: as origens de nossa época**. São Paulo: Campus, 1988.

PORTER, M.E., **Estratégia Competitiva**, São Paulo: Campus, 1980.

_____. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

_____. What Is Strategy?, **Harvard Business Review**, Novembro/Dezembro, p. 61-78, 1996.

PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica. **Revista Archée**. n.8, jun/ago, Rio de Janeiro, 2000.

QUEIROZ, Sandra Maria Pereira de. **Gestão ambiental em pequenas e médias empresas**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

REEB, W. L. Small business consulting forum: global functions as an investigative checklist. **Accounting Today**, July 26, 1999.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da empresa de pequeno porte**: como iniciar com segurança sua empresa de pequeno porte e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

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

- RINKE, Wolf J. **A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento.** São Paulo: Futura, 1998.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: LTC, 1998.
- _____. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Steven. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice-Hall Brasil, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para Pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papyrus, 1997.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1996.
- SALDINI, Renato N.. **A pequena empresa.** São Paulo: M.E. Editora, 2001.
- SHELL, Jim. **Guia para gerenciar empresas de pequeno porte: como fazer a transição para uma gestão empreendedora.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SCHERMERHORN, Jr., J.; HUNT, J.; OSBORN, R.. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHÖLLHAMMER, Hans; KURILOFF, Arthur H.. **Entrepreneurship and small business management.** Florida : Robert E. Krieger Publishing Company, 1988.
- SCHWANINGER, M. A. A practical approach to strategy development. **Long Range Planning**, v.20, n.5, oct, 1987.
- SEBRAE-SP inaugura a Casa do Empreendedor. **Jornal de Negócios.** São Paulo: SEBRAE, ano VII, n.70, dez, 1998.
- SEBRAE, **Informativo Balcão do Sebrae**, 2001.
- SMITH, J. A. Strategies for start-ups. **Long Range Planning**, v.31, n. 6, p. 857-872, 1998.
- SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa.** São Paulo: Qualitymark, 2002.
- SOUZA, M. de A. F. de. **Pequenas e médias empresas na estruturação industrial.** Brasília: SEBRAE, 1995.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.
- SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In MABEY, C.; ILES, P. **Managing learning.** London : Routledge, 1994.
- STALEY, Eugene; MORSE, Richard. **Industrialização e desenvolvimento: a pequena indústria moderna para os países em desenvolvimento.** São Paulo: Atlas, 1991.
- TACHIZAWA, T.; FARIA, Marília de S.. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

- TAYLOR, M. The small firm as a temporary coalition. **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol.11 Issue 1, p.1-19, Jan.-Mar. 1999.
- TEECE, D., PISANO, G. e SHUEN, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No.7, p.509-533, 1997.
- THOMAS III, L.G., The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift, **Organization Science**, Vol. 17, No. 3, Maio/Junho, p. 221-242, 1996.
- TONGE, R.; et al. Strategic leadership in super-growth companies. **Long Range Planning**, v.31, n. 6, p. 838-847, 1998.
- TORRES, Wania. Centro de negócios, a seu dispor. **SIMPI Notícias**, ano1, n.1, maio, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALLE, Gláucia M. Vasconcellos. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: Pesquisa piloto realizada em Minas Gerais**. Brasília: Sebrae, 1998.
- VIEIRA, Cândida. A vez das pequenas e médias. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 15 dez, 1999.
- VIEIRA, Lucas Izoton de. **O vôo da cobra**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- VINNEL, R.; HAMILTON, R. T. A historical perspective on small firm development. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, V. 23, issue 4, p.5-19, Summer 1999.
- VON HIPPEL, E. von, “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, **Management Science**, v. 40, n. 4, Apr, p.429-439, 1994.
- WARD, P.T., LEONG, G.K. e BOYER, K.K., Manufacturing Proactiveness and Performance, **Decision Sciences**, v. 25, n. 3, p.337-358, 1994.
- WEBSTER. **Webster’s third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield, Massachuttes: G & C. Merriam Co., 1981.
- WHEELWRIGHT, R. e HAYES, R.H., Competing through manufacturing, **Harvard Business Review**, Jan/Feb, p.99-109, 1985.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

10 BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, K.R., **The Concept of Corporate Strategy**. Nova York: Dow Jones-Irwin, 1971.

ADIZES, I. **Managing corporate lifecycles**. Paramus, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n.77, p.53-61, 1991.

