

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS
UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

MESTRANDO: ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

Florianópolis, abril de 1998.

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS

UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof.: Nelson Colossi, Dr.

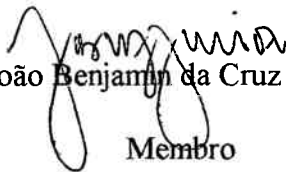
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:




Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Orientador



Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, PhD.

Membro



Prof. Ilse Maria Beuren, Dr.

Membro

Para meus pais e irmãos,
sempre presentes e sempre importantes.

Para Mara,
com todo o carinho.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho faz-se necessário lembrar das pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a sua realização.

Ao professor Doutor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pela competência e propriedade com que soube orientar esta pesquisa, demonstrando, mais uma vez, ser um excelente profissional;

- ao professor João Benjamin da Cruz Junior PhD., pelas provocações e estímulos que levaram à curiosidade intelectual e à reflexão, fundamentais para se possa aproximar do conhecimento;

- à professora Doutora Ilse Maria Beuren, pela disposição e empenho com que participou da avaliação deste trabalho;

- ao professor Doutor Nelson Colossi, coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração, pelo incentivo e apoio dado ao longo de todo o mestrado;

- aos empresários da AEMFLO Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis, pela colaboração oferecendo espaço para as pesquisas de campo;

- aos funcionários Márcio, Sílvia, Graziela, Sandra e Marilda pela atenção prestada nestes anos de mestrado;

- ao CNPq pelo apoio financeiro;

- e aos amigos Emil, Nara, Ana Lúcia, Ana Abreu, André, Vicente, Elenice e Ariston, pelo momentos de alegria, pelos debates e pelo estímulo mútuo dado nesta empreitada em comum, o meu muito obrigado.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA	1
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	3
1.3 OBJETIVO GERAL	3
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA	7
2.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	11
2.3 OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	12
2.4 A ABORDAGEM DA ESCOLHA ESTRATÉGICA	16
2.5 O AMBIENTE EXTERNO À ORGANIZAÇÃO	18
2.6 O PAPEL DOS REFERENCIAIS NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	23
2.7 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS	27
3. MÉTODO DE PESQUISA	33
3.1 DEFINIÇÃO DE TERMOS	33
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	37
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	39
4. ANÁLISE DO CONTEÚDO	41
4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	41
4.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DO ESTUDO	48
4.3 ANÁLISE DA CATEGORIA GRUPO DIRIGENTE	53

4.3.1 O GRUPO DIRIGENTE EM CADA UNIDADE DE ESTUDO	53
4.3.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA GRUPO DIRIGENTE	60
4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	66
4.4.1 OS OBJETIVOS EM CADA UNIDADE DE ESTUDO	66
4.4.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	73
4.5 ANÁLISE DA CATEGORIA AMBIENTE EXTERNO	77
4.5.1 O AMBIENTE EXTERNO EM CADA UNIDADE DO ESTUDO	77
4.5.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA AMBIENTE EXTERNO	98
4.5.2.1 ANÁLISE DA SUBCATEGORIA <i>STAKEHOLDERS</i> EXTERNOS	101
4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA AMBIENTE INTERNO	107
4.6.1 O AMBIENTE INTERNO EM CADA UNIDADE DO ESTUDO	107
4.6.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA AMBIENTE INTERNO	115
4.6.2.1 ANÁLISE DA SUBCATEGORIA <i>STAKEHOLDERS</i> INTERNOS	117
5. PROPOSIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES	121
5.1 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS DO ESTUDO	121
5.2 CONTRIBUIÇÕES À TEORIA	127
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
ANEXO	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
BIBLIOGRAFIA	144

RESUMO

Esta dissertação estuda o processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas, examinando como os dirigentes dessas organizações percebem transformações ambientais e agem no sentido de buscar uma melhor interação entre ambiente organizacional interno e ambiente externo.

Para a realização da pesquisa foram realizadas entrevistas orais semi-estruturadas com os principais dirigentes e/ou proprietários de sete pequenas empresas industriais localizadas na região da grande Florianópolis.

Os critérios para a seleção das unidades estudadas foram a existência mínima de cinco anos de atividades ininterruptas e o emprego de dez a noventa e nove funcionários, excluindo-se, assim, empresas incapazes de sustentar sua sobrevivência por curtos períodos de tempo.

Não obstante a alta diversificação entre as empresas selecionadas, tanto em termos de tamanho como em termos de idade e ramo de atividade, foram observados vários pontos comuns no processo de elaboração de suas estratégias. Este aspecto reforça a importância dos resultados obtidos e estimula a realização de novas pesquisas que os confirmem, aprofundando o conteúdo aqui desenvolvido.

Do material das entrevistas surgiram quatro categorias principais e duas subcategorias. A primeira categoria correspondeu à identificação do grupo dirigente e o importante papel que exerce na formulação de estratégias. A segunda categoria observada foi a definição e existência de objetivos organizacionais. A terceira categoria referiu-se à análise que as pequenas empresas fazem do ambiente externo. A quarta abrangeu a avaliação que a organização faz de seu próprio ambiente interno. Já as duas subcategorias identificadas corresponderam à identificação dos *stakeholders* internos e externos observados pelas empresas estudadas em seus ambientes interno e externo, respectivamente.

O grupo dirigente foi caracterizado como importante por ser responsável pela formulação de estratégias das empresas estudadas. São seus membros que definem os

objetivos da organização, avaliam o ambiente interno e externo e identificam os *stakeholders* mais importantes, promovendo a aproximação da empresas com eles.

Os membros dos grupos dirigentes ocupam posição privilegiada por possuírem condições de observar fenômenos resultantes das inter-relações da empresa e meio ambiente de forma bastante próxima. Esta posição, aliada ao fato de deterem o poder de decisão da organização, torna o grupo dirigente peça fundamental capaz de criar ou desativar arranjos organizacionais conforme as oportunidades percebidas.

A segunda categoria mostrou-se relevante pela influência que exerce na elaboração de estratégias organizacionais. Os objetivos existentes demonstraram ser um forte referencial a orientar a escolha de alternativas por parte do grupo dirigente.

Embora as empresas estudadas não apresentassem um processo elaborado de planejamento e análise, suas estratégias são construídas por meio de avaliações freqüentes e constantes do ambiente externo e interno da organização. No ambiente interno constatou-se que são identificadas as principais habilidades ou competências organizacionais. As empresas do estudo apresentaram um número reduzido de competências e seus esforços são mais concentrados em aprimorar estas habilidades do que adquirir novas.

As competências principais funcionam como limitadoras na busca por oportunidades, pois os dirigentes procuram selecionar oportunidades a elas relacionadas, descartando outras pouco relacionadas com as principais habilidades da organização.

Tanto no ambiente externo como interno, constatou-se que são identificados grupos considerados influentes o suficiente para interferir no desenvolvimento da organização e no alcance de objetivos. As empresas estudadas procuram identificar estes grupos de influência e quando possível buscam estreitar relações, aproximando-se dos grupos que julgam serem mais importantes.

A formulação de estratégias pelos grupos dirigentes das pequenas empresas estudadas, tendo como referência os objetivos definidos e a busca por novas oportunidades relacionadas com as principais competências internas, mostrou ocorrer de modo rápido e econômico, situando-se num meio termo entre a mera adaptação às contingências ambientais e a elaboração de planos detalhados que envolvem a análise de elevado número de variáveis.

ABSTRACT

This dissertation explores the process of strategy elaboration in small companies, examining how their managers perceive environmental transformations and act in order to achieve a better interaction of the relationship between the internal organizational environment and the external environment.

The methodological procedures included oral and semi-structured interviews carried out with the more important managers and/or owners of seven small industrial companies based in Florianópolis and surroundings.

The criteria used for the selection of the studied units were a five-year-uninterrupted activity and the employment of 10 to 99 employees, thus excluding companies incapable of surviving even for short periods of time.

Despite the high diversity among the selected companies, either in terms of size, age or activity branch, some common points were observed during the process of strategy elaboration. This aspect reinforces the importance of the findings and stimulates the realization of further research which may confirm the results and more deeply explore the topic in question.

Four main categories and two subcategories emerged from the interviews. The first category corresponded to the manager group identification and its important role in strategy formulation. The second category was related to the definition and existence of organizational objectives. The third category referred to the external environment analysis made by the small companies. The fourth category involved the internal environment assessment. The two identified subcategories corresponded to the identification of the internal and external stakeholders in their internal and external environments, respectively.

The importance of the manager groups was found to be due to their responsibility of formulating strategies. Their members define the organizational objectives, assess the internal and external environment and identify the more important stakeholders, promoting their relationship with the company.

The manager group members are in a privileged position as they can closely observe the phenomena resultant of the inter-relationships between the company and the environment. This position and the fact of having the decision power in the organization, transforms the manager group in a fundamental piece capable of creating or desactivating organizational arrangements according to the perceived opportunities.

The second category has proved to be relevant due to the influence that it exertes on the organizational strategy elaboration. The existent objectives have demonstrated to be a strong referencial to direct the alternative choices on the part of the manager group.

Although the studied companies presented neither an elaborated planning nor a regular analysis process, their strategies were determined by means of frequent assessments partaking in the external and internal organizational environment. The main skills or organizational competences were identified in the internal environment. The studied companies presented a reduced number of competences and their efforts are more concentrated in improving those skills and not in acquiring new ones.

The main competences function as constraints in the search for opportunities, as the managers try to select those opportunities related to them, discarding other competences less related to the main ones.

Both in the internal or external environments the study identified groups influent enough to interfere in the organizational development and in the achievement of the objectives. The investigated companies try to identify these groups of influence and when possible to establish closer relationships, approaching the groups considered more important.

Strategy formulation was shown to occur in a rapid and economic way. Those strategies, based on the defined objectives and on the constant search for new opportunities related to the internal competences, was found to be in a middle position between mere adaptation to environmental contingences and the elaboration of detailed plans, involving the analysis of a higher number of variables.

1. INTRODUÇÃO

A literatura em estratégia é bastante ampla e desenvolvida mas muito voltada para uma realidade diversa da que cerca os pequenos empreendimentos, a da grande corporação empresarial. É para responder aos desafios da grande empresa moderna que boa parte das pesquisas, teorias e modelos sobre estratégia organizacional são desenvolvidos, testados e aperfeiçoados.

Este abandono a que as pequenas empresas têm sido submetidas, ao menos por esta parte da teoria administrativa, foi o principal fator motivador do autor para a elaboração da pesquisa empreendida nesta dissertação. O presente trabalho teve como objeto de estudo a formulação de estratégias em pequenas empresas industriais no Estado de Santa Catarina, procurando, desta forma, colaborar para o avanço da ciência na teoria administrativa e da prática empresarial.

Inicialmente, são apresentados o tema, a problemática e a justificativa da pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos que se pretendeu atingir com a dissertação.

Após, é apresentada a fundamentação teórica que embasa a pesquisa e a metodologia adotada. Por fim, são apresentados os dados levantados juntamente com sua análise e as conclusões do autor em relação aos resultados obtidos neste trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas têm desempenhado um papel de destaque na economia e no contexto social brasileiro.

De acordo com dados do Sebrae (1993), as micro e pequenas empresas brasileiras correspondem a 97,11% do total de estabelecimentos do país e são responsáveis por 59,38% do total da mão de obra empregada na indústria, comércio e serviços.

As pequenas empresas, por fazerem mais uso do recurso trabalho do que do capital, são importantes fontes geradoras de empregos. Cabe observar que a relação investimento fixo e geração de postos de trabalho nas pequenas empresas é baixo, ou seja, a criação de empregos nestes estabelecimentos é mais barata.

Um estudo do Banco Mundial (Melaragno, 1982:82), sobre emprego e desenvolvimento de pequenas empresas propõe que estas sejam mais incentivadas para, através da criação de empregos, corrigir distorções do subdesenvolvimento que exclui larga parte da população mundial na participação das rendas nacionais. Este estudo apresenta algumas vantagens e desvantagens do desenvolvimento das pequenas empresas. Entre as vantagens pode-se citar:

- as pequenas empresas geram maior número de empregos diretos por capital investido,
- têm maior efeito sobre a criação de empregos indiretos, pois tendem à comprar seus insumos no mercado local, ao passo que as grandes têm maior tendência a importá-los.
- as pequenas empresas tendem a obter maior produtividade do capital,
- propiciam a geração de poupança,
- representam segurança à comunidade ao oferecer emprego e reduzir certas disparidades econômicas,
- em geral, os sistemas de produção das pequenas empresas geram menores impactos negativos no meio ambiente.

Dentre os problemas das pequenas empresas, Melaragno (1982) destaca o fato de pagarem salários mais baixos aos seus empregados, ao mesmo tempo em que são obrigadas a pagar mais caro pelo capital necessário ao seu desenvolvimento do que as grandes empresas.

Atualmente, o ambiente externo às pequenas empresas, assim como nas demais organizações, é marcado por mudanças sociais, tecnológicas e econômicas que afetam profundamente seu comportamento estratégico. A compreensão das transformações ambientais em curso pelos dirigentes empresariais é fator decisivo para a sobrevivência e o alcance da produtividade e competitividade.

A visão das organizações como sistema fechado está definitivamente sepultada. As empresas estão inseridas em um ambiente maior, que as influencia e com o qual fazem trocas e interagem, buscando equilíbrio entre as forças ambientais externas e as forças da configuração interna da empresa.

As pequenas empresas, também estão em constante intercâmbio e interação com o meio que as cerca. Ao procurarem o melhor ajuste entre seu ambiente interno e o meio externo, elas estabelecem direcionamentos gerais, ou caminhos de ação, que acabam servindo de orientação para a organização como um todo (Richers, 1982:69). Estes caminhos são reconhecidos como estratégias organizacionais.

Desde que Schumacher publicou "*Small is beautiful*", em 1973, as pequenas empresas têm sido, freqüentemente, objeto de estudos e pesquisas na Administração e na Economia.

No entanto, existem poucas pesquisas, especialmente no Brasil, voltadas para a formulação de estratégias em pequenas empresas. Grande parte dos trabalhos dos mais eminentes autores, na área, referem-se ao estudo das questões estratégicas de grandes corporações. Da mesma forma, são desenvolvidos e analisados métodos e técnicas para a solução de problemas estratégicos tendo em vista um ambiente organizacional interno bastante diverso do encontrado em pequenas empresas.

A pesquisa, portanto, tem por tema o estudo da "formulação de estratégias em pequenas empresas" e a finalidade de contribuir para o conhecimento teórico nesta área.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Ante o exposto, a pesquisa realizada pretendeu responder a seguinte pergunta ou problema de pesquisa:

"Como as pequenas empresas industriais formulam suas estratégias?"

1.3 OBJETIVO GERAL

Compreender o processo de elaboração de estratégias de pequenas empresas industriais.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para a consecução do objetivo geral , os seguintes objetivos específicos são necessários:

- ◇ verificar como as pequenas empresas percebem transformações ambientais;
- ◇ verificar como é buscado o equilíbrio/interação entre a organização e o ambiente externo;
- ◇ definir os referenciais externos e *stakeholders* que as pequenas empresas consideram importantes para a formulação de suas estratégias;
- ◇ definir os referenciais internos e *stakeholders* que as pequenas empresas consideram importantes para a formulação de suas estratégias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante a década de 50, aumentou a preocupação com as dimensões ambientais externas às organizações e sua influência no desempenho das empresas. A teoria geral dos sistemas apresentou uma nova maneira de visualizar e interpretar as empresas como sistemas que interagem e se relacionam com um ambiente maior.

Conceitos como morfogênese, *feedback* e homeostase foram desenvolvidos e passaram a fazer parte da teoria administrativa. O Desenvolvimento Organizacional (DO), na esteira da Teoria de Sistemas e aliando seus conceitos a estudos de comportamento humano, surgiu na década de 50 e início dos anos 60 com uma visão de mudança organizacional planejada que posteriormente tornou-se clássica na administração. À época, o DO representava um esforço para mudar crenças, valores, atitudes e estruturas organizacionais com a finalidade de melhor adaptar as empresas aos novos mercados, tecnologias e desafios emergentes no ambiente.

Embora o DO não enfocasse o meio ambiente como ponto central para a mudança, este era reconhecido e seu poder de influência considerado. Lawrence & Lorsch (1972), ao abordarem a relação da organização com o ambiente externo, expõem que *“...neste defrontamento nós nos referiremos a relacionamentos como uma transação planejada a fim de introduzir a idéia necessária de que geralmente há uma estratégia deliberada que a administração de uma organização adota para conduzir estas transações externas de tal modo que ela prometa gerar excedente de recursos para a organização.”*

Mais adiante, estes autores explicam que não estão preocupados com os problemas decorrentes de qual deve ser o conteúdo da declaração de uma estratégia ou do conjunto de metas para uma particular empresa. Seu principal ponto de atenção, continuam os autores, no que se refere à defrontação organização/ambiente, consiste em como a qualidade destas transações pode ser mantida e melhorada diante das modificações ambientais.

No trecho citado, os autores ilustram bem como o DO, reconhecendo a interdependência das organizações com o ambiente externo e a necessidade de adequadas transações, proporcionou campo para que preocupações acerca da formulação e conteúdo de estratégias empresariais tomassem força na teoria administrativa.

O surgimento da Teoria da Decisão, juntamente com o DO, também ofereceu campo fértil para o estudo do tema estratégia empresarial. A Teoria da Decisão surgiu na obra “Comportamento Administrativo” como forma de explicar o comportamento humano em organizações. Para Simon (1979), as organizações são compostas por um complexo sistema de decisões em que todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos e funções, defrontam-se constantemente com situações que as obrigam a tomar decisões.

Herbert Simon apud Etzioni (1976:51) notou que as organizações estão fundadas em duas formas de divisão do trabalho: uma horizontal e outra vertical. Na primeira, a divisão ocorre de acordo com tarefas específicas e certas especialidades necessárias para o funcionamento da organização. Na segunda, a divisão é baseada no poder e estão mais relacionadas com a decisão e não com a execução de tarefas.

A divisão vertical do trabalho divide as decisões de forma que nas posições superiores sejam tomadas as decisões mais gerais da organização. A medida que decresce o nível hierárquico as decisões vão sendo decompostas até se chegar à execução da tarefa no escalão mais inferior. Esta divisão de planejamento, decomposição e execução perfaz uma forma muito comum de distribuição de decisão e trabalho.

No nível mais elevado da hierarquia da organização estão as chamadas decisões estratégicas, envolvendo questões mais gerais e fundamentais para a empresa. No nível intermediário localizam-se as decisões táticas, mais específicas e restritas do que as questões estratégicas. Por fim, no nível operacional estão as decisões relacionadas com as tarefas dos escalões mais inferiores da empresa e que constituem as decisões operacionais.

O tema desta dissertação está ligado às decisões estratégicas localizadas no nível mais elevado da hierarquia de pequenas empresas, mais precisamente nas mãos do empreendedor ou principal dirigente da organização.

Para fornecer o suporte teórico que este tema exige, a revisão bibliográfica inicia-se com as definições do conceito “estratégia” propostos pela literatura dominante e os processos de formulação mais comumente encontrados. Em seguida são tratados pontos mais específicos como o processo de escolha estratégica, a influência do ambiente externo nas organizações e o papel dos referenciais na formulação de estratégias. Por fim, a revisão é concluída, abordando o processo de formulação em pequenas empresas.

2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego “*strategos*” (general) que significava, até o século XVIII, a “arte do general”, representado na figura do comandante que se afasta da linha de combate e das táticas de batalha para conduzir a “grande tática” (Bethlem, 1981:09). A estratégia no campo militar representa o planejamento e a condução de operações e movimentos de contingentes com vistas ao objetivo de guerra.

Von Clausewitz, na obra “Da guerra” de 1832, definiu estratégia como a “*arte do emprego das batalhas como um meio de se chegar ao objeto de guerra (a vitória)*” apud Bethlem (1981). Para este autor, o objetivo da guerra não é destruir o inimigo mas vencê-lo sem desmontar sua estrutura econômica e, conseqüentemente, poder explorá-la.

Alguns princípios e conceitos da visão estratégica militar foram incorporados e absorvidos pela estratégia empresarial, mas, o campo de batalha e o campo organizacional possuem diferenças relevantes e várias idéias da estratégia militar podem não ser adequadas à administração (Motta, 1993:80).

O conceito militar de estratégia disseminou nas organizações a idéia de se definir claramente objetivos e de se ter uma visão mais ampla do horizonte organizacional. Também influenciou no sentido de que a consecução dos objetivos ocorre através do planejamento flexível, baseado no comando e na liderança.

Todavia, no campo militar há uma predominância de constantes em relação às variáveis, enquanto a estratégia empresarial é marcada pelo grande número de variáveis que a influenciam, principalmente devido à volatilidade ambiental. Outra diferença importante reside no fato de que a estratégia militar é baseada na oposição a um inimigo que deve ser subjogado, enquanto as empresas baseiam sua estratégia tendo em vista sua

própria sobrevivência. Os concorrentes não são considerados inimigos mas apenas mais uma variável a ser analisada.