AMBURGEY, T. L.; KELLY, D.; BARNETT, W. P. Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 1, p.51-74, 1993.

ARONOFF, C. E; ASTRACHAN, J. H. Reducing the risks of family-business growth. **Nation's Business**, v. 84, Issue 3, p.52, mar. 1996.

ARTHUR ANDENSENSEN, Global Insights 98/Fortune, <http://www.arthurandersen.com>, 1998.

BARRIER, M. Managing workers in times of change. **Nation's Business**, v. 86, n. 5, p. 31-33, may 1998.

BARTOLOMÉ, F. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, p. 212-218, 2001.

BERMAN, D. Growing danger - relentless prosperity is forcing a choice on many small companies: expand or die. **Business Week**; Nov 8, 1999.

BHIDÉ, A. Origem e evolução do empreendedor. **HSM Management**, p.78-82, março-abril 2001.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CLEVELAND, G., SCHOEREDER, R.G. e ANDERSON, J.C., A Theory of Production Competence, **Decision Sciences**, v. 20, n. 4, p.655-668, 1989.

COHEN, W.M. e LEVINTHAL, D. A., Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, **Administrative Science Quarterly**, Mar, p.128-152, 1990.

COLLINS, D. J. e MONTGOMERY, C. A., Competing on Resources: Strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**, Jul/Aug, p.118-128, 1995.

CONNER, K.R., A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, **Journal of Management**, v. 17, p.121-154, 1991.

CONTADOR, J.C., Campos da Competição, **Revista de Administração**, v. 30, n. 1, jan/mar, p.32-45, 1995.

CUNHA, C. J. A.; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.

DeVRIES, M. F. R. K. Os problemas pessoais do empreendedor. In BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- DRIVER, M.J., BROSSEAU, K.R. e HUNSAKER, P.L., **The Dynamic Decision Maker**, São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- DYER, S. C. Public relations strategies for small business growth. **Public Relations Quarterly**, v.41, Issue 3, p.43-46, Fall, 1996.
- EISENHARDT, K.M. e ZBARACKI, M.J., Strategic Decision Making, **Strategic Management Journal**, v. 13, p.17-37, 1992.
- EVANS, Philip. Strategy, the end of the endgame? **Journal of Business Strategy**, New York, v. 21, n. 6, nov/dec, 2000.
- FLAMHOLTZ, E; RANDLE; Y. **Growing Pains**: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000.
- FOCKINK, H. G. **Liderança**: o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Ed. Sulina, 1998.
- GERBER, M. E. **O mito do empreendedor**. São Paulo: saraiva, 1990.
- GRANT, R.M., Prospering in Dynamic-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, **Organization Science**, v. 7, n. 4, p.375-387, 1996.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. may./jun, p. 55-67, 1998.
- HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral perspective. **Administrative Science Quarterly**, v.44, Issue 1, p.29-26, mar 1999.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K., Strategy as Stretch and Leverage, **Harvard Business Review**, mar/apr, p.75-84, 1993.
- HAYES, R.H. e PISANO, G.P., Manufacturing Strategy: at the Intersection of Two Paradigm Shifts, **Production and Operations Management**, v. 5, n. 1, Spring, p.25-41, 1996.
- HELLER, R. Stop the life cycle in its tracks. **Management Today**, p.17, jan. 1999.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **International Small Business Journal**, v. 8, issue 1, p.73-86, oct/dec, 1999.
- INKPEN, Andr. Learning and knowledge aquisitin through international strategic alliances. **Academy of Management Executive**. v. 12, n. 4, 1998.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. Having trouble with your strategy? **Harward Business Review**. Boston, v. 78, n. 5, sep/oct, 2000.
- KHANA, T., GULATI, R. e NOHRIA, N., The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, **Strategic Management Journal**, v. 19, p.193-210, 1998.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

- KWESTEL, M.; PRESTON, M.; PLASTER, G. **The road to success: how to manage growth**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.
- LEONARD, D.; SWAP, W. O guru dos iniciantes. **HSM Management**, p.58-63, mar/abr, 2001.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MEREDITH, J., RATURI, A., AMOAKO-GYAMPAH, K. e KAPLAN, B., Alternative Research Paradigm in Operations, **Journal of Operations Management**, v. 8 n. 4, out, p. 297-328, 1989.
- MERZ, G R.; WEBER, P. B; LAETZ. V. B Linking small business management with entrepreneurial growth. **Journal of Small Business Management**, v. 32, Issue 4, p.48-54; oct. 1994.
- MINTZBERG, H. A queda e ascensão do planejamento estratégico, **Revista Exame**, set, p.24-35, 1994.
- MITRA, R.; PINGALI, V. Analysis of growth stages in small firms: A case study of automobile ancillaries in India. **Journal of Small Business Management**, v. 37, Issue 3, p.62-75, jul. 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAISBITT, J. **Paradoxo Global: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores**. Rio de janeiro: Campus, 1994.
- PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 1. p. 32-43, jan./mar. 1996.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.
- ROWLAND, M. If an entrepreneur could do it all over again. **Nation's Business**, v. 83, Issue 7, p.73, jul. 1995.
- SEMLER, R., Why My Former Employees Still Work for Me, **Harvard Business Review**, jan/feb, p. 64-74, 1994.
- SEVERINO, J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortêz, 2000.
- STEVENSON, H. O compromisso é conseguir. **HSM Management**, p.71-76, mar/apr, 2001.
- TURNER, A. N. Consulting is more than giving advice. **Harvard Business Review**, sep./oct, 1982.
- VENKATRAMAN, N., Performance Implications of Strategic Coaligment: A Methodological Perspective, **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 1, jan, p.19-41, 1990.
- VON HIPPEL, E. von, "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for **Innovation, Management Science**, v. 40, n. 4, apr, p. 429-439, 1994.
- WATERMAN JR., R., **O fator renovação**. São Paulo: Editora Harbra, 1988.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T. e ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v.37, Issue 3, p.1-14, jul.1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Dados sobre o gestor/empreendedor e sobre a empresa

Estes dados visam caracterizar o gestor/empreendedor e a empresa em análise.

Comentar sobre:

- sua 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;
- dados gerais sobre a empresa (número de funcionários, faturamento anual, posição de mercado,...).

APÊNDICE B – FORMULÁRIO

Dados sobre a gestão da empresa

Estes dados visam conhecer como a empresa tem analisado o desempenho e planejado suas estratégias e políticas. Entenda decisão estratégica como toda aquela que afeta o desempenho interno da empresa (ou unidade de negócios) e que tem impacto sobre o mercado.

FONTES DE INFORMAÇÕES

1. Somente a opinião do gestor/empreendedor é utilizada como subsídios no planejamento estratégico da empresa.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

2. Somente a opinião do gestor/empreendedor é utilizada para mudar as políticas de atuação da empresa.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

3. O processo de tomada de decisão é centralizado no gestor/empreendedor da empresa.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

4. A empresa usa sistemas informatizados para avaliar dados internos de desempenho.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

5. Existem atividades diretas entre a empresa e clientes para avaliação de desempenho em aspectos como custos, qualidade, rapidez e confiabilidade de entrega, e introdução de novos produtos.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

6. A empresa utiliza sistemas informatizados para receber informações de seus clientes diretamente.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

7. Qual a freqüência que a empresa atualiza suas informações? a. Internas b. Sobre os clientes c. Sobre o mercado	Semestral	Mensal	Semanal	Diária	Tempo Real
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Comentário:

8. Indique em que extensão é fácil para a empresa obter informações importantes.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

9. Indique até onde a empresa tem informações precisas sobre as necessidades dos clientes.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

10. Indique até onde a empresa obtém informações estratégicas importantes sobre os clientes, antes dos principais concorrentes.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

11. Usualmente, em decisões estratégicas, o tempo decorrido entre a busca de informações/dados e o comprometimento efetivo com a ação é de (em meses)...	Até 1	2	3	4	5	6 a 12	Mais de 12
	1	2	3	4	5	6	7

Comentário:

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

12. Indique até onde o gestor/empreendedor sabe claramente as principais oportunidades a serem exploradas no mercado.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

13. Indique até onde o gestor/empreendedor conhece claramente o desempenho de seus principais competidores.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

14. Indique até onde o gestor/empreendedor sabe claramente as ameaças existentes no mercado.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

15. Indique até onde a empresa sabe como explorar os recursos internos da empresa que levam a uma vantagem competitiva.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

16. A empresa busca novas oportunidades no mercado.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

17. A estrutura organizacional da empresa é muito flexível.	Completa-mente falso	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade	Completa-mente verdade
	1	2	3	4	5

Comentário:

18. Existe muita flexibilidade na divisão de trabalho da empresa.	Completa- mente falso	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade	Completa- mente verdade
	1	2	3	4	5

Comentário:

FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

19. Os funcionários participam diretamente das atividades para definição das novas estratégias e direções dos negócios.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

20. Em que extensão os funcionários são responsáveis por mudanças estratégicas na empresa.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

21. Os funcionários desenvolvem trabalhos junto ao gestor/empreendedor para definição de novas estratégias e planos de ação.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

22. Os funcionários possuem conhecimentos específicos para desenvolver o trabalho.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

23. A empresa oferece cursos de treinamento para aperfeiçoamento de seus funcionários.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

24. Os conflitos que surgem nas relações entre os funcionários são trabalhados pela empresa.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

25. Os funcionários mostram-se satisfeitos com o seu trabalho.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

26. Os funcionários e o gestor/empreendedor apresentam um bom relacionamento no ambiente de trabalho.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

MODOS DE FORMULAR ESTRATÉGIAS

27. A empresa realiza seu planejamento estratégico...	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

28. Em decisões estratégicas a empresa analisa mais de duas alternativas de ação.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

29. A empresa tem desenvolvido alianças com fornecedores para desenvolver novos produtos ou tecnologias.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

30. A empresa tem desenvolvido alianças com clientes para desenvolver novos produtos ou tecnologias.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

31. A empresa está sempre em busca de novos produtos e tecnologias.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

32. O crescimento das vendas nos últimos três anos foi de...	Acima - 20%	Até - 20%	Estável	Até + 20%	Acima + 20%
	1	2	3	4	5

Comentário:

33. Como você avalia a variação dos seguintes aspectos relacionados à produção nos últimos três anos:	Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior	
	1	2	3	4	5	
	a. Índice de rejeição	1	2	3	4	5
	b. Entrega de pedidos na data solicitada	1	2	3	4	5
	c. Tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes	1	2	3	4	5
	d. Tempo para desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5
e. Custo de produção	1	2	3	4	5	

Comentário:

34. Como você compara os seguintes aspectos em relação aos seus competidores:	Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior	
	1	2	3	4	5	
	a. Índice de rejeição	1	2	3	4	5
	b. Entrega de pedidos na data solicitada	1	2	3	4	5
	c. Tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes	1	2	3	4	5
	d. Tempo para desenvolvimento de novos produtos.	1	2	3	4	5
e. Preço dos produtos	1	2	3	4	5	

Comentário:

35. Mais de 50% das vendas da empresa correspondem a novos produtos lançados nos últimos dois anos.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

36. O número de novos competidores entrando no segmento de mercado da empresa é crescente.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

37. Existem muitas empresas capazes de produzir os principais produtos desta empresa.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

38. Novos produtos têm ameaçado as vendas da empresa crescentemente.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

39. Mais de 50% das vendas da empresa correspondem a clientes que compram há menos de dois anos da empresa.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

40. Os clientes crescentemente solicitam novos produtos.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

41. Esta empresa normalmente compra seus principais componentes de mais de três fornecedores.	Falso	À vezes verdade, às vezes não	Verdade
	1	2	3

Comentário:

42. A empresa pode adotar rapidamente as novas tecnologias que surgem.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

43. A empresa rapidamente rearranja seus recursos internos se os competidores ameaçam suas vendas.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Sempre
	1	2	3	4	5

Comentário:

INTERFUNCIONALIDADE

44. Em que extensão os demais funcionários participam das seguintes decisões desenvolvidas através de atividades interfuncionais:	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
a. Decisões de produtos e serviços referentes a procedimentos estratégicos.	1	2	3	4	5
b. Decisões de orçamento financeiro como seleção e financiamento de investimentos de longo prazo.	1	2	3	4	5
c. Decisões relacionadas em mudanças na estratégia de crescimento da empresa.	1	2	3	4	5

Comentário:

APÊNDICE C – MATERIAL DE APOIO PARA ANÁLISE DO FORMULÁRIO

Figura 22 - Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica

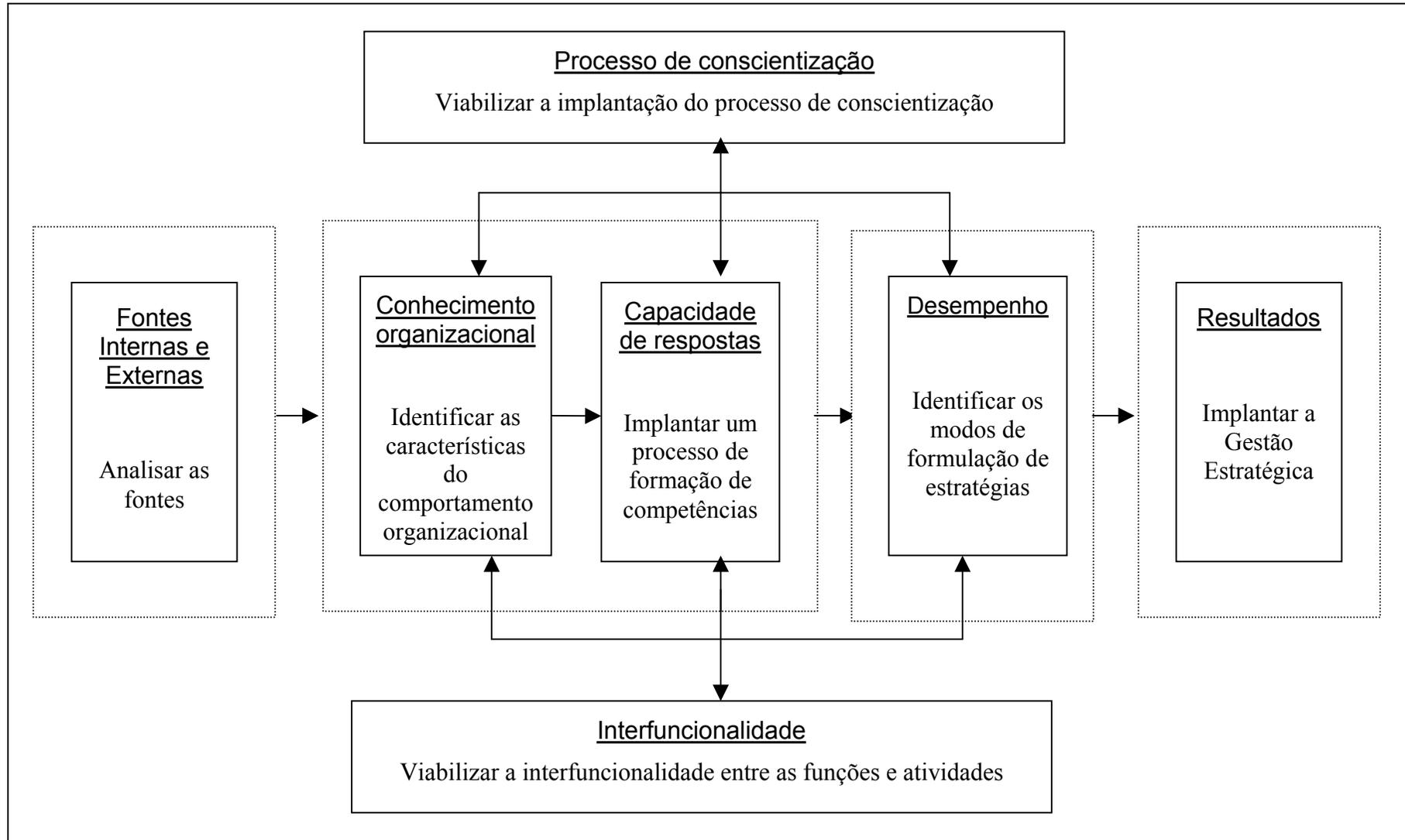


Figura 23 - Dados para análise do comportamento organizacional

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS ENCONTRADOS		
		EMPRESARIAIS	DE ENGENHARIA	ADMINISTRATIVOS
Defensoras	<ul style="list-style-type: none"> - domínio estreito de produto/mercado - possui um segmento de mercado bem definido - administradores especialistas na sua área de atuação - administração sem tendência a procurar novas oportunidades fora do seu domínio - finalidade de criar um conjunto estável de produtos/serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - a intensa familiaridade com o seu domínio gera, aos concorrentes, uma grande dificuldade em expulsar esse tipo de organização de sua posição no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - produzir e distribuir mercadorias/serviços da maneira mais eficiente possível 	<ul style="list-style-type: none"> - adota um alto grau de formalização - o controle e a tomada de decisão são centralizadas no executivo de topo - coordenação através da padronização e da programação, o que reduz a quantidade de comunicações das subunidades e a frequência com que devem ser tomadas as decisões não rotineiras

Continua...