Ansoff (1977:99) expõe que a ponte para a utilização do termo estratégia na área organizacional foi estabelecida por von Neumann e Morgenster com a Teoria dos Jogos. Esta teoria fornece uma visão única e global para todas as situações de conflito independentemente de sua origem, e uma de suas conseqüências foi o uso crescente do conceito de estratégia na literatura administrativa.

O termo estratégia é amplamente utilizado por vários autores em administração, cada um estabelecendo um significado e apresentando uma definição específica acerca do conceito. Assim, temos que Ansoff (1977:100) apresenta estratégia como sendo “uma regra para a tomada de decisão”.

Já em Nadler et al. (1983:232), encontramos estratégia como “um conjunto de decisões relacionadas com o escopo das atividades da organização, objetivos a serem alcançados, e alocação de recursos para o atingimento dos objetivos”.

Andrews (Apud Nadler, 1983:225) considera estratégia como “o conjunto de propósitos e políticas que definem uma companhia e seu negócio”.

Chandler (Apud Bethlem 1981:13), apresenta o termo estratégia como sendo a “determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos, necessários para atingir aquelas metas”.

Para Stoner (1985:70), a estratégia possui dois vieses. Um é relacionado ao atingimento de objetivos onde estratégia seria o “programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e para o desempenho de sua missão”. O outro é voltado para a relação empresa e ambiente quando o termo equivaleria ao “padrão da resposta da organização ao seu ambiente ao longo do tempo”.

Estas várias definições de estratégia refletem um compromisso com a missão, objetivos ou propósitos organizacionais que se pressupõe estejam estabelecidos, e com o que se deve fazer para atingi-los. Este modelo peca por deixar implícito que a estratégia emerge de um processo planejado e racional de análise contínua do ambiente e da organização.

Percebendo que o conceito tem sido tradicionalmente definido apenas de modo formal, embora seja usado implicitamente de diversas maneiras, Mintzberg (1987:11-24) apresenta cinco definições de estratégia que abarcam grande parte dos múltiplos significados existentes para o termo. A estratégia pode ser concebida tanto como plano, manobra, padrão, posição ou perspectiva.

Como plano as estratégias são algo como intenções conscientes para cursos de ação ou linhas guias para lidar com determinadas situações. Esta definição possui duas características essenciais: estratégias são elaboradas antes das ações a que se destinam e são desenvolvidas consciente e propositadamente. O pensar é separado do agir e anterior a ele, e, por vezes, é explicitado em documentos formais denominados planos. O plano, como um documento escrito, não é condição necessária para o conceito de “estratégia como plano”, para tanto basta que ela seja pretendida, ou melhor, que haja concepção precedendo a ação.

A estratégia como plano pode ser geral ou pode ser mais específica. No sentido mais específico uma estratégia pode, ainda, ser considerada como manobra, ou seja, uma específica e pretendida maneira de lograr êxito diante de um oponente ou competidor em uma situação de barganha ou de competição. Mintzberg coloca que há uma crescente literatura no campo da administração que concebe estratégia como manobra, a exemplo de Porter com seus dois clássicos, *Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva*.

No entanto, o autor defende que definir estratégia como plano ou manobra não é suficiente, pois deve-se levar em conta além das intenções os padrões de comportamento existentes. Neste caso, a estratégia é definida como um padrão, ou melhor, um padrão consistente em meio a uma torrente de ações que podem ser tanto pretendidas como não.

Constantemente, gerentes referem-se às estratégias de um executivo superior ou de determinados concorrentes mesmo sem conhecer seus planos formais ou verdadeiras intenções. Talvez eles associem certas intenções ao comportamento, mas isto não passa de mera suposição que pode demonstrar-se falsa. Ao fazerem isto, eles estão considerando a consistência e constância do comportamento e rotulando-o de estratégia.

Desta forma, a estratégia como plano e como padrão podem ter origens independentes, pois, planos podem ter certas intenções que não se realizam e os padrões podem surgir sem que necessariamente haja uma intenção prévia. Do conjunto de intenções de um plano, algumas acabam não se concretizando (gerando estratégias não realizadas) enquanto outras tornam-se uma realidade na organização e são executadas (gerando o que ele chama de estratégias deliberadas). As estratégias deliberadas juntamente com os padrões consistentes (chamados de estratégias emergentes) é que vão, de acordo com Mintzberg (1987), compor o conjunto de estratégias existentes em uma organização.

A quarta definição para o termo é considerá-lo como posição, ou melhor, uma maneira de localizar a organização dentro do meio ambiente que a cerca. Assim, estratégia é uma força mediadora entre o ambiente organizacional interno e o contexto ambiental externo à organização. Uma posição é sempre definida em relação a um ponto de referência, que pode ser um ou vários competidores, o mercado em si, ou mesmo o ambiente como um todo. Esta concepção é compatível com os modelos anteriores, pois uma posição pode ser almejada antecipadamente ou mesmo ser descoberta por meio de padrões de comportamento.

A quinta e última definição é a de estratégia como perspectiva: a profunda e particular maneira dos indivíduos perceberem o ambiente. Enquanto no conceito anterior o foco era no ambiente externo à organização, aqui o foco inverte-se para dentro da organização, mais precisamente, nos valores e na cultura compartilhada pelos membros da organização.

As estratégias, assim, são perspectivas comungadas pelos membros de uma organização, seja por meio de intenções preconcebidas e/ou por meio de padrões de comportamento e ações percebidos pelas pessoas. Um importante ponto neste quinto conceito é a leitura da mente coletiva da organização: entender como intenções e percepções são difundidas e compartilhadas no sistema e como as ações tornam-se consistentes e reconhecidas como padrões eficazes pelos membros da organização.

Estas cinco definições para estratégia empresarial, embora possam parecer antagônicas, são complementares e interrelacionam-se. Nenhum conceito individualmente é

capaz de abarcar as complexidades que envolvem o debate e cada conceito fornece elementos importantes para compreender o fenômeno estratégia. Este ecletismo na definição do termo permite abrir o foco para melhor compreender o fenômeno nas empresas, principalmente em organizações onde os aspectos formais e racionais do planejamento estão ausentes.

2.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Pode-se considerar que todas as organizações possuem objetivos, pois os sistemas organizacionais necessitam de referências ou fins que orientem comportamentos e esforços na mesma direção e sejam compartilhados pelos vários indivíduos participantes do sistema.

A existência de objetivos é fator essencial à sobrevivência da organização, ao ponto de Richers (1994:52) conceituá-los como simplesmente a “*razão de ser de uma empresa*”. Este mesmo autor acrescenta que nem todas as empresas exteriorizam formalmente seus objetivos, o que não significa que elas não os tenham.

Richers (1994) explica que para muitas empresas, em especial as pequenas, não compensa elaborar definições formais dos objetivos empresariais. Entretanto, na medida em que alguns efeitos do crescimento organizacional são sentidos, como a descentralização de responsabilidades e o planejamento por unidades operacionais, a fixação de objetivos formais torna-se “*uma das condições primordiais para assegurar o seu sucesso*” (Richers, 1994:51).

Os objetivos são conceituados de diversas formas na literatura. Em geral, são considerados como algo a ser atingido no futuro, de forma quantificada ou não, conforme os autores os subdividem em metas e alvos operacionais.

Etzioni, (1976) considera objetivo organizacional uma posição desejada que a empresa tenta atingir. Para Rebouças de Oliveira (1994:144) objetivo é o estado, situação ou resultado futuro que se pretende atingir. Este autor diferencia os conceitos de objetivo e desafio, sendo que o primeiro corresponde aos alvos que se pretende atingir e o segundo é a quantificação, com prazos definidos, dos objetivos estabelecidos.

Santos (1992:181) explora o tema adotando os termos objetivos básicos, metas e alvos, conceituando o primeiro como aquele que traduz, na generalidade, os anseios e os desejos da cúpula da organização, sendo geralmente genéricos e devendo ser transformados em metas e alvos para se tornarem eficazes. Já as metas representariam a quantificação dos objetivos básicos em planos funcionais enquanto os alvos corresponderiam a uma subdivisão ainda maior das metas dos planos funcionais para cada departamento da empresa.

Kotler (1976:316) define objetivos como, simplesmente, “*uma declaração do ponto ao qual a empresa quer chegar*” e os classifica em principais (ou primários), instrumentais e específicos. Objetivos principais correspondem ao “alvo da ação” da empresa como um todo, enquanto os instrumentais referem-se ao alcance de metas setoriais de cada divisão ou departamento da organização. Por fim, o autor considera objetivos específicos como aqueles determinados quanto ao seu momento próprio e magnitude, ou seja, é uma especificação dos vários alvos da empresa em quantidades e prazos previamente definidos.

2.3 OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para melhor entender o que é uma estratégia é preciso compreender os processos que rodeiam a sua formulação. Neste sentido, Nadler et al. (1983:227) apresentam três modos de formulação de estratégias que perfazem uma tipologia muito usada na literatura.

Para os autores existem várias maneiras pelas quais as estratégias são formuladas nas organizações, e três abordagens, modos ou estilos podem ser mais frequentemente identificados: abordagem do planejamento, abordagem do processo político e abordagem do processo adaptativo.

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 se elaboradas independentemente.

Na abordagem do processo político, visualizam-se as organizações como entidades compostas de coalizões e grupos de interesses que freqüentemente influenciam na tomada de decisões estratégicas. Os grupos e pessoas possuem valores e tentam moldar as decisões da organização para que esta se mova em uma direção consistente com seus valores e crenças. Desta feita, a estratégia é consequência de competição, conflito, coalizão e barganha entre os vários grupos de interesses dentro da organização.

No modo adaptativo, o formulador de estratégias aceita a existência de um *status quo* poderoso e 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* imperante. 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.

Além das abordagens do planejamento, da política e da adaptação para o processo de formulação estratégica, existe um outro modelo de geração de estratégias denominado, por Mintzberg (1973:44), como modo empreendedor. Nesta abordagem identifica-se um fundador ou líder forte que toma as principais decisões da organização de forma ousada, arriscada e intuitiva. As principais características deste modelo é a incessante busca de novas oportunidades e os saltos dramáticos frente a 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 estratégica detecta-se o crescimento como objetivo principal.

Na realidade, é muito difícil encontrar qualquer um dos modos de formulação estratégica em sua forma pura e as diferenças situam-se mais em termos de qual abordagem é preponderante em cada situação. A combinação dos estilos pode refletir certas

necessidades ou características peculiares de cada organização. Estratégias explicitamente formuladas podem não ser implementadas e outras, embora nunca planejadas, podem ser fundamentais para a organização.

Uma outra abordagem importante a ser destacada no processo de formulação de estratégias é a abordagem incremental de James Brian Quinn (1978). Em seus trabalhos, este autor defende que estratégias bem sucedidas possuem uma abordagem menos parecida com a lógica racional-analítica e mais com uma abordagem evolucionária, fragmentada e altamente intuitiva.

O processo formal é bastante conhecido na literatura do planejamento estratégico. A análise formal ocupa papel de destaque no processo e visa trazer em uma base planejada e estruturada todas as informações necessárias aos analistas para a formulação de estratégias. Esta lógica estabelece para a empresa etapas de trabalho claramente fixadas e hierarquizadas para a formulação de estratégias globais. Determina-se a missão empresarial, elabora-se o diagnóstico ambiental com ênfase nas oportunidades e ameaças externas e pontos fortes e fracos do ambiente interno, e, finalmente, escolhe-se as melhores estratégias dentre as alternativas surgidas, programando sua implementação.

No entanto, os administradores são freqüentemente confrontados com eventos precipitantes, sobre os quais não possuem controle, que podem exigir a antecipação de decisões de forma urgente e fragmentada, tornando-as fortes o suficiente para mudar a postura estratégica da empresa. Para Quinn (1978:09), nenhuma organização, “*não importa quão brilhante, racional ou imaginativa for*”, tem condições de prever o momento certo, rigor ou até mesmo a natureza de tais eventos.

Quando os administradores deparam-se com esta classe de eventos não há tempo, recursos, nem informações o bastante para proceder a uma análise estratégica formal das alternativas possíveis e de suas conseqüências. O conjunto de informações necessárias para a avaliação e formulação de estratégias quase nunca está disponível no momento em que se desejaria tomar decisões. Esta restrição de conhecimento impõe limites cognitivos e processuais no processo de elaboração estratégica.

Reconhecendo estes limites na formulação de estratégias, altos executivos procuram lidar com eventos precipitantes de forma a desenvolvê-los, gradativamente, em um processo que Quinn denomina de “Incrementalismo Lógico”. Devido a estes limites as decisões são tomadas em vários estágios, retardando-as ao máximo se for necessário esperar por momento mais oportuno.

Simon (1979) expõe que o indivíduo é dotado de racionalidade limitada, sendo incapaz de compreender o ambiente que o cerca com plena magnitude. Diante desta limitação, a obtenção do máximo resultado decorrente da combinação entre a melhor decisão para o estado existente é considerada inatingível.

Os administradores, ao mesmo tempo em que reconhecem a impossibilidade de compreender completamente o ambiente, sabem que podem aumentar sua percepção da realidade agregando novas informações. No entanto, pode ser necessário aguardar por novos eventos ou circunstâncias que aumentem a compreensão do meio e possibilitem uma tomada de decisão satisfatória.

Um outro fator importante, além da racionalidade limitada dos indivíduos, deve ser levado em conta na formulação de estratégias. As organizações são formadas por grupos ou coalizões que, ao disputar poder e influência, impõem limites ao processo de formular estratégias. Uma estratégia de sucesso necessita agregar um mínimo de compromisso entre as coalizões e ao menos obter apoio ou concordância da coalizão dominante na organização.

Assim, além de contornar problemas relativos aos limites cognitivos, os executivos necessitam administrar também os fatores relativos aos limites processuais do processo de formulação de estratégias. A lógica formal do planejamento nem sempre é capaz de construir consenso em torno de soluções de problemas. Uma nova estratégia, em geral, significa o fim de uma estratégia mais antiga, e, muitas vezes, é entendida como perda de poder dos membros da coalizão que patrocinavam a visão anterior.

O desenvolvimento incremental de estratégias possibilita ao executivo construir consenso e obter apoio político em torno de novas soluções, legitimando, assim, novos pontos de vista. Muitas vezes pode ser preciso esperar por um evento ou vários

(aposentadoria, crise fiscal ou da bolsa de valores por exemplo) que possibilitem a implantação da nova estratégia (Quinn, 1980).

Executivos que agem de acordo com a lógica incremental retardam proposadamente decisões, ou as deixam vagas, com o intuito de incentivar a participação de especialistas de todos os níveis organizacionais, objetivando, assim, obter maiores informações e firmar compromisso com os membros das coalizões em torno das soluções visualizadas. Agindo desta forma, procuram alargar os limites cognitivos e processuais da formulação e implementação de estratégias nas empresas.

2.4 A ABORDAGEM DA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Segundo Miles e Snow (1978:18), todas as organizações estão envolvidas em uma rede de relações e influências externas rotuladas de meio ambiente, e, que a sobrevivência organizacional repousa na qualidade do ajuste existente entre variáveis organizacionais e ambientais.

Dentre os vários processos existentes para explicar como ocorre o alinhamento ou ajuste entre organização e seu ambiente externo, Miles e Snow (1978:20) defendem que a melhor conceptualização é a abordagem da escolha estratégica de Child (1972).

A abordagem de Child (1972:10) rejeita a noção de que circunstâncias e variáveis ambientais possam direta e inevitavelmente determinar características intraorganizacionais, pois, a relação entre ambiente e organização deve passar pelo reconhecimento do exercício de escolha por parte dos tomadores de decisões nas organizações.

O enfoque da escolha estratégica considera que condições ambientais não podem ser consideradas forças diretas de variação na estrutura organizacional como os teóricos dos sistemas abertos advogam. O fator principal repousa na avaliação que os tomadores de decisão fazem da posição da organização nas áreas do ambiente que eles consideram como importantes e às ações por eles, conseqüentemente, desenvolvidas.

Um conceito importante a ser destacado nesta abordagem é o de coalizão dominante. Este conceito não necessariamente identifica àqueles que formalmente têm

autoridade na organização, mas refere-se ao grupo que em um dado momento detêm poder o suficiente para definir os rumos da organização.

Child (1972:16) considera que o exercício da escolha estratégica pela coalizão dominante é força que influi diretamente na variação do arranjo formal das organizações. Esta escolha ocorre em um processo onde a primeira etapa é a avaliação que os membros da coalizão fazem da situação e posição da empresa no ambiente. A ideologia do grupo dominante, neste caso, é considerado um fator influenciador na percepção do ambiente. Em seguida à avaliação, é feita a escolha de objetivos e metas organizacionais, bem como das ações estratégicas a serem desenvolvidas.

Este processo é completado quando a receptividade do ambiente em relação aos resultados gerados pela ação estratégica retornam à coalizão dominante na forma de informações que, por sua vez, influenciam novamente a percepção dos membros da coalizão em relação ao ambiente organizacional.

A abordagem da escolha estratégica de Child traz à tona a noção de que as organizações podem agir proativamente, de acordo com o que os membros da coalizão dominante percebem como variáveis importantes a serem consideradas e as ações estratégicas decorrentes desta percepção. A escolha estratégica de Child traz uma visão da organização como uma entidade dotada de alto grau de voluntarismo e esta noção é importante para compreender a formulação de estratégias nas organizações.

No entanto, este conceito de coalizão dominante é pouco compatível com a realidade existente nas pequenas empresas, onde o processo de escolha estratégica encontra-se, em geral, sob domínio da figura do empreendedor.

A literatura especializada é bastante ampla em retratar a importância e as características do empreendedor, seja através de uma abordagem econômica, psicológica ou apresentando casos de *self made men* (Leal e Volkema, 1991).

Schumpeter (1982), ainda no início deste século, em 1911, ao diferenciar empresários de meros administradores, identificou, talvez, as primeiras características do espírito empreendedor. Para este economista, é o empresário (empreendedor) que realiza novas combinações dos meios de produção, iniciando as mudanças econômicas que geram o

desenvolvimento, seja motivado pelo desejo de fundar um império privado, de conquistar distinção social ou mesmo pela simples alegria de criar e exercer a engenhosidade.

Já na área da administração de empresas, destaca-se Peter Drucker (1986), que vê o espírito empreendedor não como uma característica da personalidade, mas como um comportamento suscetível de ser aprendido. Drucker considera empreendedores aqueles que praticam a inovação deliberadamente como fonte de oportunidades.

Dentre os vários trabalhos existentes traçando o perfil do empreendedor, o elaborado por Cunha e Pfeifer (1997) é bastante amplo e didático ao separar as virtudes de apoio, importantes e necessárias, porém compartilhadas com outros grupos como os bons administradores, das virtudes superiores, estas sim privativas dos empreendedores e que os diferenciam dos outros participantes do jogo empresarial.

Perfazem as virtudes de apoio a visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão, enquanto criatividade, independência e entusiasmo/paixão perfazem as virtudes superiores, próprias dos empreendedores. Cunha e Pfeifer (1997) apropriadamente ressaltam que dificilmente se encontra um indivíduo com todas estas características, no entanto, o perfil apresentado proporciona um campo de referência para a identificação dos tomadores de decisões estratégicas de pequenas empresas.

2.5 O AMBIENTE EXTERNO À ORGANIZAÇÃO

No estudo das organizações complexas, Thompson (1976:23) apresenta duas estratégias baseadas em dois modelos fundamentais que Gouldner apud Thompson, (1976) denominou de racional e de sistema natural. O modelo racional é resultado do estudo das organizações sob o ponto de vista da “estratégia de sistema fechado” enquanto os modelos naturais são decorrentes do estudo das organizações de acordo com a “estratégia de sistema aberto”

A estratégia do sistema fechado é caracterizado pela busca da certeza, trazendo para dentro do sistema em foco apenas as variáveis positivamente associadas aos objetivos do sistema e sujeitando-as a uma rede de controle monolítica.

A estratégia do sistema aberto alterna sua atenção entre seus objetivos e a sobrevivência, incorporando a incerteza e reconhecendo a relação de interdependência entre a organização e o meio ambiente externo.

Thompson (1976:24) expõe que as duas estratégias refletem a dificuldade de se apresentar conceitos que possibilitem pensar em termos de racionalidade e indecisão simultaneamente. Assim, o autor propõe a concepção das organizações complexas *“como sistemas abertos, e conseqüentemente indecisas e confrontadas com a incerteza, mas ao mesmo tempo sujeitas a critérios de racionalidade e conseqüentemente necessitadas de resolução e certeza.”*

De acordo com esta concepção, a racionalidade empresarial requer uma lógica de sistema aberto, pois as organizações não são auto-suficientes e sofrem constantes influências do meio ambiente que as cerca e com o qual mantém relações de trocas para crescer e sobreviver.

O ambiente externo exerce importante papel influenciador sobre o comportamento da organização, especialmente sobre a formulação de estratégias. Steiner (1981:45) declara que a influência mais importante sobre a política e estratégia organizacional é o ambiente externo à organização e complementa, afirmando que todas as organizações, grandes ou pequenas, para a sua sobrevivência têm de prestar mais atenção a seus ambientes quando formulam e implantam políticas e estratégias.

O conceito de ambiente externo, porém, é amplo demais, referindo-se a tudo o mais existente além da organização. Diante das dificuldades de se trabalhar com um conceito tão abrangente, alguns teóricos da Administração propõem classificações, visando melhor compreender este fenômeno.

Stoner (1985) fala em ambiente de ação direta e ambiente de ação indireta da organização. Thompson (1976) e Vasconcelos Filho et al. (1982) referem-se a um ambiente operacional dentro do ambiente externo maior (macroambiente).

Estas classificações tem em comum o fato de dividirem o ambiente em um segmento mais abrangente e geral (macroambiente e ambiente de ação indireta), com limites que correspondem à sociedade como um todo e que não influenciam diretamente o

funcionamento da organização, e um ambiente mais próximo e específico (operacional ou de ação direta), que contém os elementos e fatores de influência imediata para os objetivos organizacionais.

Estas tipologias ambientais classificam os elementos do meio ambiente, conforme o grau em que afetam as principais operações da empresa. Assim, fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas podem afetar diretamente as operações da organização e compõem o ambiente operacional da organização. Já a economia, os valores sociais e culturais, e a legislação, afetam indiretamente o comportamento da empresa e, portanto, fazem parte do macroambiente.

Uma outra classificação importante para o estudo da influência do ambiente externo nas organizações que convém destacar é a apresentada por Bowditch e Buono (1992:146). Estes autores fazem distinção entre o ambiente real (objetivo) e o ambiente que é visto através da percepção dos gerentes (subjetivo ou percebido).

O ambiente real é composto dos elementos, objetos e condições que existem fora da empresa, suscetíveis de descrição por intermédio de indicadores objetivos (como exemplo: número específico de componentes da tarefa, velocidade de mudança, volatilidade da tecnologia e do mercado, etc.). Assim, cada organização possui um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma.

O ambiente percebido, por sua vez, resulta da interpretação subjetiva que os indivíduos dentro das organizações fazem sobre o ambiente real. Considerando que as pessoas reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais, o conceito de ambiente percebido torna-se um aspecto importante, juntamente com o ambiente objetivo, a ser reconhecido nos processos de tomada de decisões organizacionais estratégicas.

A análise do ambiente externo é uma etapa importante do planejamento estratégico e sempre lembrada na literatura especializada. Para promovê-la, é muito difundida a metodologia SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) de diagnóstico estratégico, na qual o enfoque está voltado para a identificação de pontos fortes e facos do ambiente interno da organização e de oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Higgins (1984:41) considera o SWOT um instrumento fundamental para o sucesso empresarial e define oportunidades como sendo os fatores ou situações externas que podem auxiliar a organização a atingir ou até mesmo exceder seus objetivos, e ameaças como sendo os fatores externos que resultam ou podem resultar no não atingimento dos objetivos organizacionais. As mesmas críticas que se têm feito ao planejamento estratégico, em especial à sua incapacidade de lidar com os desafios modernos de um ambiente turbulento, aplicam-se também à própria metodologia SWOT, seja devido ao uso incorreto da ferramenta por executivos pouco habilitados (Gray, 1993) ou mesmo pelos aspectos maléficis de seu uso apropriado (Hayes, 1993).

Atualmente vive-se uma era pontuada por fortes mudanças ambientais em que impera uma transformação progressiva e constante de vários aspectos da vida em sociedade, principalmente nos valores, crenças e estruturas econômicas que orientam a organização social.

Os períodos de estabilidade e certeza vividos alguns anos atrás estão desaparecendo para nunca mais voltar. Schon (1971), ainda na década de 70, anteviu que o ataque ao que ele chama de “estado estável” estaria indo muito além de nossa capacidade e estratégias de resistência, indicando um período futuro de mudanças por meio de crises e interrupções contínuas com baixíssimas condições de previsibilidade. Este pensamento também foi corroborado por Galbraith (1986) ao conceituar a época atual como a “era da incerteza”, devido à extraordinária complexidade dos problemas a serem enfrentados pela humanidade.

Os desafios vividos pelas organizações são imensos. É premente a necessidade de transformar-se para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo, incluindo alterações conceptuais na base burocrática que fundamenta as organizações modernas (Pinchot, 1994).

A noção de que o ambiente passa por grandes transformações também é compartilhada por Drucker (1993). Este renomado autor afirma que temos poucas certezas quanto ao futuro. Uma delas é que o mundo ocidental caminha para uma sociedade pós-capitalista, na qual o principal recurso a ser administrado pelas organizações será o

conhecimento - o verdadeiro criador da inovação e da produtividade, fundamentais para a sobrevivência organizacional¹.

Atualmente, questões como globalização e competitividade são dois aspectos que têm recebido grande deferência nesta esteira de mudanças que varrem o planeta. Handy (1995) argumenta que não se pode mais usar o modelos do passado na solução de problemas presentes e, embora a vida autal seja turbulenta e confusa, é preceiso lidar com as contradições e paradoxos que surgem. Assim, as empresas precisam ser locais e globais ao mesmo, ou seja, precisam levar em conta simultaneamente aspectos globais da demanda, recursos e tecnologia, bem como suas raízes regionais como a cultura que lhe é peculiar.

Mitroff (1994) coloca que as organizações modernas precisam mudar para enfrentar os desafios do ambiente globalizado e competitivo dos negócios. Mudança que passa, segundo ele, 1) pela identificação e desenvolvimento de novos produtos e mercados de forma a servir as diferentes exigências decorrentes de preferências e culturas locais diversas; 2) pelo envolvimento na proteção do meio ambiente natural (que ao invés de representar custos sociais pode, de acordo com Denton (1994), oferecer oportunidades de conseguir alguma vantagem competitiva); e 3) pelo exame de atributos éticos do comportamento organizacional que podem afetar os indivíduos e a comunidade.

A intensa turbulência que exige mudanças aceleradas e profundas nas organizações modernas pode representar uma oportunidade para as pequenas empresas, que, em muitos casos, são mais ágeis e flexíveis do que as grandes e podem oferecer respostas mais rápidas às demandas externas. Naisbitt (1994) defende um paradoxo global no qual, na medida em que cresce a economia mundial, mais poderosos vão se tornando seus protagonistas menores, havendo a tendência de existirem atores menores em maior número e ênfase tribal num mundo cada vez mais global. Esta posição é ilustrada pelo autor com o dado de que 50% das exportações americanas e alemães são geradas por empresas com 19 empregados ou menos (1994:06).

¹ Talvez o que mais se aproxime das “organizações centradas no conhecimento” de Drucker seja o advento da administração virtual. Nela, os recursos econômicos básicos - capital, terra e mão de obra - exercem papel mínimo, enquanto seu principal insumo é a informação/conhecimento.

Naisbitt (1994) acrescenta ainda, que as megaempresas precisam se fragmentar e se reorganizar em confederações de pequenas empresas autônomas e empreendedoras para enfrentar os desafios da virada do século. Recomendação também formulada por Simon (1996) ao propor que as grandes podem aprender muito com outras empresas pequenas e bem sucedidas.

Estas recomendações enfatizam a necessidade das organizações encontrarem meios mais adequados de lidar com os crescentes desafios impostos pelas transformações ambientais. Elas tornam-se ainda mais importante na medida em que os modelos conhecidos vão perdendo a capacidade de oferecer soluções adequadas à nova realidade em que se vive. Uma realidade em que, na exemplar definição de Dreifuss (1996:31), *“não há conjunto aceito de paradigmas, teorias e crenças para guiar as perguntas relevantes e a busca de respostas”*.

2.6 O PAPEL DOS REFERENCIAIS NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As classificações do meio ambiente, expostas anteriormente, embora ofereçam subsídios para melhor compreender o ambiente externo às organizações, ainda são muito abrangentes e pouco hábeis para comportar o entendimento da realidade ambiental com que as empresas se defrontam atualmente. O ambiente que medeia as organizações está em crescente complexidade e as rupturas e transformações de nossa época fazem com que a certeza e a previsibilidade cedam cada vez mais espaço para o indeterminismo e a adversidade.

As organizações, para lidarem com esta complexidade ambiental, utilizam-se de certos elementos do ambiente externo como pontos de referência para a compreensão do meio que as cerca. Estes referenciais ajudam as empresas e os administradores a interpretar a realidade onde estão inseridos e têm forte influência na formulação de estratégias organizacionais.

A literatura em administração e estratégia empresarial apresenta algumas tipologias que classificam e sistematizam estes elementos do ambiente que são utilizados como referenciais. Assim, pode-se destacar o triângulo estratégico de Ohmae (1985), as

cinco forças competitivas de Porter (1986;1992) e a abordagem de *stakeholders* de Freeman e Reed (1983).

O modelo do triângulo estratégico afirma que existem três elementos básicos que devem ser considerados na formulação de estratégias empresariais: os clientes, a concorrência e a própria empresa. Para Ohmae (1985:89), uma estratégia será bem sucedida se encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes um equilíbrio superior ao obtido pela concorrência. Neste enfoque, o estrategista deve evitar a concentração em apenas um dos elementos do triângulo e procurar sempre divisá-los, influenciando a dinâmica das relações existentes entre eles de forma a ampliar a vantagem da empresa sobre a concorrência.

O enfoque das cinco forças competitivas de Porter, por sua vez, estabelece que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas e estratégias empresariais, e que o conjunto destas forças é fator que determina o potencial de lucro da empresa. Para Porter (1992:03), em qualquer indústria, seja local ou internacional, que produzem um produto ou serviço, as cinco forças competitivas são: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) as ameaças dos substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores, e (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes. A indústria, neste caso, deve ser entendida como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si (Porter, 1986:24).

A entrada de novos concorrentes (1) é uma força capaz de limitar os preços e modular os investimentos exigidos para deter entrantes, pois novas empresas trazem nova capacidade e o desejo de ganhar parcelas substanciais de mercado e de recursos substanciais. Esta força é determinada pelas barreiras de entradas existentes na indústria, que podem ser economias de escala já obtidas por empresas estabelecidas, custos de mudança de mercados ou dificuldades de acesso a canais de distribuição, entre outros fatores.

A pressão de produtos substitutos (2) também pode influenciar os preços que as empresas praticam e concorrem indiretamente com os produtos da indústria. Produtos substitutos são aqueles que, embora não pertencentes a uma indústria, podem desempenhar

a mesma função que os produtos desta mesma indústria. Os substitutos que demandam maior atenção são os que estão sujeitos a tendências de melhoramento na relação preço/desempenho ou que são produzidos com altas margens de lucro.

O poder de negociação dos compradores (3) é outra força que influencia os preços da indústria. Exigindo mais qualidade e serviços, os compradores, se poderosos, diminuem substancialmente os lucros das empresas. O poder dos compradores depende basicamente de características de sua situação no mercado e da importância de suas compras para a indústria vendedora.

Os fornecedores, por sua vez, podem ter poder de negociação (4) sobre a indústria proporcional a sua capacidade de elevar preços ou reduzir a qualidade de produtos fornecidos. Se o fornecedor for poderoso poderá exigir preços mais altos para seus produtos e corroer a rentabilidade da indústria. As características que determinam o poder de negociação dos fornecedores são muito semelhantes às que tornam os compradores poderosos.

Por fim, a rivalidade entre os concorrentes (5) existentes dentro de uma mesma indústria, perfaz a quinta força competitiva de Porter. A rivalidade é, em síntese, uma briga por melhores posições no mercado entre as empresas concorrentes. Para angariar um posto mais privilegiado, as empresas lançam mão de táticas como a concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços e garantias para os clientes.

As empresas rivais, no entanto, são mutuamente dependentes pois os movimentos competitivos de uma firma geram reações de outras empresas no sentido de deter tais movimentos. Embora a rivalidade por melhores posições acabe por diminuir as margens de lucros das empresas em geral, esta força competitiva funciona como um entrave para a entrada de novos concorrentes e produtos substitutos.

Porter (1986:22) expõe que a essência da formulação de estratégias competitivas é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Como o ambiente externo é muito amplo, o autor enfatiza a estrutura industrial em que as empresas competem como

aspecto principal a ser analisado. Assim, suas cinco forças competitivas compõem um modelo de referência para a análise ambiental.

Um outro modelo para os referenciais externos das empresas a ser destacado, além do triângulo estratégico e das cinco forças competitivas das indústrias, é o apresentado por Freeman e Reed (1983). Estes autores resgatam o termo *stakeholder*, e a partir deste conceito pode-se formular um modelo para a análise ambiental. Esta visão do ambiente organizacional fornece melhores subsídios para a análise do ambiente externo e interno das organizações do que as tradicionais abordagens e classificações oferecidas pela teoria de sistemas.

A noção de *stakeholders* ressalta outros grupos ou indivíduos além dos proprietários ou acionistas, para os quais as empresas devem responsabilidades. Este conceito surgiu no Instituto de Pesquisa de Stanford, em 1963, para designar aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir (Freeman e Reed, 1983:89). Esta definição, no entanto, é muito genérica e exclusiva para servir como meio de se identificar e analisar os grupos externos à organização que são estrategicamente importantes.

Para superar esta deficiência, Freeman e Reed (1983:91), propõem duas definições para *stakeholders*: uma em sentido amplo, que inclui grupos amigáveis ou hostis e outra em sentido estrito, derivada do conceito do Instituto de Pesquisa de Stanford.

Em sentido amplo, *stakeholder* é todo e qualquer grupo ou indivíduo identificável que pode afetar a consecução dos objetivos da organização ou que pode ser afetado por tais objetivos. Neste caso, agências de governo, associações comerciais, competidores, segmentos de clientes, empregados, sócios são todos considerados *stakeholders*.

Em sentido estrito, *stakeholder* é todo e qualquer grupo ou indivíduo identificável do qual a organização depende para sua sobrevivência. Assim, acionistas, empregados, clientes, certas instituições financeiras são *stakeholders* no sentido estrito do termo.

Os autores argumentam que do ponto de vista da estratégia empresarial os *stakeholders* devem ser entendidos em seu sentido amplo, pois é preciso que sejam

consideradas as estratégias mediante todos os grupos ou indivíduos que podem afetar a consecução dos objetivos da empresa, principalmente em ambientes de turbulência.

Subsidiário ao conceito amplo do termo, é importante o conhecimento de certas proposições prescritivas que podem servir de guia na formulação de estratégias por parte da empresa. Freeman e Reed (1983:92), apresentam as seguintes:

- 1) Generalizar a abordagem de marketing: compreender as necessidades de cada *stakeholders*, assim como entender necessidades dos clientes, e desenvolver produtos, serviços e programas para preencher estas necessidades;
- 2) Estabelecer processos de negociação: compreender a natureza política dos vários *stakeholders* e a aplicabilidade dos conceitos e técnicas da ciência política, tais como a análise de coalizões, gerenciamento de conflito e uso e abuso de ações unilaterais;
- 3) Estabelecer uma filosofia de decisão mais voltada para o aproveitamento de iniciativas do que a simples reação aos eventos quando eles ocorrem;
- 4) Alocar recursos organizacionais de acordo com o grau de importância da turbulência ambiental (reivindicação de *stakeholders*).

As proposições da análise de *stakeholders* exigem uma completa compreensão e conhecimento de todos os *stakeholders* (no sentido amplo) de uma organização e seu poder de influência na vida organizacional. Isto significa que o administrador deve estar consciente dos possíveis impactos que suas decisões podem ter sobre grupos chaves de *stakeholders*.

2.7 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS

A literatura sobre formulação de estratégias para grandes empresas e corporações é abundante e sólida, principalmente no que se refere ao processo formal de planejamento destas organizações. No entanto não se pode dizer o mesmo quando o assunto é pequenas empresas. Neste caso, a literatura está espalhada basicamente em artigos de revistas especializadas estrangeiras que em geral trazem resultados de pesquisas locais e nacionais.

Estes artigos perfazem um material de grande importância para este trabalho pois os escritos disponíveis em português acerca do tema restringem-se em geral aos modos de formulação de estratégias denominados de adaptativo, empreendedor ou reativo, já explorados em tópico anterior desta revisão bibliográfica.

Pequenas empresas freqüentemente são empreendimentos familiares em que o principal dirigente ou administrador é o proprietário. O poder e o processo de tomada de decisões estão tipicamente concentrados na pessoa do empreendedor (Bamberger, 1986:58) que exerce, desta forma, relevante papel no processo de formulação de estratégias da empresa.

Por não comportarem os custos e as exigências de um planejamento extenso e analítico como apregoa a literatura especializada, os dirigentes de pequenas empresas tendem a agir reativamente adaptando-se às novas condições oferecidas pelo ambiente. Um estudo na indústria moveleira de Londrina (Gimenez, 1990) corrobora esta afirmação ao constatar que os empresários locais, mesmo tendo detectado transformações ambientais favoráveis, afirmaram não terem formulado estratégias para aproveitá-las.

Porém, este modo adaptativo de formulação de estratégias, já explorado anteriormente nesta dissertação (Mintzberg, 1973; Nadler et al., 1983), não é o único a representar o processo existente em pequenas empresas. Bhide (1994:150), escrevendo sobre como os empreendedores norte-americanos constroem estratégias que funcionam, mostra que eles não tomam decisões cegamente, embora despendam pouco tempo em pesquisa e análise.

Bhide (1994) expõe que os empreendedores usam uma abordagem rápida e barata que representa um meio termo entre a total ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos. Comparada com a prática típica das grandes corporações ela é mais econômica e oportuna para as pequenas empresas que a utilizam. Esta abordagem pode ser resumida em três características básicas onde a primeira consiste na seleção de oportunidades rapidamente descartando as pouco promissoras.

Os que buscam oportunidades têm muitas idéias e devem descartar as de baixo potencial para se concentrar nas poucas que merecem mérito. Isto requer julgamento

e reflexão e não novos dados, pois o empreendedor deve estar familiarizado com os fatos necessários para determinar se uma idéia tem mérito. Bhide (1994:151) expõe que as idéias dos empreendedores surgem principalmente por replicar ou modificar uma idéia desenvolvida em um emprego anterior ou em decorrência de um problema em que se depararam pessoalmente como consumidores.

O sucesso de um empreendimento deriva de uma combinação entre criatividade e capacidade superior de execução, que podem variar conforme as condições de cada negócio e características do empreendedor. Oportunidades sem nenhum conceito criativo ou especial execução podem ser descartadas facilmente sem muita análise e avaliações.

O autor recomenda também que os empreendedores avaliem o potencial do negócio almejado, seus riscos e retornos, comparando com outras oportunidades. Nesta comparação, fatores como a necessidade de capital são fundamentais, pois recomenda-se escolher negócios que não exijam alto capital e que tenham margens de lucro que sustentem o crescimento com fundos próprios. A liquidez do empreendimento também deve ser analisada, pois o empreendedor preso em um negócio ilíquido que não está correspondendo às suas expectativas não pode perseguir outras oportunidades.

Outro fator importante na avaliação de oportunidades, de acordo com Bhide são os valores e desejos do empreendedor. Profundas preferências individuais podem determinar o tipo de empreendimento e o entusiasmo e força da pessoa responsável por dirigir o empreendimento.

A segunda característica marcante desta abordagem corresponde à análise e planejamento de idéias parcimoniosamente, centrando-se o foco apenas nas questões consideradas mais importantes e relevantes. Para economizar dinheiro e tempo, empreendedores de sucesso minimizam os recursos na pesquisa de suas idéias. Eles apenas desenvolvem análises e planejamento que parecem ser úteis e fazem julgamentos subjetivos quando necessário. As forças competitivas de Porter (1992:03) mostram que um negócio é influenciado por produtos substitutos, fornecedores, compradores e outros entrantes, além da competição de outras indústrias por capital e empregados que tornam demorada e custosa uma análise completa.

Bhide (1994) defende que certos detalhes interessantes não são necessariamente importantes para o negócio e os empreendedores precisam reconhecer que muitas incertezas não são resolvidas por mais pesquisas (pode-se tomar como exemplo o caso das copiadoras em que as pessoas diziam estarem satisfeitas com o papel carbono). O empreendedor tem que conviver com certas incertezas, como a relativa competência dos rivais e as preferências de consumidores estratégicos, que não são fáceis de se analisar. Resolver poucas e grandes questões entendendo o que deve andar direito e as armadilhas que podem destruir o empreendimento é mais importante que investigar várias coisas interessantes e agradáveis de se saber.