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS ENCONTRADOS		
		EMPRESARIAIS	DE ENGENHARIA	ADMINISTRATIVOS
Prospectoras	<ul style="list-style-type: none"> - são criadas de mudanças e incertezas ambientais - buscam oportunidades de mercado - experimentam regularmente respostas potenciais a tendências ambientais emergentes - domínio amplo e es estado contínuo de desenvolvimento - são geradora de mudanças, pelo fato de suas atividades de monitoramento ambiental não serem limitadas no domínio em que atuam 	<ul style="list-style-type: none"> - a elaboração da vigilância ambiental, que auxilia na escolha do domínio - existem dois fatores que afetam a sua eficácia, impossibilitando a aquisição dos benefícios máximos em seus mercados, que são: <ul style="list-style-type: none"> • a flexibilidade em suas operações • a constante alteração de seus produtos/mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - o conflito pode ocorrer por possuírem indivíduos e grupos monitorando o ambiente por oportunidades, o que pode gerar discordância sobre o caminho que a organização está seguindo - a inovação é fortemente realçada, o que ocasiona um grande risco no uso ineficiente de seus recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - adota um alto grau de formalização - o controle e a tomada de decisão são centralizadas no executivo de topo - coordenação através da padronização e da programação, o que reduz a quantidade de comunicações das subunidades e a frequência com que devem ser tomadas as decisões não rotineiras

Continua...

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS ENCONTRADOS		
		EMPRESARIAIS	DE ENGENHARIA	ADMINISTRATIVOS
Analistas	- operam em dois tipos de domínio de produto/mercado, um relativamente estável e outro em constantes mudanças	- localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado e manter simultaneamente uma base estável de produtos e clientes	- estabelecer um equilíbrio entre as demandas contraditórias por flexibilidade e estabilidade tecnológica, o sistema tecnológico caracteriza-se por um grau moderado de eficiência técnica.	- problema na diferenciação da estrutura e dos processos organizacionais para acomodar as áreas estáveis e dinâmicas de operação. Não possuem um processo unificado de planejamento pelo fato de que trabalham com a estabilidade e a mudança conjuntamente

Continua...

TIPO	CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS ENCONTRADOS		
		EMPRESARIAIS	DE ENGENHARIA	ADMINISTRATIVOS
Reativas	<ul style="list-style-type: none">- os executivos freqüentemente percebem mudança e incerteza ocorrendo em seu ambiente, mas não possuem habilidade em responder efetivamente- organizações instáveis, por faltarem um conjunto de mecanismos de respostas rápidas e consistentes para enfrentar ambientes instáveis e altamente mutáveis	<ul style="list-style-type: none">- falha na elaboração de uma estratégia organizacional viável	<ul style="list-style-type: none">- junção inapropriada de componentes como: tecnologia, estrutura e processos	<ul style="list-style-type: none">- adota uma relação de estratégia-estrutura própria, que não são relevantes às condições ambientais em que as organizações se encontram

Figura 24 - Dados para análise do processo de formação de competências

VALOR	CARACTERÍSTICAS	
SOCIAL	Voltado para o indivíduo na sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Habilidades • Atitudes
ECONÔMICO	Voltado para o indivíduo na organização	<ul style="list-style-type: none"> • desempenho organizacional <p>Alguns fatores relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - participação direta nas atividades para definição das novas estratégias e direções dos negócios. - funcionários responsáveis por mudanças estratégicas na empresa. - desenvolvimento de trabalhos entre os funcionários e o gestor/empreendedor para definição de novas estratégias e planos de ação. - conhecimentos específicos pelos funcionários para desenvolver o trabalho. - oferecimento de cursos de treinamento para aperfeiçoamento de seus funcionários. - administração dos conflitos que surgem nas relações entre os funcionários da empresa. - satisfação dos funcionários no trabalho. - harmonia nas relações com o ambiente

Figura 25 - Dados para análise do modo de formular estratégias

MODOS DE FORMULAR ESTRATÉGIAS		
MODO EMPREENDEDOR	MODO ADAPTATIVO	MODO DE PLANEJAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades - na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O empreendedor define a visão a ser seguida pela organização - a formulação de estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza. - o crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras 	<ul style="list-style-type: none"> - inexistência de objetivos claramente definidos. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas - o processo de formulação de estratégia caracteriza-se “por reação” aos problemas existentes e não através da busca “ativa” de novas oportunidades - o processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos - as decisões são desconexas 	<ul style="list-style-type: none"> - o planejador aplica técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo alcance - concentra-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. Consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo - caracteriza-se pela integração de decisões e de estratégias. - orientado para análise sistemática e detalhada