Difícilmente se pode prever o retorno sobre um novo produto ou serviço e em geral os empreendedores apenas sabem que ele agrega mais valor que os concorrentes. A abordagem descrita pelo autor recomenda o estudo do processo de venda e troca, como e porque os consumidores compram e que uso fazem dos produtos ou serviços, como forma de se obter informações relevantes que podem aprimorar futuras ofertas.

Por fim, a última característica desta abordagem refere-se à integração entre ação e análise. Grandes empresas geralmente distinguem análise e execução. Há uma crença de que antes de se desenvolver uma oportunidade que aparece, os gerentes devem investigá-la extensivamente, procurar o conselho de superiores, submeter a um plano formal, responder às críticas dos chefes e do *staff* e assegurar a alocação de capital.

Já os empreendedores não precisam saber todas as respostas antes de agir e dificilmente conseguem separar ação de análise. Agir antes de uma análise completa gera benefícios como a confiança e cria mais consenso sobre o negócio com empregados e investidores. Para ilustrar a necessidade de conciliação entre ação e análise, Bhide (1994:150) cita um estudo de 1990 do “National Federation of Independent Business”, mostrando que os fundadores que despendem muito tempo com estudos, reflexões e planejamento são menos suscetíveis de sobreviver em seus três primeiros anos do que as pessoas que abraçam oportunidades sem planejamento.

Ações prematuras geram estratégias mais robustas e fortes enquanto extensivas pesquisas podem gerar confusões, pois os consumidores podem não ser

representativos. Estratégias mais robustas podem ser desenvolvidas construindo-se um protótipo e perguntando aos clientes o que eles acham dele antes de se efetuar pesquisas extensivas.

Bhide (1994:161) argumenta que apesar das aparências os empreendedores astutos analisam e avaliam situações exaustivamente. Porém, eles não consideram que o negócio seja como lançar um foguete em que todos os detalhes devem ser conhecidos *a priori*. A análise inicial apenas fornece hipóteses plausíveis que devem ser testadas e modificadas. A abordagem pesquisada recomenda aos empreendedores trabalhar e explorar suas idéias, mas deixar suas estratégias desenvolverem-se por um processo flexível de adivinhação, análise e ação.

No estudo da formulação de estratégias em pequenas empresas não se pode deixar de lado o papel que os referenciais ou *stakeholders* exercem neste processo. Neste aspecto, o texto de Atkins e Lowe (1994) traz resultados de uma pesquisa onde pequenas empresas do Reino Unido foram questionadas sobre a extensão do envolvimento de oito categorias de *stakeholders* no processo de formulação de estratégias e de planejamento (membros da família, outros administradores, empregados, conselheiros profissionais, investidores, bancos e credores, consumidores e fornecedores).

Dentre as empresas participantes constatou-se que o número médio de *stakeholders* envolvidos foi de 4,4, sendo outros administradores as categorias mais consultadas, vindo em seguida membros da família e empregados.

Os resultados mais significativos da pesquisa foram encontrados na forte relação entre envolvimento de *stakeholders* e o grau de planejamento empresarial assim como em relação às expectativas de mudança tecnológica.

Houve significativa evidência ao nível de 5% em rejeitar a afirmação de que não há relação entre o envolvimento de interessados e nível de planejamento alto/baixo. Assim, firmas com alto nível de formulação de estratégias e planejamento tendem a engajar mais interessados em tal processo dos que as demais.

Também ficou evidenciado no estudo de Atkins e Lowe (1994:21) que as firmas que esperam mais mudanças na tecnologia nos próximos dois anos aparentam

envolver um maior número de *stakeholders* do que as que esperam baixa turbulência tecnológica no mesmo período.

Da mesma forma, empresas que experimentaram maior turbulência tecnológica nos últimos cinco anos procuraram envolver um maior número de *stakeholders* em seu processo de formulação de estratégias.

A relação entre envolvimento de interessados e o grau de planejamento e turbulência tecnológica apresentados por esta pesquisa indicam que o envolvimento de *stakeholders* no processo de formulação de estratégias é mais uma consequência da dificuldade dos dirigentes em lidar com a complexidade do meio ambiente do que um genuíno desejo de incrementar o processo de formulação de estratégias com maior envolvimento das categorias pesquisadas.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Pequena empresa industrial ⇒ são os estabelecimentos que atuam no setor industrial e que tenham entre 10 (dez) e 99 (noventa e nove) pessoas ocupadas, ou seja, recebendo remuneração independentemente de ter ou não vínculo empregatício.

Processo de formulação de estratégias ⇒ é o modo ou maneira o qual as empresas do estudo articulam e criam suas estratégias.

Stakeholders ⇒ é qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar ou seja afetado pelo desempenho da organização, seja em termos de seus produtos, suas políticas ou seus processos operacionais.

Grupo Dirigente ⇒ são os indivíduos responsáveis pela tomada de decisão dentro da empresa que mais influenciam rumos e decisões importantes da organização.

Estratégia ⇒ são padrões consistentes de comportamento, intencionados ou não, considerados importantes para a empresa em uma dada situação e que visam o ajuste da empresa com seu meio ambiente.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa qualitativa

O método de pesquisa utilizado é qualitativo. A opção por tal procedimento se faz tendo em conta a própria definição do problema e dos objetivos propostos nesta pesquisa.

O estudo apresenta um caráter descritivo, do tipo não experimental com corte transversal, procurando preencher lacunas no conhecimento que possibilitem melhor compreender o fenômeno da formulação de estratégias em pequenas empresas.

Para Chizzotti (1995:78), os pesquisadores que adotam esta abordagem dedicam-se “à análise dos significados que os indivíduos dão às suas ações, no meio ecológico em que constróem suas vidas e suas relações, à compreensão do sentido dos atos e das decisões dos atores sociais, ou então, dos vínculos indissociáveis das ações particulares com o contexto social em que estas se dão.”

A finalidade principal deste estudo é o entendimento do processo de formulação de estratégias em pequenas empresas industriais situadas na grande Florianópolis. Para tal, fez-se mister descrever o fenômeno no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte, principalmente a partir da perspectiva dos dirigentes de pequenos empreendimentos.

No saber de Alves (1991:55), a visão qualitativa considera a realidade como uma construção social dentro de uma perspectiva global, que leva em conta os componentes de uma dada situação em suas interações e influências recíprocas, sem fazer generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

O pesquisador, portanto, é o principal instrumento de coleta e análise dos dados e sua imersão no ambiente a ser pesquisado é fundamental para a compreensão do fenômeno como um todo.

A despeito da diversidade de tradições e trabalhos existentes sob o tópico pesquisa qualitativa, Godoy (1995:62), apresenta quatro características básicas que identificam este tipo de estudo:

“A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.”

Um fenômeno pode ser melhor observado e compreendido no contexto natural onde se encontra, valorizando-se o contato direto e prolongado com a situação estudada.

“A pesquisa qualitativa é descritiva.”

A palavra escrita é privilegiada nesta abordagem relegando aos números e expressões quantitativas um papel secundário. O ambiente é estudado globalmente e mesmo

dados que não obteriam frequência estatística relevante em um estudo quantitativo podem ser considerados de grande importância para a compreensão do tema pesquisado.

“O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador.”

O pesquisador procura compreender o fenômeno e esclarecer o dinamismo interno das situações a partir da perspectiva dos participantes que estão envolvidos com a realidade estudada. Ao mesmo tempo, o pesquisador procura tomar o cuidado de testar a precisão com que é captado o conteúdo observado. Este cuidado pode ser feito através de recorrência os próprios participantes e por meio da confrontação das sínteses obtidas com a percepção de outros investigadores.

“Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.”

Nas pesquisas qualitativas o foco de estudo é progressivamente fechado, delimitado e ajustado no decorrer da investigação. O pesquisador, neste caso, não parte de hipóteses claramente preestabelecidas, mas de suposições gerais e amplas que vão sendo ajustadas, costuradas e construídas à medida que os conteúdos são coletados e examinados.

Patton apud Alves (1991:54) define a abordagem indutiva das pesquisas qualitativas como sendo “... aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, deixando que as dimensões e categorias de interesse emergam durante o processo” de investigação.

Como o intuito deste trabalho é examinar o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis no contexto onde elas se encontram, por meio da percepção de seus dirigentes, pode-se concluir que este esforço é predominantemente qualitativo.

A seleção das unidades do estudo

O universo de pesquisa é composto pelas pequenas empresas catarinenses que atuam no setor industrial e que estão localizadas na região da grande Florianópolis. Para a definição de pequena empresa industrial tomou-se por referência a classificação da Federação das Indústria do Estado de Santa Catarina - FIESC, que considera como

pequeno estabelecimento industrial aqueles que possuam de 10 a 99 empregados. Além deste critério, é necessário a existência de no mínimo cinco anos de atividades ininterruptas para que a empresa possa ser objeto desta investigação.

Este tempo mínimo de vida é fundamental por excluir da pesquisa parte da população de pequenas empresas que têm existência efêmera e que são incapazes de sustentar sua sobrevivência mesmo por curtos períodos de tempo. Gracioso (1995), comenta que a mortalidade das micro e pequenas empresas é muito elevada no Brasil, metade dos novos e pequenos empreendimentos que surgem não sobreviverão por mais de cinco anos e pouco menos de um quarto conseguirão atingir os dez anos. Assim, o critério tempo de vida permitiu investigar o processo de elaboração de estratégias de unidades que foram mais capazes de sobreviver do que a grande maioria dos pequenos empreendimentos que anualmente surgem no país.

As empresas selecionadas foram escolhidas por meio de amostragem não-probabilística intencional. Segundo Morton-Williams apud Zanelli (1992:68), amostra intencional é aquela em que ao invés de retirar aleatoriamente uma parcela da população a ser estudada, prefere-se selecionar um pequeno número de unidades com características específicas, de forma a facilitar comparações gerais entre certos grupos que o pesquisador julga serem importantes.

Esta técnica pressupõe que as melhores fontes de informação de um fenômeno seriam aquelas pessoas que estão mais familiarizadas e envolvidas com ele. Marconi e Lakatos (1986) expõem que nesta situação o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos específicos da população embora não representativos da mesma.

Uma característica importante da amostragem intencional é que ela permite o estudo de unidades em número suficiente de forma a se obter certa reincidência de informações ao mesmo tempo em que *“não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta”* (Minayo, 1994:102).

Foram investigadas nesta pesquisa sete empresas industriais de pequeno porte. Para esta seleção foram relevantes as informações do “Guia da Indústria de Santa

Catarina - Relação de Empresas” de 1996 fornecido pela “Telefiesc - Serviços de Informações Empresariais” e os contatos do pesquisador junto aos empresários membros da AEMFLO “Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis”.

Participantes

Uma vez selecionadas as unidades de estudo da população procurou-se identificar e contatar com as pessoas que seriam os informantes de cada organização. Assim, o grupo de informantes foi composto pelos principais dirigentes das sete pequenas empresas pesquisadas. Ao todo foram entrevistados dez dirigentes empresariais, perfazendo um total de doze entrevistas realizadas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O levantamento do conteúdo foi feito por meio de entrevistas semi-estruturadas recorrentes e por pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica visa o levantamento da teoria já publicada relacionada ao tema. Assim, o pesquisador coloca-se em contato direto com abordagens e referências diversas existentes na literatura para compreender o fenômeno estudado.

As entrevistas semi-estruturadas foram um importante procedimento de coleta de dados por possibilitarem a captação das percepções dos dirigentes empresariais tanto em relação às estratégias adotadas pelas empresas, como aos ajustes promovidos na configuração interna e em relação à influência do meio externo que rodeia a organização.

Este tipo de entrevista, embora tenha exigido preparação prévia de tópicos principais a serem abordados, permitiu que durante a coleta de dados um amplo leque de interrogativas não vislumbradas anteriormente pudessem ser abordadas. Neste estudo foi elaborado um roteiro de orientação, contendo os principais pontos a serem inquiridos nas entrevistas (Anexo 1). Desta forma, o discurso do informante podia ser dirigido ao encontro dos temas de interesse para a realização da pesquisa sem, no entanto, impedir a exposição livre de suas experiências e pensamentos, característica importante da entrevista semi-estruturada segundo Triviños (1987:146).

A possibilidade de retorno para coleta de novas informações possibilitou que no novo encontro fossem checadas as informações e afirmações feitas anteriormente,

modificando-as ou complementando-as, se necessário. Zanelli (1996:03) expõe que este procedimento de recorrência assegura a fidedignidade com que o pesquisador capta os pontos de vista e opiniões, ao mesmo tempo em que ajuda o informante a organizar seu raciocínio.

Esta pesquisa é composta basicamente por fontes primárias de dados, ou seja, pelo conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os participantes. As possíveis fontes secundárias, como atas ou termos de abertura e reunião da sociedade, relatórios gerenciais ou contábeis, ou outros documentos escritos das empresas colocados à disposição do pesquisador, tiveram um papel insignificante devido ao reduzido volume de informações que proporcionaram.

O método adotado não pressupõe a divisão, em etapas bem definidas, das atividades de coleta e análise do conteúdo. Estas atividades ocorreram intercaladamente e, na medida em que as primeiras entrevistas eram feitas, já iniciava-se o processo de análise dos dados. Isto possibilitou ao investigador iniciar a delimitação das categorias principais ainda durante a etapa de coleta de dados, permitindo, assim, o retorno do pesquisador a algumas unidades já visitadas para explorar uma ou mais categorias emergentes que não tinham sido investigadas em um primeiro encontro com os entrevistados.

Para o levantamento do conteúdo foram realizados os seguintes procedimentos. A primeira etapa consistiu em identificar empresas que preenchessem os requisitos exigidos para serem objeto da pesquisa. Por meio de contato telefônico com um dos dirigentes principais da organização a ser estudada convidava-se a empresa a participar da pesquisa, explicando os motivos de sua realização, sua finalidade e, de forma sucinta, o processo de realização das entrevistas. Caso houvesse concordância do dirigente em participar do estudo, agendava-se um horário para o primeiro encontro.

A segunda etapa foi a realização da entrevista agendada, seguindo-se o roteiro de orientação já elaborado. O pesquisador fazia sua apresentação pessoal e reiterava os motivos e as finalidades de pesquisa informados no contato telefônico. A entrevista era gravada de forma a assegurar ao final o resgate total das informações. Ao fim dos encontros, além do agradecimento pela colaboração da empresa participante, registrava-se a

eventual necessidade de um novo contato, abrindo, assim, a possibilidade de retornar à organização caso o andamento dos estudos exigisse.

A terceira etapa correspondeu à transcrição dos conteúdos verbais das entrevistas para posterior análise das informações. É neste momento que se verificou a importância do entrelace entre coleta e análise do conteúdo. Na medida que as primeiras análises do material coletado eram efetuadas, o pesquisador observou o aparecimento de eventos ou fenômenos importantes, que verificados em uma unidade de estudo, por vezes não haviam sido investigados em outras unidades. Se constatada a necessidade de retornar a alguma das empresas participantes para registro de novas informações procedia-se a quarta e última etapa da pesquisa.

Neste último momento um novo contato telefônico era feito com a empresa de interesse providenciando o retorno necessário. Os procedimentos eram os mesmos usados na segunda etapa, excetuando-se as explicações sobre o processo de coleta se já conhecidos pelo futuro informante.

As entrevistas, tanto as primeiras como as de retorno, tiveram uma duração média de uma hora, tendo variado de 50 minutos a até 80 minutos. Em todas as situações foi possível gravar as entrevistas concedidas e apenas dois dos contatos preliminares realizados não se concretizaram na participação das organizações nesta investigação.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi efetuada por intermédio de análise de conteúdo das verbalizações transcritas das entrevistas semi-estruturadas. Esta técnica pode ser aplicada a qualquer tipo de comunicação reduzida a um texto ou documento. Segundo Chizzotti (1995:98), o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, tanto manifesto como latente, bem como seus significados explícitos e implícitos.

O procedimento específico utilizado dentro da análise de conteúdo foi o da análise por categorias. Após finalizadas as entrevistas, os conteúdos verbais eram reduzidos a texto e sistematizados, estabelecendo-se as interrelações existentes e agrupando-se o

conteúdo em categorias ou conjuntos temáticos para que, posteriormente, pudessem ser confrontados com outras informações, principalmente com a teoria existente sobre o tema.

Van Maanen (1983) expõe que o processo de análise envolve concepções ou conceitos de primeira e de segunda ordem. Os conceitos de primeira ordem são compostos pelos fatos, comportamentos ou fenômenos observados pelo investigador e pelas interpretações que os informantes dão a eles. Já as concepções de segunda ordem são as noções construídas e utilizadas pelo pesquisador para organizar e explicar os padrões encontrados nos dados de primeira ordem.

Nesta pesquisa, os conceitos de primeira ordem correspondem ao conteúdo das entrevistas realizadas, ou seja, pelas informações fornecidas espontaneamente pelos dirigentes empresarias participantes. Para cada entrevista era elaborada uma sinopse com as principais informações fornecidas, já procurando separá-las em grupos temáticos. À medida em que aumentava o número de informações tornava-se possível comparar e aglutinar o material obtido nas diferentes empresas do estudo.

O passo conseqüente foi a construção das categorias da pesquisa, resultantes da identificação e análise dos padrões gerais de formulação de estratégias encontrados no conjunto de entrevistas realizadas. São estas categorias que acabaram por compor os conceitos de segunda ordem do estudo e que, num último momento, são confrontadas com a teoria existente, preenchendo lacunas ou oferecendo proposições para uma nova teoria.

4. ANÁLISE DO CONTEÚDO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e a análise do conteúdo levantado. Em primeiro lugar aparece uma descrição sumária das empresas participantes da pesquisa, oferecendo informações que possibilitem contextualizá-las quanto ao ramo de atuação, tamanho, idade e em termos das características principais que se destacaram no histórico fornecido pelos entrevistados.

Em seguida é apresentada a análise do conteúdo levantado nas entrevistas com as empresas investigadas. A análise é feita, inicialmente, de forma geral, apontando as principais categorias emergentes do estudo, suas características principais e interrelações existentes. Por fim, é exposta a análise de cada uma das quatro categorias e das duas subcategorias individualmente, explorando com maior riqueza de detalhes pontos comuns, divergentes e particularidades encontrados em cada empresa acerca de cada uma delas.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Com o intuito de assegurar o sigilo das informações e a identidade das empresas, foram adotados nomes de fantasia para designar as organizações investigadas neste trabalho. Com o objetivo de facilitar a leitura e melhor identificar as características correspondentes a cada empresa, estes nomes fazem referência à atividade principal da organização ou ao produto principal fabricado. Assim, são descritas a seguir as principais características das empresas Plástico, Tele, Metal, Bloco 1, Bloco 2, Móvel 1 e Móvel 2, que compõem o grupo de unidades objeto de pesquisa nesta dissertação.

Empresa Plástico

Fundada em 1988 por dois engenheiros, sua principal característica é o desenvolvimento de novos produtos em plástico e o aprimoramento dos já existentes. Iniciou suas atividades fabricando tachão, que são obstáculos, na forma de pequenos tijolos dotados de dispositivos que refletem a luz dos faróis dos veículos, colocados ao longo de vias públicas urbanas e trevos. Têm a função de dividir os sentidos de uma rua evitando

ultrapassagens em locais perigosos e, à noite, melhoram a sinalização nos locais em que estão instalados.

Com o sucesso imediato deste primeiro produto a empresa começou a produzir também as tachas de sinalização rodoviária. Este segundo produto, apesar de ser muito semelhante ao tachão, possui dimensões bem mais reduzidas. Funcionam como eficientes dispositivos de sinalização ao refletirem a luz dos faróis, indicando a separação dos sentidos das pistas e o acostamento das estradas.

Em 1990 a Plástico chegou a produzir placas de sinalização rodoviária, mas desistiu em seguida devido aos altos custos dos estoques necessários para sua fabricação. Em 1991 desenvolveu tecnologia própria para fabricar o chamado refletivo, dispositivo que reflete a luz e principal insumo dos tachões e tachas. Atualmente, além do tachão, das tachas de sinalização rodoviária e do refletivo, produz dobradiças em plástico para portas internas de residências e uma máquina perfuratriz de asfalto para a colocação de tachas em rodovias. A empresa encontra-se, atualmente, em fase de desenvolvimento de um produto plástico inovador, ainda sem nome, cuja função resume-se em evitar que o João de Barro faça suas casas próximas aos isoladores dos postes podendo provocar a interrupção na distribuição de energia elétrica.

A Plástico atua em todo território nacional, diretamente ou por meio de distribuidores, sendo composta por três sócios que administram a empresa além de onze funcionários. Sua estrutura está dividida em duas áreas básicas, uma de produção e uma de administração geral, ambas sob responsabilidade dos sócios. A empresa encontra-se sediada no município de São José.

Empresa Tele

Foi fundada em 1980 por dois irmãos, empregados de uma multinacional do setor de telecomunicações, aproveitando a exigência de nacionalização de produtos e a substituição de importações exigida pelo Brasil às empresas estrangeiras que aqui se instalavam. Conhecendo as necessidades de nacionalização da empregadora, por trabalharem em seus departamentos técnicos, os sócios passaram de empregados a

fornecedores de componentes nacionais para as centrais telefônicas analógicas, fabricadas pela multinacional.

A queda da exigência de nacionalização de produtos em 1986, permitindo que as multinacionais desenvolvessem centrais telefônicas eletrônico-digitais, tornou obsoleta grande parte dos componentes na época produzidos pela Tele. A empresa passou, então, a fabricar e desenvolver produtos voltados para as necessidades das empresas operadoras do grupo Telebrás e para fabricantes de aparelhos telefônicos.

Seus principais produtos, hoje em dia, são conectores para emenda de rede, conectores para blindagem de cabos e outros componentes para redes telefônicas e aparelhos telefônicos. A empresa atua em todo o Brasil, principalmente por meio de representantes comerciais.

Sua administração está a cargo de seus dois acionistas e sua estrutura possui duas áreas básicas, produção e administrativa. A área de produção está sob responsabilidade direta de um engenheiro e na área administrativa destaca-se o setor de vendas, onde outro engenheiro responde os atendimento aos clientes e representantes comerciais. A companhia, embora já tenha empregado 105 pessoas, possui em seus quadros, hoje, 45 funcionários. Está localizada no município de São José.

Empresa Metal

É a empresa mais antiga de todas as estudadas nesta pesquisa. Fundada em 1967, iniciou suas atividades como serralharia, fabricando grades, janelas e portões sob encomenda para residências. Seu proprietário, desde os doze anos de idade, já trabalhava com seu pai em uma ferraria, fabricando ferraduras para cavalos. A Metal é resultado da profissão prematura do entrevistado que criou uma empresa independente daquela em que trabalhava com seu pai.

No final dos anos 70 e início dos 80, passou a fabricar, também, estruturas metálicas, muito usadas nas coberturas de galpões e outras construções, permanecendo neste mercado durante 10 anos. Em meados da década de 80, a empresa também produziu acessórios para serralheiros e materiais utilizados em portas pantográficas, mas desistiu deste mercado devido à forte concorrência de produtos substitutos feitos em alumínio.

Em 1990, com mais de 4.000m² de área construída e 90 funcionários, a Metal promoveu uma forte modificação em suas atividades iniciando a fabricação de acessórios em metal para a indústria de eletrônicos, em especial, gabinetes para computador, caixas para estabilizadores e alarmes, braçadeiras e suportes de metal em geral, entre outros componentes.

A empresa é administrada pessoalmente pelo proprietário desde a fundação, possuindo duas áreas básicas, administrativa e produção. Na área de produção destacam-se dois técnicos encarregados por cada um dos setores da pequena fábrica. A unidade está localizada no município de São José e possui, atualmente, 12 funcionários. Seus produtos são vendidos para todo o Estado de Santa Catarina e Estados vizinhos.

Empresa Bloco 1

A Bloco 1 foi criada em 1981 especialmente para fornecer blocos de concreto para a construção do Shopping Center Itaguaçu na cidade de São José. O proprietário era sócio, na época, de uma outra empresa do mesmo ramo na cidade de Santo André/SP e fornecia material para a construtora responsável pela obra do primeiro Shopping Center da região de Florianópolis. Após montada a estrutura para o início das atividades, decidiu-se por construir o Shopping no sistema de alvenaria tradicional, ficando a empresa pesquisada, desta forma, sem clientes para seu produto.

Com o empreendimento montado e sem compradores o proprietário, como alternativa de sobrevivência, adquiriu novos equipamentos e passou a fabricar lajes pré-moldadas para a construção civil. O mercado de blocos de concreto crescia lentamente pois a resistência ao seu uso, na época, era muito alta entre os construtores da região. Assim, a própria empresa resolveu construir algumas edificações, principalmente casas de veraneio, demonstrando a utilidade e eficiência do produto para o mercado.

Com a queda da resistência e o incremento do uso do bloco de concreto, a empresa gradativamente foi deixando de fabricar lajes pré-moldadas e tem se concentrado, nos últimos quatro anos, na fabricação do produto que levou à sua criação.

Hoje em dia a Bloco 1 vende seus produtos na região da grande Florianópolis e é administrada pelo proprietário e seus familiares. Sua sede administrativa

está localizada no município de Florianópolis sob responsabilidade dos familiares do proprietário, enquanto a fábrica localiza-se no município de São José, tendo como responsável um encarregado de produção. No total emprega em torno de 18 funcionários.

Empresa Bloco 2

A empresa foi fundada em 1987, localizada na Guarda do Cubatão, mas não tem seu proprietário diretamente envolvido na sua administração, tendo sido contratados profissionais para esta atividade. Desde o início a empresa está voltada para a fabricação de blocos de concreto e pavimentos intertravados. A empresa, como a Bloco 1, sofreu forte resistência aos seus produtos por parte dos clientes, principalmente devido à concorrência com a oferta de tijolos, produto abundante no litoral catarinense.

Para combater a resistência à utilização do bloco de concreto a empresa tomou uma série de iniciativas, como trazer profissionais de outras regiões que já faziam uso deste produto com sucesso e até levar potenciais clientes para outros centros para lhes mostrar na prática construções feitas com blocos de concreto.

Nos últimos anos a empresa está sendo administrada por dois gerentes. Um é responsável pela administração geral, tendo o setor de produção sob sua subordinação, mas suas atividades estão mais voltadas para a área comercial e relações com o mercado. O outro gerente fica responsável pela parte administrativa e financeira. São estes dois gerentes que respondem junto ao dono pelos resultados alcançados pela Bloco 2.

Além destas duas gerências, destaca-se na estrutura da empresa o setor de produção, sob a responsabilidade de um engenheiro que é auxiliado por um antigo funcionário encarregado pela manutenção preventiva dos equipamentos e considerado muito experiente pelo grupo dirigente. O dono não participa diretamente da administração da empresa, sua atuação reside no acompanhamento dos resultados obtidos e no andamento da empresa de forma periódica.

A Bloco 2 vende seus produtos nas regiões de Florianópolis, Blumenau e Joinville, já que seu produto é competitivo a até apenas 200 Km de raio de sua sede, em razão do alto custo do frete de seus produtos. A empresa está localizada no município de Palhoça e possui em torno de 29 funcionários.

Empresa Móvel 1

A Móvel 1 foi criada em 1975 como consequência das atividades comerciais do principal sócio da empresa. Desde a sua fundação suas atividades estão relacionadas com a fabricação de móveis para escritórios, inclusive as atividades anteriores do proprietário estavam ligadas a este ramo. O dono manteve concomitantemente as atividades industriais e comerciais até finados de 1986, quando um estresse elevado obrigou-o a afastar-se de ambas as atividades, fechando o comércio e arrendando a fábrica. Em 1991 retomou a administração da fábrica onde permanece atualmente.

Embora já tenha fabricado mesas, a empresa concentra seus esforços, hoje, apenas na fabricação de cadeiras, chegando a produzir 4.500 unidades por mês. A Móvel 1 produz todas as ferragens necessárias ao produto e é a única no Estado a fabricar a base giratória usada na fabricação de cadeiras de escritório, inclusive sendo fornecedora deste equipamento para outras empresas do ramo.

A empresa atua em 18 estados do Brasil, principalmente por meio de representantes comerciais. A sua administração está nas mãos do proprietário e de sua família, que respondem tanto pela área administrativa como pela de produção, únicas subdivisões de sua estrutura. Emprega atualmente em torno de 55 funcionários estando localizada no município de São José.

Empresa Móvel 2

Esta empresa foi fundada em 1985, por iniciativa do sogro do atual proprietário, como fornecedora de madeira para as empresas de construção civil da região. Com o incremento do comércio, passou a fabricar forros, rodapés, acabamentos e madeiramento para torres de elevadores aos condomínios em construção na época.

A partir de 1989 a empresa agregou às suas atividades a produção de móveis sob medida para residências, e em 1990 voltou-se inteiramente para a produção e comercialização de produtos em série, atendendo vários Estados do país, primeiro Santa Catarina e São Paulo e depois para todo o Brasil.

Com a diminuição da demanda e aumento da inadimplência decorrentes do Plano Brasil Novo a Móvel 2 entrou em concordata em 1992, o que ocasionou a saída do

antigo fundador, permanecendo, desde então, apenas o atual proprietário. Já no ano seguinte a empresa superou a concordata e iniciou sua primeira exportação de móveis para a Inglaterra.

Atualmente a Móvel 2 concentra suas atividades na fabricação de camas e beliches em pinus para a exportação, atendendo principalmente o mercado europeu. É administrada por 4 pessoas e possui duas áreas básicas, administrativa e produção. Toda a parte de produção está a cargo de um engenheiro, enquanto na parte administrativa destacam-se um funcionário responsável pelas compras de matérias primas, o proprietário que responde pela área financeira e de vendas, e um agente que atua apenas nos contatos com clientes. A empresa está localizada no município de São José e possui, no momento, 95 funcionários.

Como é possível observar, as sete empresas estudadas neste trabalho, embora representem um reduzido número de unidades em relação à população total, são representantes de vários ramos da economia e apresentam uma alta diversificação de atividades. Uma atua na indústria de termoplásticos, uma tem suas atividades voltadas para a fabricação de componentes eletro-eletrônicos, uma atua no ramo metalúrgico, duas estão na área de construção civil e duas na indústria moveleira, sendo uma de móveis para escritório e outra de móveis residenciais.

A idade e o número de empregados também apresentou alta amplitude, o que enfatiza a diversificação existente entre as empresas. A média de idade das empresas pesquisadas é de dezesseis anos, tendo a mais nova nove e a mais velha trinta anos. O número médio de empregados é de 38, sendo que a menor possui doze empregados e a maior noventa e cinco funcionários ao tempo desta pesquisa.

Não obstante a diversidade entre as empresas estudadas, tanto em relação às suas atividades econômicas como em relação ao tamanho e a idade, foram identificados pontos em comum na formulação de estratégias destas empresas. Por sinal, esta heterogeneidade apenas reforça e valoriza ainda mais as categorias convergentes verificadas na pesquisa. Embora não se possa expandir esta correlação para o restante da população, pelas limitações inerentes ao método qualitativo utilizado, espera-se que seja alta a possibilidade de que novas pesquisas confirmem os resultados aqui obtidos.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DO ESTUDO

A análise de conteúdo do material levantado permitiu identificar quatro categorias principais e duas subcategorias na elaboração de estratégias das empresas pesquisadas. A primeira categoria corresponde ao Grupo Dirigente da organização e o seu papel no processo de formulação de estratégias. A segunda categoria corresponde aos objetivos organizacionais definidos pelas empresas pesquisadas. A terceira corresponde ao ambiente externo, e a análise que as empresas promovem dele. A quarta categoria aborda o ambiente interno e a avaliação que a organização faz de sua própria configuração interna. As duas subcategorias observadas enfocam o papel que *stakeholders*, localizados tanto no ambiente externo como no ambiente interno, exercem no processo de elaboração de estratégias das empresas estudadas.

Categoria Grupo Dirigente

Pequenas empresas são freqüentemente empreendimentos familiares ou pessoais em que o principal administrador é o proprietário empreendedor. É ele que, através de seu controle pessoal, define os rumos da organização determinando quais estratégias devem ou não ser adotadas. Embora em algumas das empresas estudadas tenha sido verificada a presença da figura típica do empreendedor, em outras, foi constatado que os rumos da empresa estavam nas mãos de um grupo de dirigentes que, em conjunto, acabam por realizar funções semelhantes às dos empreendedores individuais.

De forma a generalizar este grupo de administradores, em algumas empresas individuais e em outras não, optou-se por denominá-los simplesmente de Grupo Dirigente. São estes indivíduos que detêm autoridade e poder suficientes para definir os rumos, escolher as estratégias a serem adotadas e definir os objetivos organizacionais.

O Grupo Dirigente, assim, emerge como categoria importante por ser a força fundamental na formulação de estratégias das unidades estudadas. São seus membros que definem os objetivos organizacionais, avaliam o ambiente externo e interno da empresa e respondem pelas decisões de escolha das alternativas estratégicas. Falar em processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas corresponde a falar em processo de elaboração de estratégias por parte dos dirigentes destas empresas.

Como se observa, esta categoria está profundamente relacionada com as demais categorias identificadas no estudo, pois é por ela que são definidos os objetivos da organização e onde se dá a percepção da empresa em relação aos ambientes interno e externo. A aproximação ou não da empresa com certos tipo de *stakeholders*, bem como sua identificação, depende da forma como os dirigentes da empresa interpretam esta influente subcategoria.

Categoria objetivos organizacionais

Os objetivos organizacionais definidos pelos dirigentes é a segunda categoria apresentada neste estudo. As estratégias elaboradas pelas empresas estudadas são fortemente influenciadas pelos objetivos existentes e é com base neles que são formuladas as estratégias e feitas as escolhas dentre as alternativas possíveis.

Neste aspecto, verificou-se que o objetivo principal das empresas pesquisadas está relacionado de forma ampla com o crescimento, o que vem ao encontro do que prescreve o modo empreendedor de formulação de estratégias apresentado por Mintzberg (1973). Não obstante, em uma das empresas, o objetivo não está relacionado com o crescimento e sim com a estabilidade, fugindo, desta forma, ao padrão tão habitualmente reputado às pequenas empresas.

A definição dos objetivos, no entanto, não é feita em bases claras e precisas em todas as organizações estudadas. Algumas apresentaram uma definição vaga enquanto outras declararam objetivos voltados para curto, médio e longo prazo. Um ponto comum relevante verificado é a importância dada à necessidade da existência de objetivos, tanto por parte das empresas que os definiram mais precisamente como por parte das que os definiram de forma vaga.

A questão central, merecedora de destaque a respeito desta categoria, é o fato dos objetivos orientarem a formulação de estratégias. Mudando-se os objetivos, automaticamente muda-se o foco da empresa e as estratégias a serem adotadas. Presencia-se nesta pesquisa, portanto, um forte vínculo entre os objetivos e as estratégias empresariais, que afetam, por consequência o seu processo de formulação.

Categoria ambiente externo

O processo de formulação de estratégias, identificado na pesquisa, não parece ser semelhante ao modo adaptativo tão freqüentemente atribuído às pequenas empresas. Mesmo em relação ao modo empreendedor é possível identificar uma série de diferenças quando comparado com o processo utilizado pelas empresas do estudo.

As empresas estudadas não tomam decisões visando reagir ou adaptar-se às pressões que o ambiente externo exerce sobre elas. Também não formulam e implantam estratégias de forma arriscada, ousada e intuitiva, tendo por base a visão de um executivo forte que toma decisões arrojadas em momentos de instabilidade e crise (Mintzberg, 1973).

Apesar de não existir, nestas empresas, um processo elaborado de planejamento e análise, como ensina a literatura especializada, suas estratégias são construídas por meio de avaliações freqüentes do ambiente externo e interno da organização. Os dirigentes demonstram promover análises e sínteses constantes do meio, identificando pontos, tanto do ambiente interno como do ambiente externo, que são considerados importantes para o funcionamento e desenvolvimento da organização.

Uma das principais características na análise do ambiente externo destas empresas, que perfaz a terceira categoria de estudo, é a busca por oportunidades que possam ser aproveitadas. O meio ambiente é considerado um meio fértil para o desenvolvimento da organização e rico em oportunidades, porém, a mesma atenção e esforço parece não ser dispensado na identificação de possíveis ameaças à organização.

O ambiente externo, de forma geral, é uma variável considerada importante e em todas as unidades verifica-se uma preocupação com fatores externos que podem interferir no desenvolvimento da organização. Os dirigentes dedicam boa parte de seus esforços na investigação constante e corriqueira do ambiente externo, procurando manter-se informados ao mesmo tempo em que procuram identificar possíveis oportunidades para a empresa.

Percebe-se que as empresas deste estudo investigam esta categoria buscando informações em dois níveis diferentes de amplitude. Um mais ligado às informações gerais do macro ambiente e outro mais relacionado com questões específicas que podem afetar

diretamente a empresa. Estes níveis estão muito próximos do que se chama na literatura de macro ambiente e de ambiente operacional.

Subcategoria *stakeholders* externos

O estudo do ambiente operacional por parte das empresas participantes desta pesquisa está profundamente entrelaçado com o papel exercido por *stakeholders* externos, pois certos fatores externos acabam sendo assim identificados pelos dirigentes organizacionais. Considera-se *stakeholders* os indivíduos ou instituições reconhecidos como importantes e influentes o suficiente para influir no desenvolvimento da organização. As empresas estudadas procuram identificar seus principais *stakeholders* externos e, quando possível, procuram incrementar suas relações com estes grupos aproximando-se deliberadamente deles.

Categoria ambiente interno

A análise do ambiente interno, quarta categoria identificada neste estudo, é uma importante etapa do processo de formulação de estratégias por ter poder de determinar que oportunidades observadas no ambiente externo podem ou não ser aproveitadas pela empresa.

Os dirigentes não identificam propriamente pontos fortes e fracos de seu ambiente interno. Pelo conteúdo analisado na pesquisa, verifica-se ser mais apropriado falar de competências chaves que são identificadas pelas empresas. Estas competências são as principais habilidades desenvolvidas pela organização e consideradas como tais pelos dirigentes.

Estas habilidades limitam a busca por oportunidades sendo um fator fundamental e influente na escolha. Os dirigentes procuram selecionar oportunidades relacionadas com as competências identificadas e conhecidas, afastando-se de outras pouco relacionadas. Uma vez identificada uma oportunidade que envolva competências que não as principais a empresa não aprofunda o processo de sua investigação.

Ao que indica este estudo, pequenas empresas procuram não agregar muitas competências básicas, evitando diversificar suas habilidades. As empresas apresentaram um

número reduzido de competências e seus esforços estão mais concentrados em aprimorar estas habilidades e explorá-las ao máximo do que propriamente adquirir novas.

Subcategoria *stakeholders* internos

Assim como certos fatores externos destacam-se como importantes para a organização, alguns fatores internos também destacam-se e são reconhecidos como importantes. Isto deriva-se da concepção adotada nesta pesquisa de que tanto fatores externos (como clientes e fornecedores) como internos (como funcionários) podem apresentar grupos que possam ser considerados *stakeholders*.

As empresas estudadas procuram identificar os *stakeholders* internos mais importantes e foi constatado que, quando possível, também procuram incrementar suas relações com estes grupos aproximando-se deles.

4.3 ANÁLISE DA CATEGORIA GRUPO DIRIGENTE

Da análise do conteúdo levantado nas entrevistas constatou-se que as estratégias das empresas estudadas são elaboradas por um número muito restrito de membros que detêm o poder de decisão na organização. São eles que definem os rumos futuros da empresa, os objetivos e fazem escolhas tendo em vista os caminhos e alternativas com que a empresa se defronta no decorrer de sua existência.

Estes grupos de indivíduos, denominados aqui de dirigentes organizacionais, surgiram como categoria importante de pesquisa por serem os responsáveis pela formulação das estratégias das empresas estudadas. São eles que definem os objetivos organizacionais, que avaliam o ambiente externo e interno e que respondem pelas decisões de escolha das alternativas estratégicas da empresa. Falar em processo de elaboração de estratégias das pequenas empresas estudadas equivale a falar em processo de elaboração de estratégias por parte dos membros do Grupo Dirigente destas mesmas empresas.

4.3.1 O GRUPO DIRIGENTE EM CADA UNIDADE DE ESTUDO

Antes de se proceder à completa análise desta categoria serão apresentadas as principais características do Grupo Dirigente em cada uma das sete unidades, onde se pode observar a diversificação encontrada entre eles, tanto em relação ao número de participantes quanto em relação ao perfil de seus membros.

Metal

O Grupo Dirigente na Metal é formado apenas pelo proprietário que determina o que deve ou não ser feito na empresa. Foi o único informante desta empresa, pois é ele que define os rumos da organização, os objetivos a serem atingidos, as estratégias a serem adotadas e os produtos a serem desenvolvidos.

O dono tem uma identificação pessoal com o ramo metalúrgico, pois desde os 12 anos de idade já trabalhava na ferraria de seu pai [*“Eu nasci disso, eu gosto disso... eu vivo da metalúrgica ...o ramo metalúrgico prá mim, tá no sangue”*]. A própria história da empresa confunde-se com sua história profissional individual, e suas escolhas pessoais acabam se tornando também as escolhas da organização.

Durante todo o período de existência da Metal, empresa mais antiga de todas as pesquisadas, ocorreram várias mudanças de rumo, com produtos deixando de ser fabricados enquanto outros eram desenvolvidos. Todas essas diferentes orientações no direcionamento geral da empresa foram obra do entrevistado e único dirigente, que pessoalmente analisa produtos, mercados e clientes entre outros fatores importantes para o desenvolvimento da empresa [*“Então o seguinte: comecei com ferraria. Quando eu senti que ferrar cavalo não ia a lugar nenhum (...) não ia mais ter mercado (...) aí o que que eu fiz? Passei prá grade, que o Brasil tava crescendo, a região tava crescendo, grade, janela, portão. Quando eu senti que também tava ficando ruim, foi que eu parei. (...) Ai eu resolvi partir prá eletrônica.”*].