ANEXO

ANEXO A – DADOS SOBRE A REGIÃO ONDE A EMPRESA ESTÁ LOCALIZADA

1) Situação Geográfica e Populacional

O Município de Rio de Janeiro é dividido em 5 Áreas de Planejamento que, por sua vez, se subdividem em Regiões Administrativas e Bairros, num total de 5.551.538 habitantes.

De acordo com a estrutura organizacional do município do Rio de Janeiro, a região de influência da Escola de Idiomas em questão situa-se na Área de Planejamento 5, também conhecida como Zona Oeste da cidade, abrangendo particularmente a XVII Região Administrativa - Bangu que inclui os bairros de Realengo, Bangu, Padre Miguel, Deodoro, Vila Militar, Campo dos Afonsos, Jardim Sulacap, Magalhães Bastos e Senador Camará.

A Área de Planejamento 5 ocupa 48,5% de todo território do município do Rio de Janeiro e possui um total de 1.390.505 habitantes representando nada menos que 25% de toda a população da cidade. Somente o bairro de Realengo, onde a Escola de Idiomas está inserida, possui 172.433 habitantes conforme dados de 1999, expostos na Tabela 1.

Tabela 1. Resumo de áreas e população

Áreas de Planejamento, RA, e Bairros	Área (ha)	População 1999
Município do Rio de Janeiro	125.528	5.551.538
AP 1	3.582	282.544
AP 2	9.898	1.004.785
AP 3	20.745	2.297.712
AP 4	30.352	575.992
AP 5	60.950	1.390.505
XVIII RA - Campo Grande	17.167	418.677
XIX RA - Santa Cruz	16.373	277.776
XXVI – Guaratiba	15.173	74.307
XVII RA – Bangu	12.237	619.745
Bairro Realengo	2.635	172.433

Fonte: Anuário Estatístico da Cidade do Rio de Janeiro 200-2001

É interessante ressaltar que é na XVII RA que se localiza a Vila Militar, o maior complexo militar do Estado do Rio de Janeiro, gerando para região um grande fluxo de oficiais, suboficiais e suas famílias que demandam da região diversos serviços, principalmente educacionais.

A ausência de espaços nas regiões mais privilegiadas e o contínuo crescimento da cidade, têm levado para a Área de Planejamento 5 enorme contingente populacional e de empresas, transformando-a na região de maior crescimento populacional e econômico da cidade.

2) Situação Econômica, Social e Meio-Ambiente

A cidade do Rio de Janeiro, que é 2^a maior cidade do país, possui uma População Economicamente Ativa (PEA) de 2.400.743 pessoas, sendo que na área de influência da Escola de Idiomas existe aproximadamente uma PEA de 650.000 pessoas conforme dados de 1996.

Por outro lado, tendo em vista sua importância econômica, deve-se observar a vocação natural do Rio de Janeiro para a área de serviços, principalmente no campo turístico, dado o interesse que desperta em razão de sua natureza privilegiada e excelente infra-estrutura física (a cidade possui o maior centro de convenções do país -Riocentro - e uma excelente rede hoteleira). O Rio de Janeiro é o destino de 50% de todos os turistas estrangeiros que chegam ao Brasil, conforme dados da Embratur.

Paralelamente a sua vocação turística, o que por si só revela a importância econômica de seu patrimônio ecológico, a cidade do Rio de Janeiro é o 2^o maior pólo industrial do país com destaque para as indústrias de petróleo, química, petroquímica, naval, farmacêutica e siderúrgica. Possui matriz na cidade das maiores empresas do país: Petrobrás, Vale do Rio Doce e CSN.

Especificamente a Área de Planejamento 5, de influência da Escola de Idiomas, concentra, devido a facilidade de transporte (é cortada pelas principais vias de acesso a cidade como Av. Brasil, Linha Vermelha e Linha Amarela), infra-estrutura física básica e grandes áreas disponíveis, a maioria absoluta dos grandes empreendimentos industriais da cidade onde se pode destacar o Porto de Sepetiba, o mais moderno do país, o Pólo Gás-Químico, que reúne um complexo de indústrias, e unidades fabris de grandes empresas como Valesul, Ambev, Knoll, Wella, Brasquímica, etc.