Bloco 1

O entrevistado nesta empresa também é seu proprietário e principal responsável pela administração da organização. É ele que define os rumos a serem seguidos, os objetivos da empresa, e é quem efetua a análise dos ambientes interno e externo. [*“... a minha empresa ela não tem crescido mais (...) por vontade minha, tá entendendo. Eu não quero que ela cresça mais. (...) eu prefiro tirar o dinheiro da fábrica e jogar em outras atividades (...) isso (a diversificação) me dá mais segurança economicamente.”*]

O dirigente da Bloco 1 é graduado em administração de empresas e antes de iniciar seu primeiro empreendimento trabalhou em grandes empresas como Elevadores Otiz, Rhodia Têxtil, Cofap e Volkswagen. Em 1976, junto com um colega de trabalho, montou uma pequena empresa para a fabricação de blocos de concreto em Santo André/SP. Em 1981 criou a Bloco 1 no município de São José vindo a vender 2 anos depois a primeira empresa para dedicar-se exclusivamente ao empreendimento mais recente, onde ainda encontra-se atualmente.

Nesta empresa há uma grande participação da família do proprietário no negócio (sua esposa possui 50% das cotas da sociedade), porém, esta participação é mais restrita às atividades operacionais. Embora afirme que procura ouvir a todos, desde a família até os demais empregados, o dirigente ressalta que *“as decisões maiores”* são de sua alçada [*“Eu sou um conhecedor profundo desse mercado de blocos, viu.”*].

O entrevistado atua no ramo da construção civil e na fabricação de blocos de concreto desde 1976, e declara que mantém sob seu controle e responsabilidade as principais decisões da empresa, principalmente devido à “*experiência*” e ao “*conhecimento*” que acumulou em mais de duas décadas de atividades neste ramo da indústria. Assim como na Metal, as decisões do proprietário acabam por se transformar em decisões da organização.

Móvel 1

Também nesta empresa o entrevistado é o único dirigente e ao mesmo tempo o proprietário do empreendimento. Por suas mãos passam as principais decisões da organização, como novos investimentos, compra de equipamentos, desenvolvimento de novos produtos e contratos com novos representantes comerciais. Desde a fundação é o único responsável pela elaboração das estratégias empresariais e pela definição dos rumos do empreendimento [*“eu sempre fui a iniciativa e a decisão (da empresa) ... quando eu quero fazer alguma coisa eu faço eu, eu assumo todas as responsabilidades.”*].

Antes de iniciar a Móvel 1 o entrevistado era comerciante de móveis para escritório, onde atuou até 1986 quando um estresse o obrigou a se afastar de todas as suas atividades, vendendo o comércio e arrendando a fábrica. Frequentou a escola elementar mas não pôde dar continuidade aos estudos tendo que trabalhar desde cedo [*“Eu somente tenho cinco anos de escola, eu não tenho um certificado escolar ... não sou formado em nada, né.”*].

O informante nesta unidade de estudo é bastante personalista e considera a empresa uma extensão da sua pessoa e um meio de atingir objetivos pessoais, como se depreende da seguinte fala: “(Eu) *nunca acreditei que a indústria que eu tava criando tinha que dar certo. Eu acreditei sempre: eu tenho que dar certo. Eu tenho que dar certo. A indústria (empresa estudada) é uma consequência dessa pessoa (do proprietário que administra a empresa).”*

Quando instado a opinar sobre o que considerava que a empresa tinha de bom e o que foi importante para o sucesso do empreendimento declarou que “*modéstia a*

parte ela tinha eu” e justifica com o argumento de que elevado número de empresários montaram empreendimentos semelhantes e posteriormente fecharam.

Da mesma forma que nas duas empresas anteriores, as decisões da Móvel 1 refletem a vontade pessoal e as escolhas do proprietário e único membro do Grupo Dirigente da empresa.

Plástico

O Grupo Dirigente da Plástico é formado atualmente por três sócios que, em conjunto, elaboram as estratégias da organização. São eles que criam e aperfeiçoam produtos decidindo o que será desenvolvido ou não, bem como retirando produtos de circulação.

Um dos dirigentes (o informante da empresa na pesquisa) e fundador da empresa, é engenheiro e ex-funcionário público do DER/SC. Largou o emprego em 1988 para constituir a Plástico e trabalhar nela em tempo integral. O segundo sócio, engenheiro elétrico aposentado da Telesc, entrou para a Plástico em 1993. O terceiro sócio é funcionário público e trabalha na empresa fora do horário de expediente de seu emprego.

Uma das principais características da Plástico é o desenvolvimento de novos produtos e sua força criativa está concentrada no Grupo Dirigente. São seus membros que idealizam novos produtos, os desenvolvem, fazem protótipos e até mesmo criam as máquinas necessárias ao processo de produção.

O dirigente entrevistado parece ter um papel mais presente na administração do dia a dia da empresa e menos no de criação. Ele considera-se o administrador da criatividade dos demais sócios por ter *“mais tempo para administrar”*, mas quando indagado da participação dos demais sócios na empresa enfatiza que *“todos administram”* e que todos participam do processo de criação dos produtos inovadores projetados pela empresa.

A atual composição do Grupo Dirigente é resultante de uma mudança ocorrida em 1993, quando a entrada de um novo quotista acabou por reorientar os rumos da empresa. De acordo com o entrevistado *“o que aconteceu foi que a troca de sócios já trouxe idéias novas (...) as idéias novas do sócio novo deu um novo ânimo na empresa (...)”*

Então se criou um novo plano (...) reorganizamos vontade e apostamos alto (...) optamos apostar no futuro da empresa (...) lançar vários produtos de plástico, a dobradiça, o refletivo, voltar a produzir o tachão e a tacha, pensar maior do que nós távamos pensando, pensar igual ao potencial que nós tínhamos mesmo.”

Esta troca de sócios refletiu, inclusive, numa mudança da missão organizacional. Antes deste fato a empresa se dedicava à fabricação de produtos para sinalização rodoviária e, após, passou a desenvolver vários produtos na área de termoplásticos em geral.

Esta mudança no Grupo Dirigente demonstra a forte influência desta categoria sobre os destinos da empresa. A troca de membros, neste caso, acarretou uma redefinição das atividades da empresa e, por consequência, influenciou nas estratégias organizacionais.

Tele

Na Tele o Grupo Dirigente é formado pelos 2 únicos acionistas que compõem a diretoria da companhia. Ambos são ex-funcionários de uma multinacional do setor de telecomunicações que, largaram seus empregos em 1980 para constituírem a Tele e se tornarem fornecedores de componentes nacionais para os equipamentos da antiga empregadora.

O dirigente entrevistado é diretor presidente e diretor técnico enquanto seu irmão e sócio é diretor comercial. São estas duas pessoas que definem as estratégias, os objetivos e decidem os rumos futuros da empresa.

A Tele é uma empresa que faz uso de alta tecnologia e fabrica produtos eletro-eletrônicos para telecomunicações em geral. Embora em seus quadros constem funcionários com alta qualificação, imprescindíveis no processo de produção e venda de produtos sofisticados como os produzidos, as decisões são tomadas exclusivamente pelos dois proprietários. São eles que decidem em conjunto os rumos da organização. Nas palavras do entrevistado: *“quem bate o martelo sou eu e meu irmão que somos os diretores e donos da empresa. Então tudo que vem, vem a nível de subsídio. Então não é vendas quem vai dizer, ele (funcionário responsável pelas vendas) traz subsídios para nós e quem*

bate o martelo é realmente a diretoria. Eu e meu irmão analisamos se o produto é viável, se nós temos fôlego prá fazer os investimentos, se vamos ter que recorrer a financiamentos, se vamos precisar de recursos de terceiros, quanto isto vai custar...”

Bloco 2.

O Grupo Dirigente da Bloco 2 é composto por dois gerentes não sócios contratados pelo proprietário para administrar a organização. Um deles (entrevistado A) é formado em administração de empresas e trabalha há sete anos na unidade pesquisada, sendo o responsável pela parte administrativa e financeira. Já o outro (entrevistado B) é engenheiro formado na Universidade Federal de Santa Catarina e trabalhava em uma construtora da região quando foi convidado a integrar os quadros da Bloco 2 em 1990. A princípio é o entrevistado B que responde pela administração geral da empresa, mas suas atividades estão mais voltadas para a área comercial e de produção.

Estes dirigentes são os responsáveis pela administração direta da Bloco 2, exercem o papel de executivos da sociedade e respondem, perante o dono, pelos sucessos e fracassos do empreendimento. Eles possuem total autonomia sobre o andamento da empresa, e por consequência, definem objetivos, elaboram estratégias e decidem os rumos da organização. Nas palavras do entrevistado B: *“o dono tem a função de diretor, mas a empresa quem leva somos eu e o (outro dirigente) a princípio. A gente só presta contas em reuniões mensais com ele (o proprietário) sobre o andamento das coisas. Ele vem aqui visitar, ver como é que tá as coisas, mas não interfere, nós temos autonomia para fazer as coisas andarem. As estratégias, as vendas, os custos, tudo a gente define, faz e toca prá frente. Só prestamos contas a ele e temos que dar lucro, todo empresário quer que tenha lucro, não é prá fazer social. Na verdade é isso aí.”*

Estas afirmações condizem com o relato do outro dirigente ao comentar a pouca participação do proprietário na administração da Bloco 2: *“(Devido) A vida profissional que ele leva, (ele) não dispõe de muito tempo de ficar junto a nós aqui ... dada a impossibilidade de ele ficar junto a nós, a gente procura aqui, eu e o (o outro gerente) e juntamente com os funcionários dos setores, (...) viabilizar o que é melhor prá empresa. Sempre em conjunto. Eu tenho certeza que chega no melhor resultado, pois duas cabeças pensam melhor do que uma.”* (Entrevistado A).

Móvel 2

Esta empresa apresenta o Grupo Dirigente com a formação mais complexa dentre todas as unidades pesquisadas, além de ter o maior número de integrantes. Participam dele o proprietário, um funcionário responsável pela área de produção, o proprietário de uma fábrica de móveis arrendada pela Móvel 2 e responsável pelas compras de madeira da empresa, e o agente de vendas da empresa que possui um escritório de intermediação de exportações em Blumenau. Este grupo recebe a denominação informal de “Conselho Deliberativo” e foi formado, segundo o proprietário, para definir “*os caminhos da firma*”.

O proprietário (e entrevistado B) é engenheiro e trabalha na empresa praticamente desde a sua fundação. Recém formado, chegou a ser aprovado em concurso público para o IPESC mas desistiu do emprego para administrar o empreendimento então recém iniciado pelo seu sogro [*“na época eu tava numa indecisão violenta, entre trabalhar no IPESC e segurar aquilo que tava começando a dar resultado. (...) Mas eu tinha como sonho uma coisa um pouquinho maior (...) Eu queria fazer uma indústria.”*].

O funcionário responsável pela área de produção (entrevistado A) é engenheiro mecânico com pós-graduação em engenharia de produção. Trabalhava em outra indústria de móveis quando veio para a Móvel 2 em 1995. O responsável pelas compras de madeira da empresa é engenheiro elétrico e proprietário, junto com dois irmãos, de uma fábrica de móveis para o mercado interno que estava em dificuldades quando foi arrendada pela Móvel 2. Por fim, o último membro do Grupo Dirigente e agente de vendas da empresa é administrador e dono de um escritório que intermediava a exportação de portas quando iniciou sua parceria com a Móvel 2 no início de 1996, passando, então, a trabalhar também com camas e beliches.

Este “Conselho Deliberativo” reúne-se quinzenalmente e tem total poder para decidir os rumos da empresa. A única ressalva, feita pelo proprietário, é de que 25% dos lucros mensais apontados nas planilhas da empresa sejam reservados para sua remuneração pessoal [*“E que 75% desse lucro o Conselho decida então. Se vai destinar*

parte prá resolução de problemas antigos, parte prá investimento, parte prá formar capital de giro...”].

Cada membro do “Conselho” tem direito a um voto e as decisões são tomadas pela maioria. O surgimento deste Grupo Dirigente é resultante de uma decisão tomada pelo dono e proposta pelo gerente de produção. A escolha dos participantes foi tomada conjuntamente por esses dois indivíduos levando em conta o papel e a importância dos futuros membros no desenvolvimento da empresa.

4.3.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA GRUPO DIRIGENTE

Como se pode observar o número de membros nestes grupos variou significativamente de empresa para empresa, indo de um a até quatro membros. Esta variação também é constatada no perfil das pessoas participantes. A figura mais presente é a do sócio proprietário, embora tenha-se verificado a presença de funcionários em alguns grupos e até mesmo de administradores de outras empresas com as quais a indústria mantém fortes relações. O número e perfil dos participantes dos grupos dirigentes de cada uma das empresas investigadas pode ser observado no quadro a seguir.

Empresa	Metal	Bloco 1	Móvel 1	Bloco 2	Tele	Plástico	Móvel 2
Nº membros	1	1	1	2	2	3	4
Perfil dos dirigentes	Proprietário	Proprietário	Proprietário	Funcionários	Proprietários	Proprietários	1 Proprietário 2 funcionários 1 administrador

Nas empresas Metal, Bloco 1 e Móvel 1 observa-se que o Grupo Dirigente é composto por um único membro, proprietário do empreendimento, que sozinho toma em suas mãos os rumos da empresa. Por consequência, o processo de elaboração de estratégias, nestas empresas bem como a definição de objetivos organizacionais é uma atribuição exclusiva da pessoa destes únicos dirigentes.

Estas três empresas apresentam características semelhantes ao empreendedor descrito por Mintzberg (1973), fundador e líder que estende seu poder pessoal para toda a organização e cuja visão pessoal é determinante no processo de formulação de estratégias.

Observa-se até mesmo uma identificação pessoal dos principais dirigentes com o ramo de atuação das empresas, especialmente no caso da Metal.

A própria distinção entre atividades do dirigente e da empresa é um tanto difícil de se fazer, pois o conteúdo levantado indica que as empresas são uma extensão das atividades de seus proprietários. Isto é mais visível na Móvel 1, na qual o informante, ao comentar os objetivos organizacionais, afirma que a criação da própria empresa era para atingir um objetivo pessoal seu [*“A própria atividade já era prá atingir o objetivo (...) de avançar cada vez mais na tua função, na tua carreira profissional, que tu nunca pode chegar ao final.”*].

Na Plástico e na Tele, assim como nas três empresas anteriores, embora os dirigentes sejam proprietários da sociedade não existe a presença de um fundador e líder forte que marca a organização com seu poder pessoal.

Nestas duas empresas, todos os dirigentes organizacionais participam diretamente da administração do empreendimento, sendo as decisões tomadas por meio do consenso entre os três sócios da Plástico e os dois acionistas da Tele.

Mesmo na Plástico, onde o informante da pesquisa declara exercer mais a função de administrador da criatividade dos demais sócios, permanece inalterado o importante papel do Grupo Dirigente na definição dos rumos da empresa. A mudança de sócios ocorrida em 1993, e já citada anteriormente, promoveu praticamente uma total reformulação da missão da organização, embora o sócio que declarou exercer mais a função de administrador tenha permanecido o mesmo. Esta reorientação apenas reforça o poder que esta categoria exerce sobre a formulação de estratégias nas organizações estudadas, em especial quando ocorrem mudanças de seus componentes.

As empresas Bloco 2 e Móvel 2 destacam-se das demais no tocante à composição do Grupo Dirigente, pois, em ambas, há a presença de indivíduos que não participam do capital da sociedade, não sendo, assim, considerados proprietários das empresas.

A Bloco 2 é uma empresa profissionalizada pois seus dois dirigentes são funcionários que desempenham o papel de executivos da organização. Eles foram

contratados pelo sócio principal que acaba não participando diretamente da administração do empreendimento. No entanto, cabe aos membros do Grupo Dirigente prestar contas dos resultados obtidos junto ao dono, embora possuam total autonomia na gestão da organização.

Não obstante o fato do dono não fazer parte do Grupo Dirigente, sua presença não é desprezível na vida organizacional. Como será analisado mais adiante a figura do proprietário da Bloco 2 constitui-se em *stakeholder* interno importante para o seu desenvolvimento.

Já o Grupo Dirigente da Móvel 2 destaca-se por apresentar a composição mais eclética de todas. Há a participação não só de pessoas do ambiente interno como de pessoas externas à organização. Esta formação é bastante recente, tendo sido formada poucas semanas antes das entrevistas realizadas nesta unidade.

O grupo anterior que administrava a empresa era composto por dois membros do grupo atual, o proprietário e o gerente responsável pela área de produção. Ambos decidiam em conjunto os rumos em reuniões freqüentes para troca de idéias e opiniões, embora se perceba que a opinião do dono era a preponderante.

Por sugestão do gerente de produção decidiu-se formar um “*Conselho Deliberativo*”, destinado a discutir e “*decidir os caminhos da firma*”. Assim, o Grupo Dirigente ampliou o seu número de membros e formalizou a participação de cada um nas decisões [“... *não é mais porque eu sou o dono que eu voto sozinho, eu vou votar e ter ¼ do valor.*”(Entrevistado B)].

O agente de vendas e o responsável pelas compras de madeira (e proprietário de uma empresa arrendada pela Móvel 2) eram considerados *stakeholders* importantes antes de participarem do Grupo Dirigente [“*Acertar o parceiro (agente de vendas) de Blumenau foi fundamental*”] [“(A participação do proprietário da empresa arrendada) *é outro fator que nós resolvemos, temos uma pessoa só prá compra de madeira. Hoje não falta mais madeira, ele cuida da qualidade, do fornecimento no tempo certo ...*” (Entrevistado B)]. Desta forma, observa-se que a Móvel 2 promoveu alguns de seus principais e mais

influentes *stakeholders* a membros do Grupo Dirigente, e de influenciadores das decisões da empresa eles passaram a ser também decisores na organização.

Pode-se observar que, em todas as unidades estudadas, os membros do Grupo Dirigente exercem as funções da alta administração, sendo os responsáveis pelas decisões mais importantes de cada empresa. A compra de equipamentos, o desenvolvimento de novos produtos, os contatos com novos representantes, a negociação com clientes e com instituições bancárias acerca de financiamentos para a empresa são exemplos de decisões tomadas por eles.

Em suma, o futuro das organizações estudadas depende do teor das decisões e das escolhas estratégicas feitas por estes indivíduos. Devido ao importante papel que exercem pode-se deduzir que o desenvolvimento e a elaboração de estratégias nestas organizações é um processo de responsabilidade do Grupo Dirigente que comanda a organização.

Por trabalharem em empreendimentos de pequena escala, estes dirigentes podem estar em contato com os mais diversos fatores que interferem na vida organizacional e, ver, as influências que as mais variadas condições ambientais exercem sobre a organização. Ao mesmo tempo podem avaliar mais de perto as respostas que os diferentes arranjos organizacionais provocam no meio ambiente

Os membros desta categoria apresentam poucas características próximas do líder intuitivo e ousado, descrito no modo empreendedor de elaboração de estratégias, estando mais próximos da figura do artesão descrito por Mintzberg (1993). Estas pessoas lidam diariamente com questões-chave para o desenvolvimento do negócio, estando envoltas nas particularidades e detalhes que podem determinar um sucesso ou fracasso. Como o artesão, eles possuem um profundo conhecimento de suas atividades, sabendo os padrões que funcionaram ou não no passado ao mesmo tempo em que têm projeções do impacto daquilo que estão realizando no futuro da empresa.

Este distanciamento do modelo empreendedor de formulação de estratégias é reforçado pelo fato de que apenas três das sete empresas possuem um dirigente proprietário do negócio, característica próxima da descrição apresentada por Mintzberg. Mesmo assim,

estes dirigentes apresentam maior similaridade com a figura do artesão, ou seja, indivíduos com um profundo e íntimo conhecimento dos mecanismos que fazem o empreendimento funcionar.

Neste aspecto, destaca-se a Bloco 1 cujo proprietário considera-se “*um profundo conhecedor deste mercado de blocos*”, e a empresa Metal, onde o proprietário afirmou conhecer muito bem o processo produtivo [“*eu tenho um conhecimento tal que eu sei de longe quando uma dessas máquinas não está funcionando direito*”].

A própria posição que os dirigentes ocupam nestas empresas é privilegiada por oferecer condições de observar os fenômenos resultantes das interações entre ambiente interno e externo de forma bastante próxima. Esta situação, aliada ao fato de serem detentores do poder de decisão, os transforma em fator importante e capaz de implantar ou desativar arranjos organizacionais tendo em vista oportunidades vislumbradas.

Um outro aspecto teórico que merece destaque ao abordar esta categoria é o conceito de coalizão dominante proposto por Child (1972). Para este teórico, o estudo das relações entre ambiente e organização deve levar em conta, como fator principal, a avaliação que os tomadores de decisão fazem da situação da organização nas áreas do ambiente que eles julgam serem importantes. Este grupo de tomadores de decisão, que em um dado momento possuem poder para definir os rumos da empresa, é denominado de coalizão dominante. Assim, a análise das relações ambiente e empresa deve reconhecer o exercício de escolha por parte dos membros da coalizão dominante nas organizações.

Como é possível observar, a categoria guarda algumas semelhanças com o conceito de coalizão dominante de Child. Ocorre que nas pequenas empresas estudadas o Grupo Dirigente possui total supremacia devido à inexistência de outros grupos competindo pelo poder dentro da organização.

Ao contrário do que geralmente ocorre em grandes organizações, estes dirigentes não sofrem pressões pela divisão de poder por parte de outros grupos internos. Eles são soberanos e o conflito parece ser raro nestes empreendimentos. Esta característica permite que os membros do Grupo Dirigente tomem decisões mais rapidamente do que

ocorreria em outras situações onde fosse exigido negociação e consenso entre facções diferentes.

Estudando grandes empresas, Quinn (1980) expõe a necessidade das decisões estratégicas ocorrerem em vários passos ou etapas, de forma a criar as condições necessárias para a sua aceitação. Uma destas etapas consiste em alargar o entendimento e o apoio político junto aos vários grupos existentes dentro da organização de forma a obter a sobrevivência da estratégia emergente.

Esta construção do consenso em torno de novas estratégias não parece ser um processo complexo e demorado para as pequenas empresas estudadas, principalmente devido às características que os grupos dirigentes apresentam. Porém, estas mesmas características não oferecem a possibilidade de incrementar a qualidade da estratégia emergente proporcionada pelo processo de construção do consenso destacado por Quinn (1980:08). Esta impossibilidade pode ser entendida como um fator importante que acaba levando o Grupo Dirigente a buscar outras formas de lapidar e aprimorar decisões, como a aproximação e estreitamento com grupos de *stakeholders*, assunto a ser desenvolvido mais adiante.

Como se observa, esta categoria está profundamente relacionada com as demais categorias identificadas no estudo, pois é através dela que são definidos os objetivos da organização e onde se dá a percepção da empresa em relação aos ambientes internos e externos. A aproximação ou não da empresa com certos tipos de *stakeholders*, bem como sua identificação como tais, depende da forma como o Grupo Dirigente da empresa interpreta esta influente categoria e o ambiente que a cerca.

Esta interrelação com as demais categorias, bem como o papel que o Grupo Dirigente desempenha no processo de formulação de estratégias nas pequenas indústrias pesquisadas será observado de forma mais evidente quando da análise específica das demais categorias de estudo apresentadas na seqüência deste trabalho.

4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos organizacionais emergiram como categoria relevante devido à importância que a sua existência e definição demonstraram ter no processo de formulação de estratégias nas empresas pesquisadas.

O processo de escolha entre alternativas por parte do Grupo Dirigente é bastante influenciado pelo teor dos objetivos existentes na organização. Assim, objetivos relacionados com a sobrevivência possuem um impacto diverso na escolha de estratégias do que objetivos relacionados com o crescimento. Esta evidência torna-se mais clara quando se verificam mudanças no estabelecimento de objetivos em uma mesma organização.

O objetivo geral mais presente nas empresas é o crescimento da organização. O crescimento parece ser o objetivo principal das empresas estudadas, embora uma delas saliente que este não seja seu principal, muito pelo contrário, o crescimento não faz parte de seus objetivos, sendo inclusive evitado.

O grau de definição dos objetivos também variou bastante nas unidades estudadas, com algumas empresas definindo esta categoria de forma ampla e vaga, enquanto outras os estabelecem de forma mais precisa com metas específicas em prazos pré-determinados.

4.4.1 OS OBJETIVOS EM CADA UNIDADE DE ESTUDO

Antes de se proceder à análise geral desta categoria, serão apresentadas as principais características encontradas em cada empresa estudada no que tange à definição dos objetivos organizacionais. Procura-se com isso, trazer à tona os principais pontos das entrevistas realizadas, demonstrando o papel que a existência e definição de objetivos exerce na formulação de estratégias pelos grupos dirigentes.

Metal

O objetivo principal da Metal é o crescimento do empreendimento de acordo com o entrevistado e proprietário da empresa. Este objetivo é definido pelo único dirigente e é fortemente influenciado por objetivos pessoais do dono, que, inclusive, quase não faz retiradas da empresa para sustento próprio, investindo tudo tendo em vista o objetivo

principal por ele definido para a organização [*“... meu negócio não é tanto ganhar dinheiro, meu negócio é tocar uma indústria que eu gosto (...) Porque prá sobreviver eu tenho (...) quase que 100% da receita ficou com a empresa, 95% fica com a empresa (...) eu quero ver a empresa crescer”*].

Não há um maior desdobramento para este crescimento, mas pode-se identificar que são derivadas algumas metas deste objetivo maior. A ampliação da área construída em 1.100m² no prazo de 12 meses e a importação de máquinas e equipamentos para aumentar a produção são os poucos exemplos informados nas entrevistas. Embora o objetivo de crescimento oriente a decisão de aumentar a capacidade produtiva da empresa, não percebe-se uma preocupação em definir de forma mais precisa este aumento ao longo do tempo.

Os objetivos também não são desdobrados em prazos mais longos e o que se verifica é apenas a definição de algumas metas de curto prazo. Segundo o informante da Metal, a instabilidade do país não permite a definição de planos e objetivos a longo prazo, pois acaba-se tendo que os reformular com grande frequência [*“nós não podemos projetar a coisa muito longa porque o Brasil não é uma coisa muito estável, né. De repente faz um projeto, um plano, aí tem que mudar tudo (...) eu não faço muito (planos e objetivos de longo prazo) porque eu não tenho dado sorte”*].

Não obstante a inexistência de objetivos em maior número e mais bem definidos o entrevistado reputa elevada importância à existência de objetivos organizacionais. Em suas palavras, uma organização *“sem objetivos morreu e esqueceu de enterrar (...) é empresa morta, tem que ter. Eu tenho.”*

Plástico

A Plástico também não apresenta objetivos bem definidos em termos de metas e prazos determinados. O objetivo maior, desde sua fundação, é o crescimento da organização [*“nós tínhamos a idéia de fazer uma empresa grande, e temos até hoje”*]. Isto é realçado pelo fato de as próprias retiradas dos sócios não serem regulares, estando condicionadas ao objetivo de crescimento da empresa.

Quando indagado se a empresa possui objetivos, o entrevistado admitiu que a empresa não os define claramente. Segundo ele, esta necessidade vem se tornando mais forte recentemente, em especial a partir de 1996, data a partir da qual “*ela (a empresa) está montada*” pois primeiro “*queríamos inventar um produto, produzir o produto e botar o produto no mercado. Hoje nós temos isto (...) pode-se, agora, planejar.*” Como a empresa foi fundada em 1988, este extrato de fala permite deduzir que, aliado ao crescimento, a Plástico procurou nos primeiros oito anos de vida consolidar sua posição e suas atividades no mercado, tornando-se conhecida e abrindo espaço para os novos produtos que estava fabricando.

A instabilidade sofrida neste período inicial fazia com que não se sobressaíssem preocupações com a definição mais precisa de objetivos organizacionais. Como, atualmente, a empresa possui uma demanda mais estável e tem possibilidade de prever o faturamento, o entrevistado informa que será útil para a empresa que se definam melhor objetivos e metas, citando, como exemplo, a elaboração de planos contendo os mercados que a empresa pretende atingir [“*se é o Mercosul, se é a América, se vai exportar para o resto do mundo*”]. Tais objetivos não foram ainda definidos, mas o que fica claro neste caso é uma forte influência da idéia de crescimento e da importância dada à existência de objetivos na organização.

Bloco 1

Esta empresa é a única que não tem como objetivo principal o crescimento organizacional [“*esse tamanho prá nós tá muito bom (...) eu dimensione minha empresa prá esse tamanho*”]. Desde 1986, segundo o entrevistado, a Bloco 1 não tem crescido mais e isto é uma orientação respaldada na análise que o único membro do Grupo Dirigente faz da construção civil no Brasil: “*Se você tiver uma fábrica maior do que a minha (...) numa crise da construção como tamos tendo agora, (...) eu teria tido problemas muito sérios, como a maioria das grandes empresas tiveram. São Paulo fechou umas dez fábricas de blocos, grandes, (...) sobreviveram as pequenas (...)*”

Na Bloco 1 o dirigente e proprietário prefere usar os recursos para diversificar suas atividades pessoais como empresário ao invés de financiar o crescimento da

empresa [*“Se (...) ela tiver me dando um retorno maior, (...) eu prefiro tirar dinheiro da fábrica e jogar em outras atividades ... (e) eu tô investindo na construção civil”*].

O objetivo principal, nesta empresa, relaciona-se com a estabilidade e a sobrevivência da organização a longo prazo e não com o crescimento. Tendo em mente esta visão, o dirigente admite que investimentos futuros na empresa, como a compra de equipamentos mais modernos, poderão ser feitos mas visando a melhoria da qualidade dos produtos e a competitividade da empresa, sem no entanto, que isto signifique o crescimento da organização.

Móvel 1

Nesta empresa, foi constada uma situação peculiar. No intervalo entre a primeira e a segunda entrevista houve uma mudança no objetivo principal da empresa, que passou do crescimento para a sobrevivência.

No primeiro contato constatou-se que o principal objetivo era o crescimento em geral [*“a indústria não pode se estabilizar, ela tem que tá sempre crescendo, sempre crescendo. (...) Se o empresário não tiver o objetivo de crescimento ele já deve sair fora”*].

Já na segunda entrevista foi verificado que devido a uma redução de 50% da demanda por produtos da empresa o objetivo principal passou a ser a sobrevivência da organização [*“O objetivo agora é esperar que o mercado melhore. Esperar que volte a aquecer (...) ou saber pelo menos em que patamar a gente vai ficar. Porque muitas vezes não precisa crescer, mas então que fique como está, prá gente se adequar a um nível de empresa menor ainda”*]. Assim, constata-se que o objetivo de crescimento pode ser substituído pela sobrevivência conforme sejam as circunstâncias, podendo voltar a figurar dentre as prioridades da empresa quando se restabelece a situação de estabilidade.

Os objetivos na Móvel 1 não são definidos de forma clara e precisa nem desdobrados em objetivos menores, mais específicos. O que se percebe é a existência de algumas metas como conseguir representantes em Porto Alegre e São Paulo, a construção de um galpão novo e a ampliação da área metalúrgica da empresa, porém não há prazos a serem cumpridos.

Para o entrevistado, objetivo é algo que nunca se pode realizar por completo, pois quando alcançado devem-se definir novos [*“o objetivo nunca tem final. Eu acho que isso aí é o valor do crescimento do ser humano, é nunca chegar ao final dos objetivos. (...) se tu quer comprar um carro, hoje tu conseguisse comprar um fusca, tu vai querer comprar um opala, um monza.”*]. A existência de objetivos para o Grupo Dirigente da empresa é considerado um fator importante para a sobrevivência organizacional, pois *“não existe um final para o objetivo. Quem não tem mais objetivo vai morrer rapidinho, ele para de criar, a mente dele se mofa.”*

Bloco 2

Assim como na maioria das empresas do estudo, constata-se o crescimento como o objetivo principal da Bloco 2 [*“A empresa pretende se estruturar mais e mais no ramo da construção civil”*](Entrevistado A) *“...aumentar a capacidade de faturamento, (...) (e fazer) novos lançamentos”* (Entrevistado B)].

Porém, esta empresa possui um processo mais elaborado de definição de objetivos. A cada ano os dois membros do Grupo Dirigente se reúnem e avaliam a situação da empresa e o desempenho passado, verificando o que pode ser feito para o próximo período. Participam dos debates nestas reuniões o engenheiro responsável pelo setor de produção e o pessoal da área de vendas da empresa, embora a palavra final seja dos dirigentes da Bloco 2 [*“(há) uma discussão geral na empresa, (...) mas no mais, (são) idéias e objetivos mais traçados por mim e pelo (outro dirigente)”*](Entrevistado B)].

Desta forma, são definidos objetivos como: aumentar a automatização da indústria por meio de compras de novas máquinas, instalar um sistema de informações computadorizado, ampliar o número de produtos oferecidos no mercado, estabelecer as metas mensais de vendas e intensificar o treinamento de funcionários, entre outros. Estes objetivos são avaliados mensalmente de forma a controlar o desempenho da empresa e promover eventuais correções [*“Mês a mês você faz uma avaliação, vê como é que tá o desempenho. Até porque prá ver se não tem necessidade de fazer alguma mudança de rumo, as vezes um objetivo tem que ser mudado ao longo do ano...”*](Entrevistado B)].

Embora a definição de objetivos seja considerada importante [*“Uma empresa que se preze ela é obrigada a trabalhar em cima de objetivos, entende. Nós não fugimos à regra.”*](Entrevistado A)], percebe-se, pela fala do parágrafo anterior, que os objetivos da Bloco 2 não são rigidamente estabelecidos. Conforme ocorrem mudanças no ambiente em que a empresa se situa, o Grupo Dirigente pode rever sua posição ajustando os objetivos de forma a torná-los viáveis.

Móvel 2

O objetivo principal da Móvel 2 é o crescimento da empresa [*“vender quatro containers (produção de julho de 96) é uma piada”*](Entrevistado A)]. Esta posição é reforçada pelas palavras do dono: *“nós queremos ser o maior exportador de camas do Brasil”*.

O crescimento na empresa é definido em termos mais exatos e a empresa subdivide este crescimento em metas mensais de produção. O objetivo, em 1997, era chegar em dezembro com uma exportação de quinze containers.

Estas metas mensais começaram a ser definidas de forma mais precisa nos últimos dois anos. Isto se deve, em parte, ao fato de terem sido estabelecidas metas de produção como uma forma de ter um maior controle sobre o que era necessário produzir, pois se tornou necessário programar com alto grau de precisão o embarque de mercadorias para exportação.

Estas metas começaram a ser definidas após a contratação do Entrevistado A que introduziu técnicas de controle da produção na empresa. Assim, as metas espelham de forma concreta e precisa o grau de crescimento desejado pela Grupo Dirigente da empresa.

A definição de objetivos e de metas é considerada uma tarefa importante na empresa. A quantificação dos objetivos de forma clara, segundo o proprietário, *“implica numa forma muito mais real de ver a coisa ... Porque você não tá chutando, você tá dentro do número esperado, numa coisa que possa acontecer, não é mais a tua emoção que tá levando a empresa.”*

Um objetivo paralelo ao crescimento da empresa é a obtenção da certificação ISO 9.000 nos próximos 2 anos, desde que a empresa esteja dentro de patamares

financeiros bons, demonstrando que a situação instável que ela passou nos últimos anos realmente tenha sido afastada.

Tele

A empresa demonstra ter objetivos mais bem definidos do que as demais empresas pesquisadas, inclusive com metas periódicas para a venda dos produtos. Os objetivos nesta empresa estão relacionados com o planejamento que a empresa faz de suas operações. Segundo o entrevistado o planejamento da Tele é subdividido em de curto, médio e longo prazo.

O que o entrevistado chama de planejamento de curto prazo da empresa corresponde ao planejamento operacional, principalmente de venda dos produtos que ela fabrica. Os objetivos são então fixados em metas para o volume de vendas da empresa. Estes objetivos estão relacionados apenas com metas de vendas de produtos já desenvolvidos e em comercialização pela empresa, e refletem uma estratégia de diversificação da clientela. O entrevistado relata que a intenção é *“buscar clientes alternativos mesmo que isso não signifique expansão, mas que signifique segurança, e não dependência, por exemplo, só de uma Telebrás.”*

Assim, a empresa fixa objetivos e metas que não necessariamente refletem uma expansão quantitativa do volume vendido mas que signifiquem um aumento no número de clientes atendidos pela empresa, evitando concentrar as vendas nas empresas estatais de telecomunicações.

O planejamento de médio prazo envolve o processo de desenvolvimento de produtos que já foram identificados como viáveis pela empresa. Este é um processo longo, pois a exigência de qualificação pela Telebrás requer que o produto seja submetido a vários testes de laboratório e avaliação em campo, entre outras exigências. Isto significa um lapso de tempo variável de dois a três anos para um novo produto ser qualificado a participar dos processos licitatórios deste cliente. Os objetivos de médio prazo, em geral, consistem em priorizar um produto ou outro, programar as datas para as etapas do planejamento e definir o início de sua comercialização.

Em relação ao longo prazo o entrevistado informa que não existem objetivos definidos, mas mais uma discussão acerca do futuro da empresa e de sua missão. Atualmente estes planos de longo prazo da empresa envolvem a possibilidade de reorientar as atividades da Tele, passando de uma indústria de componentes para uma prestadora de serviços de telefonia junto à Telebrás [*“E a longo prazo realmente não nem muito ligado ao produto e sim à conjuntura, inclusive se vamos permanecer ligado nesse mercado que estamos atuando, se não vale a pena, agora nós estamos realmente analisando se não vale a pena partir para a área de serviço. Mas seria algo a longo prazo, montando uma estrutura voltada para a prestação de serviço (...)”*].

De modo geral, o entrevistado insinua que a sobrevivência tem sido um dos objetivos da empresa, principalmente durante o período em que os planos econômicos foram uma constante no país [*“na verdade nós procuramos sobreviver a essa nossa conjuntura tumultuada, e agora estamos mais ou menos a 2 anos numa maré mansa, não fácil, mas pelo menos sem grandes sobressaltos.”*].

Não obstante, a empresa está em processo de qualificação de um produto que deve demandar a contratação de mais cinquenta funcionários, demonstrando que o crescimento é uma das prioridades da empresa, sendo apenas substituído quando as condições do ambiente impõem restrições.

4.4.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos nas pequenas empresas do estudo são traçados e determinados pelos dirigentes responsáveis pela elaboração de estratégias e pela administração do empreendimento, embora, por vezes, eles possam buscar opiniões de outros membros da empresa, a exemplo da Bloco 2. Não obstante o Entrevistado B da Bloco 2 tenha informado que vários pessoas opinem quando da definição dos objetivos anuais da empresa, ressaltou que a sua definição e escolha ficam a cargo dos membros do Grupo Dirigente.

Assim como as estratégias são formuladas e escolhidas pelo Grupo Dirigente, também o são a definição e a escolha dos objetivos organizacionais. Ocorre que estes objetivos não são definidos com o mesmo grau de precisão em todas as unidades do estudo ainda que seja consenso geral a importância de sua existência.

Como se pode observar, o grau de definição dos objetivos organizacionais nas empresas pesquisadas variou consideravelmente. Em algumas unidades existe apenas uma determinação bastante genérica quanto ao principal objetivo da organização, enquanto em outras percebe-se a existência de objetivos amplos desmembrados em metas com prazos préestabelecidos.

Dentre as empresas que apresentaram objetivos de forma vaga e genérica estão a Metal, Plástico, Bloco 1 e Móvel 1. Os dirigentes destas empresas não registraram um elenco de objetivos claros e precisos mas apenas uma orientação principal, como o crescimento organizacional, e poucas metas mais específicas e determinadas, como aumento da área construída (Metal) e a construção de um galpão novo (Bloco 1).

Na Plástico, o próprio entrevistado reconhece que a definição precisa dos objetivos organizacionais nunca foi uma preocupação do Grupo Dirigente, pois a prioridade estava centrada no desenvolvimento e consolidação dos produtos inovadores produzidos pela empresa. No entanto, ressalta que, com o volume atual de atividades, será necessário definir com maior riqueza de detalhes o crescimento futuro da organização.

As demais empresas (Bloco 2, Móvel 2 e Tele), ao contrário, apresentam um elenco de objetivos mais numeroso e preciso, incluindo metas em áreas específicas e prazos determinados para sua concretização. O Grupo Dirigente da Tele chega a definir objetivos de curto, médio e longo prazo, embora este último esteja relacionado com uma possível mudança da missão da empresa e não propriamente de seus objetivos.

Estas três empresas desmembram o objetivo maior de crescimento em metas operacionais a serem atingidas por setores da empresa. Conforme a demanda pelos produtos fabricados, a empresa estipula metas mensais de vendas ou de produção para os respectivos setores da organização.

Assim, os dirigentes da Móvel 2, que atualmente não consegue atender a todos os pedidos de seus produtos, determinam metas mensais para a produção de suas camas e beliches, tendo estabelecido que chegariam ao mês de dezembro de 1997 com uma exportação de 15 containers por mês. Da mesma forma, as empresas Tele e Bloco 2

também desmembram seus objetivos principais em metas operacionais mensais, porém em termos de volume de vendas para seus produtos.