A Área de Planejamento 5 tem liderado o crescimento econômico na cidade o que vem justificando os maciços investimentos públicos na região. A AP5 concentrou em 1997 aproximadamente 23% de todo o programa de investimentos da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. O objetivo desta política é reduzir os desequilíbrios sociais buscando levar serviços públicos em maior quantidade e qualidade, de acordo com o peso econômico e social da região.

O crescimento populacional, econômico e social gera enormes reflexos na esfera educacional. No caso da cidade do Rio de Janeiro e especificamente na região de influência da Escola de Idiomas, Área de Planejamento 5, esta preocupação se torna gigantesca já que esta região, como já demonstrado, é para onde se desloca todo o crescimento econômico-populacional, congregando as principais indústrias da cidade. A Tabela 2 apresenta dos dados referentes ao Programa de Investimentos por Área de Planejamento da Prefeitura do município do Rio de Janeiro.

Tabela 2. Programa de Investimentos por Área de Planejamento - Prefeitura do Rio de Janeiro/2000

Áreas de Planejamento	Valor (R\$1000)	%
Total	702.816	100.00
AP1	71.541	10.18
AP 2.1	27.695	3.94
AP 2.2	36.987	5.26
AP 3.1	63.890	9.09
AP 3.2	72.213	10.27
AP 3.3	69.693	9.92
AP 4	53.651	7.63
AP 5	164.761	23.44
Diversas	114.113	16.24
Todas	16.164	2.30
Nenhuma	12.108	1.72

Fonte: Anuário Estatístico da Cidade do Rio de Janeiro 2000-2001

3) Situação Política

A Área de Planejamento 5 possuía, em 1996, 25 Zonas Eleitorais e 986.275 eleitores, o que representa aproximadamente 24% de todo eleitorado da cidade, se constituindo numa região de enorme peso e expressão política. Este peso tem se refletido nas constantes reivindicações de maior participação social nas decisões do poder público. A consequência mais visível desta postura é o aumento substancial dos investimentos públicos na região, conforme demonstrado na Tabela 2.

4) Situação Educacional

O Município do Rio de Janeiro possui a maior rede pública de ensino fundamental do país e é o 2º município, no Brasil, em número de escolas públicas e privadas de nível médio, antigo 2º grau. Atualmente a cidade possui 400.000 alunos matriculados no ensino médio sendo que destes aproximadamente, 100.000 somente na região da AP5 de influência da Escola de Idiomas, o que demonstra o enorme potencial de expansão local do ensino.

Na Zona Oeste, a rede de ensino, segundo o Guia de Escolas Particulares do Rio de Janeiro de 2001 e os dados da Secretaria Municipal de Educação apresenta a seguinte realidade em número de unidades escolares regularizadas (Quadro 1):

Quadro 1 – Número de unidades regularizadas na Zona Oeste do Rio de Janeiro

Região	Bairro	Unidades Particulares	Escolas Municipais
Santa Cruz	Cosmos	4	94
	Guaratiba	2	
	Paciência	16	
	Pedra de Guaratiba	4	
	Santa Cruz	30	
	Sepetiba	6	
	Total	56	
Campo Grande	Campo Grande	66	100
	Augusto Vasconcelos	01	
	Cosmos	4	
	Inhoaíba	2	
	Santíssimo	7	
	Total	80	
Bangú	Bangú	37	145
	Guadalupe	18	
	Jabour	4	
	Jardim Sulacap	4	
	Magalhães Bastos	8	
	Padre Miguel	20	
	Realengo	37	
	Santíssimo	7	
	Senador Camará	9	
	Vila Kennedy	4	
	Vila Militar	1	
	Total	141	

Continua...

Região	Bairro	Unidades Particulares	Escolas Municipais
Barra da Tijuca	Barra da Tijuca	32	107
	Cidade de Deus	5	
	Curicica	13	
	Freguesia	40	
	Itanhangá	1	
	Pechincha	19	
	Praça Seca	24	
	Recreio dos Bandeirantes	21	
	Tanque	10	
	Taquara	35	
	Vargem grande	1	
	Vila Valqueire	15	
	Total	216	

Fonte: Guia de Escolas Particulares do Rio de Janeiro de 2001 e os dados da Secretaria Municipal de Educação