Mesmo nas empresas que definiram objetivos de forma mais precisa não se observou uma formalidade no seu processo de definição. Richers (1994), ao expor os fatores que influem na estruturação formalizada de objetivos argumenta que pequenas empresas e as que têm poder centralizado, como as familiares, não necessitam expressar e manifestar objetivos de forma formal. Estas considerações são úteis ao explicar porque, não obstante a importância relegada a esta categoria, não se tenha observado um processo mais elaborado de definição de objetivos.

Um ponto importante a destacar nesta categoria é que não obstante a diferença no grau de definição de objetivos expressos pelas empresas estudadas, observa-se que as empresas atribuem à existência de objetivos uma grande importância para o desenvolvimento e a sobrevivência da organização. As manifestações mais contundentes a esse respeito são verificadas na Metal (se não tiver “*é empresa morta*”), na Móvel 1 (*Quem não tem ... vai morrer rapidinho*) e na Móvel 2 (“*implica numa forma muito mais real de ver a coisa*”).

Outro ponto de destaque é quanto à flexibilidade na definição dos objetivos conforme as situações do ambiente exijam modificações. Isto torna-se bastante evidente nas empresas Móvel 1 e Bloco 2 onde os entrevistados ressaltaram que os objetivos devem se adaptar às contingências impostas pelo ambiente, e na Metal, onde o entrevistado afirma não formular planos e objetivos de longo prazo devido alta probabilidade de ter que alterá-los completamente.

O crescimento foi observado como o principal objetivo nas organizações estudadas. Mesmo na Móvel 1, que passa por um período de forte restrição na demanda, o entrevistado afirma que o principal objetivo será o crescimento quando estabilizada novamente a procura pelos produtos da empresa [*“gerar emprego, gerar mão de obra, gerar tudo isso.”*].

A única empresa que não tem como prioridade o crescimento é a Bloco 1, onde o único membro do Grupo Dirigente afirma que este objetivo é inclusive evitado,

contrariando a tese de Mintzberg (1973), que considera o crescimento o objetivo principal dos empreendedores e, conseqüentemente, das pequenas empresas.

O proprietário da Bloco 1 informou que ela possui o tamanho que ele julga ideal e prefere retirar recursos da empresa e alocar em outras atividades do que investir em seu crescimento. Ele ressalta, no entanto, que esta posição é relativa apenas para a sua situação particular, considerada “*sui generis*”, pois segundo ele “(n)uma empresa, o ideal é que ela cresça sempre, que busque novos mercados e tal (...)”.

Uma observação importante na análise desta categoria, está na constatação de que não obstante as diferenças no grau de definição dos objetivos, estes parecem orientar e guiar os rumos da empresa, influenciando nos processos de escolha de alternativas empreendidos pelos membros dos grupos dirigentes. Não se constata em nenhuma das unidades estudadas divergências entre os objetivos declarados e os rumos reais adotados pela organização.

Assim, se o objetivo é o crescimento, o Grupo Dirigente dedica esforços e escolhe estratégias que estejam em conformidade com este objetivo principal. Se, por outro lado, condições externas interferem no ambiente interno, tornando improvável a consecução do objetivo já definido, o conteúdo levantado na pesquisa indica que o Grupo Dirigente mostra-se disposto a redefini-lo, adequando-o à nova situação. Desta forma, os objetivos estão sempre em consonância com as estratégias e ações, evitando que se dispensem esforços na consecução de metas que não mais refletem as prioridades da organização.

4.5 ANÁLISE DA CATEGORIA AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo das pequenas empresas estudadas é motivo de avaliações constantes por parte de seus dirigentes, principalmente visando identificar possíveis oportunidades que possam ser aproveitadas pela empresa.

A visão da pequena indústria frágil e incapaz de promover ativamente modificações no meio que a cerca, não lhe restando outra alternativa que adotar um comportamento reativo-adaptativo, não condiz com a realidade observada nesta pesquisa.

As empresas estudadas promovem avaliações constantes e abrangentes do meio que as rodeia, identificam fatores do ambiente externo com maior poder de influenciar o seu desenvolvimento e, quando possível, buscam aproximar-se destes fatores estreitando relações, visando melhor aproveitar oportunidades observadas no ambiente da empresa.

Estes fatores específicos do ambiente, também denominados de *stakeholders*, acabam por constituir uma subcategoria de estudo devido ao importante papel que exercem na formulação de estratégias das unidades. Embora as empresas identifiquem *stakeholders* diversos umas das outras, o papel que eles desempenham não parece divergir na mesma proporção, qual seja, o de representar o ambiente operacional da pequena empresa.

4.5.1 O AMBIENTE EXTERNO EM CADA UNIDADE DO ESTUDO

A análise geral do ambiente externo é precedida de uma apresentação desta categoria em cada empresa do estudo. Com isso, é possível visualizar os pontos convergentes e divergentes no processo de avaliação do ambiente externo promovido pelos grupos dirigentes ilustrando, assim, os resultados constantes da análise da categoria.

Tele

O ambiente externo é uma variável considerada importante pela Tele, sendo objeto de estudo e observação constante pelos membros do Grupo Dirigente. Os dirigentes procuram, de forma contínua, avaliar o meio ambiente que cerca a empresa identificando, principalmente oportunidades que possam ser aproveitadas. Nos dizeres do entrevistado “*nós permanentemente estamos desenvolvendo novos produtos, prospectando mercado, descobrindo alguma coisa que se possa fazer*”.

A empresa já desenvolveu mais de 50 produtos diferentes e todos eles tinham que atender a alguma necessidade do mercado para poderem ser comercializados, e, portanto, exigiam que se conhecesse bem o ambiente externo da empresa. A própria empresa foi criada tendo em vista uma oportunidade percebida pelos atuais sócios ao analisar a política de substituição de importações adotada pelo governo brasileiro a partir da década de 70.

Os dois acionistas da Tele trabalhavam para a Siemens, multinacional que deveria apresentar ao governo um plano de nacionalização dos produtos fabricados no Brasil, substituindo insumos importados por outros nacionais. Isto possibilitou a oportunidade ao entrevistado e seu irmão de criarem uma empresa fornecedora de insumos nacionais, em substituição aos importados, para a antiga empregadora.

Embora o enfoque da empresa na análise do ambiente externo seja voltado para a pesquisa de oportunidades, os dirigentes estão atentos para possíveis ameaças ao desenvolvimento da organização. Neste caso, o evento das privatizações promovido pelo governo federal é avaliado como algo necessário mas que pode proporcionar uma ameaça para a empresa. A ameaça consistiria na possibilidade de uma empresa concorrente vir a participar de um grupo que adquirisse o controle acionário de uma cliente estatal privatizada e passasse a ser seu único fornecedor [*“nós sabemos que os grupos espanhóis que estão entrando firme na área de telecomunicações na América Latina têm empresas fabricantes de componentes, de insumos, então nós temos uma certa preocupação com a privatização, embora eu entenda que é necessário, mas é preocupante.”*].

O enfoque da empresa na análise do ambiente externo é muito voltado para a busca ativa de oportunidades. O conteúdo levantado indica que esta análise é elaborada em dois níveis diferentes de coleta de informações pelo Grupo Dirigente.

O primeiro nível reflete a busca e o anseio por informações gerais e amplas da conjuntura econômica do país e do ramo industrial ao qual a empresa pertence. Assim, os dados genéricos do macro ambiente, como poder aquisitivo da população e demanda por serviços de telecomunicações, são levantados para situar a empresa no ambiente maior em que ela está inserida [*“a economia com um todo influencia (a empresa), porque essas*

empresas operadoras tem seus planos de investimento voltado para o atendimento de uma demanda e essa demanda decorre do poder aquisitivo da sociedade”].

O segundo nível da análise aborda questões que afetam mais diretamente o desenvolvimento da organização. Por ser mais específico, este tipo de análise faz com que o Grupo Dirigente determine aspectos que ele considera mais influentes para a empresa. Estes aspectos são explorados com maior profundidade e seu número é reduzido, pois não é viável fazer uma análise de vários ao mesmo tempo. Os principais identificados pelo entrevistado foram o governo, os engenheiros e departamentos de engenharia da Telebrás, e o grupo de representantes comerciais da empresa.

O governo

O governo, por meio do poder que possui de influir na política econômica e industrial do país, afeta sobremaneira o desenvolvimento da empresa e a definição de suas estratégias. A política econômica do governo é citada como importante, principalmente devido aos planos econômicos dos últimos anos, que geraram sobressaltos, surpresas e tornaram a “*conjuntura tumultuada*”, o que gerou “*grandes preocupações*” principalmente durante o confisco de ativos do Plano Brasil Novo no Governo Collor.

Este ambiente instável afeta a empresa impedindo que se faça planos e estabeleça objetivos de longo prazo [*“Nós tentamos fazer um planejamento (de longo prazo) mas não é fácil, (...) todo planejamento está sujeito a conjuntura e a conjuntura muda muito nesse país.”*].

O governo é o *stakeholder* mais importante da empresa devido ao poder de determinar a política de telecomunicações do país e de influir nas empresas estatais. Os investimentos no setor de telecomunicações dependem da aprovação do Ministério das Comunicações, assim “*é o governo que determina se vão implantar cem mil terminais, duzentos mil, cinquenta mil, se desses cinquenta mil metade é celular, metade é convencional. Realmente, o que mais influi em nossa empresa é a política do governo dirigida para telecomunicações.*”

Embora seja incapaz de influir neste *stakeholder*, a empresa procura se aproximar dele para obter as informações que podem afetar a empresa. Neste sentido, os

dirigentes procuram participar de todos os seminários da Telebrás, do Ministério das Comunicações, inclusive com visitas para saber os planos de investimentos para os anos seguintes. Esta aproximação visa manter os membros do Grupo Dirigente “*mais ou menos informados*” das decisões deste *stakeholder* que é considerado o mais influente.

As empresas do grupo Telebrás e seus departamentos de engenharia

A Telebrás e suas operadoras são responsáveis por 50% do faturamento da Tele, o que as tornam, atualmente, os principais clientes da empresa e os mais importantes. Os dirigentes da Tele reconhecem esta influência e dedicam atenção especial às necessidades deste grupo de empresas, transformando-o em *stakeholder* importante.

As empresas estatais, por prescrição legal, devem regulamentar claramente suas exigências por produtos e seus processos de aquisição de mercadorias. Desta forma, segundo o entrevistado, fica fácil investigar as necessidades destes clientes por intermédio de suas normas que especificam precisamente como o componente deve funcionar e quais são as exigências técnicas que ele deve atender. Para tanto, basta obter junto aos clientes as normas contendo as especificações exigidas para cada componente.

Porém, além destas exigências, a empresa procura identificar necessidades desejadas pelo grupo Telebrás que não constam das normas por eles emitidas. Esta pesquisa é feita junto aos engenheiros e departamentos de engenharia da Telebrás e suas operadoras, não sendo, portanto, necessário investigar as necessidades dos usuários finais.

Além de obter as normas que definem as características necessárias aos produtos que devem ser comercializados pelas estatais, os dirigentes procuram saber junto a estes engenheiros que necessidades não estão sendo supridas pelos fornecedores [*“O nosso mercado é o de telecomunicações. Então a nossa prospecção nós fazemos nas empresas operadoras de telecomunicações dentro dos setores de engenharia, verificando o que eles usam, o que eles usam mas não tão satisfeitos, (e) gostariam que tivesse algo melhor.”*].

Assim, a empresa procura determinar no mercado alguma necessidade não satisfeita destes clientes que possa suprir antes dos concorrentes [*“Principalmente quais os desejos, quais as exigências e desejos. Porque normalmente o pessoal usa alguma coisa porque é aquilo que está disponível, mas gostaria de usar algo um pouco diferente, com*

uma facilidade a mais, tá. (...) Tem práticas que determinam como o componente deve funcionar, quais as exigências técnicas que ele deve atender. Agora as características desejáveis, que são aquelas facilidades a mais que o pessoal gostaria de ter ehh, aí a gente procura descobrir com o pessoal que realmente utiliza o componente. (...) Praticamente todos os nossos produtos são desenvolvidos nesta base.”]

Os representantes comerciais

O entrevistado considerou este grupo importante principalmente pelo fato da empresa precisar atuar a nível nacional e por meio de processos licitatórios. Algumas modalidades deste processo, como a carta convite, não são enviados diretamente aos fabricantes e devem ser obtidos junto às concessionárias da Telebrás.

[“O representante é importante ... (ele) vai diretamente no departamento de compras e suprimentos (das estatais) e sabe o que está acontecendo, pega os editais, manda prá nós, nós preparamos as propostas, enviamos prá eles, eles recebem, entregam, fazem todo o diligenciamento do processo junto à concessionária (...) ocorrendo algum problema técnico alguma insatisfação, eles detectam junto ao cliente, se reportam a nós e nós vamos tomar as providências.”]

Assim, é necessário ter representantes em vários Estados para poder atender a demanda das operadoras regionais como Telepar e CRT. É esta rede de representantes que possibilita a uma empresa pequena como a investigada manter uma carteira de clientes bastante dispersos geograficamente e aumentar, assim, seu volume de vendas.

Móvel 2

O ambiente externo é objeto de investigação constante pelo Grupo Dirigente da Móvel 2. Esta investigação é elaborada muito mais em termos das oportunidades que o ambiente pode oferecer do que em relação às suas ameaças. Assim, uma das características da elaboração de estratégias na Móvel 2 é a busca ativa de oportunidades no meio ambiente: *“Eu sempre, sempre que eu sabia que alguma coisa melhor tava acontecendo eu ia buscar as informações.”*(Entrevistado B).

Já as possíveis ameaças parecem não fazer parte das preocupações do Grupo Dirigente e as medidas tomadas pela empresa restringem-se apenas a reagir quando estas se

concretizam. Os esforços de análise do ambiente externo concentram-se em garimpar potenciais oportunidades que a empresa pode aproveitar, assim, não raro é pega de surpresa pelas ameaças existentes.

As próprias oportunidades parecem só ser investigadas em seus aspectos bons, sem maiores aprofundamentos de suas possíveis conseqüências. Um exemplo disto foi a oportunidade de exportar, aproveitada pela empresa, que um ano após iniciada a colocou em situação financeira delicada [*“Mas me pegaram (...) desarmado que foi a situação das férias na Europa. (...) geralmente eles não compram nada nesta época, fecha tudo. E nós não sabíamos disso. Não fomos orientados nada e achamos que a produção ia aumentar. O nosso cliente, um ano depois, suspendeu os pedidos por três meses.”*](Entrevistado B)].

Assim como na empresa Tele, pode-se observar que os dirigentes da Móvel 2 investigam o ambiente externo em dois níveis de análise. No primeiro nível são observadas variáveis mais genéricas e amplas relacionadas com o macroambiente. A empresa procura, desta forma, estar a par da conjuntura econômica nacional e obter dados gerais do ramo da indústria em que a empresa está inserida. Para esta finalidade a empresa procura buscar dados sobre a exportação de móveis pelo país, seus índices de crescimento, e os dados sobre as importações de móveis dos países que compram do Brasil.

Essas informações são obtidas em revistas especializadas, jornais e meios de comunicação em geral e ajudam o Grupo Dirigente a situar a empresa no macro ambiente e a avaliar oportunidades de negócios [*“... desde 90 os móveis de exportação no Brasil vem duplicando. (...) começou com 40 milhões de dólares ao ano, 80, 160, 320 e assim por diante. (...) Quando eu vi um dado, que os Estados Unidos compram de fora 3 bilhões de dólares e Santa Catarina exporta pro mundo todo 350 milhões, (quer dizer) o Brasil exporta 350 milhões, eu vi que a gota d'água é uma gota d'água só em relação aos Estados Unidos. Imagina sobre o mundo. (...) Era um mercado promissor.”*](Entrevistado B)].

No segundo nível de análise a empresa procura buscar informações e dados de variáveis que interferem de forma mais direta sobre as atividades da empresa. Assim, uma vez percebida a oportunidade de exportar por meio da análise do macroambiente a empresa procura avaliar variáveis específicas que podem influenciar o aproveitamento da

oportunidade. As principais variáveis que a Móvel 2 identifica são os agentes de comércio exterior, os bancos, os clientes e o governo.

Agentes de comércio exterior

Sabendo que as vendas para o exterior necessitam de agentes especializados neste tipo de intermediação, a empresa procurou ativamente manter contatos com este grupo de influência para viabilizar a oportunidade de exportar. Assim, *“se alguém tava exportando eu queria saber quem era, por quem, fui atrás de agente, comecei a ligar prá um, prá outro, um ficou de vir, outro não veio. Até que um belo dia apareceu um agente aqui, num domingo. E começamos a desenvolver alguma coisa.”*(Entrevistado B).

À medida que os agentes contratados não correspondiam às expectativas, o proprietário procurava ativamente por outros que oferecessem uma contrapartida mais adequada às necessidades da empresa.

A importância relegada ao atual agente de vendas é tamanha que ele passou a fazer parte do Grupo Dirigente da Móvel 2 a convite do próprio proprietário, participando diretamente das decisões mais importantes da empresa. [*“Ele (o atual agente) tem um estilo totalmente diferente de pensar, está mais voltado para os dias de hoje, não prá aquela sacanagem que existe no mercado, né. (...) Acertar o parceiro (agente) de Blumenau foi fundamental.”*]

Instituições bancárias

Além dos agentes a empresa também busca se aproximar dos bancos, pois as atividades de comércio exterior exigem a negociação dos recebimentos de cambiais através das instituições bancárias. Os contatos com este *stakeholder* são feitos exclusivamente pelo proprietário da Móvel 2. Ele é a única pessoa a executar esta atividade e considera o relacionamento com os bancos um fator *“importantíssimo, (...) A não ser que tu tenha um patrimônio próprio que tu venda lá um milhão de dólares ... Senão, não tem condições.”*

A empresa procura aproximar relações com os bancos de forma a melhor conhecer este fator externo que tem poder de influenciar suas atividades [*“eles (os bancos) não avaliam o que você ... precisa (...) Prá você buscar crédito ...você tem que ter um teto de câmbio. Este teto é a tua capacidade, o teu montante que tu tem direito de pegar de*

acordo com o teu balanço e a tua capacidade financeira. Quer dizer, se tu for com um balanço negativo, você já nem vai prá frente teu processo. Como é que eu vou apresentar um balanço com lucro se eu tô precisando de dinheiro? Então você tem que forjar um balanço ... quinhentos mil de lucro ... Então tem que ser mentido. Se tu vai lá pedir dinheiro, se tu tiver numa situação boa, tu chegar de carro novo, levar o gerente prá tomar cerveja, falar grosso, cantar e tal, aí tu tem crédito. (...) Então, (lidar com bancos) são coisas que tu vai aprendendo, né.”(Entrevistado B)].

Cientes

Os clientes são uma categoria importante e composta por um pequeno número. As vendas são patrocinadas por um escritório de Blumenau juntamente com o próprio proprietário da Móvel 2, que em conjunto visitam clientes e vão a feiras fazer novos contatos. A relação da empresa com os clientes é bastante próxima envolvendo “*amizade, parceria no negócio, fidelidade no negócio...*”. Para a Móvel 2, os clientes e a parte de vendas são categorias importantes, tendo a empresa procurado desenvolver um sistema que garantisse continuidade de compras por parte dos clientes ao longo do tempo [“*Cada viagem que a gente vai em feiras, vai de estante em estante, onde tem um beliche vai lá vender o nosso, leva foto, leva catálogo, aí vai desenvolvendo clientes. Então nós temos clientes em potencial assim no mundo todo.*”(Entrevistado B)].

Considerando que os primeiros agentes da empresa não realizavam uma intermediação adequada entre a empresa e os clientes externos, o proprietário resolveu ser o próprio agente da empresa, imergindo no estudo da língua inglesa de forma a poder fazer contatos diretamente com os clientes. [“*Quer dizer, você fica vendido pelas informações dos outros. Então você tá com uma pessoa do lado que tá dizendo o que quer e que tá traduzindo o que ela quer. A emoção não é a tua, a emoção é a dele. (...) foi quando eu decidi abandonar aqueles agentes que eu não gostava do trabalho e resolvi eu ser o próprio agente (...) e comecei a viajar (...)*”]

Governo

O governo é identificado como importante pelo seu potencial de modificar a conjuntura econômica do país e influir na demanda dos produtos fabricados. No caso da

exportação, a política econômica e cambial do governo interfere nos preços praticados pelas empresas brasileiras. Em especial, foi citado o plano Collor e o confisco de ativos financeiros como um dos que mais interferiram nas atividades da empresa.

Metal

O ambiente externo é bastante investigado pela empresa na elaboração de suas estratégias. O Grupo Dirigente analisa o ambiente procurando identificar principalmente oportunidades que possam ser aproveitadas em meio às modificações que ocorrem no meio exterior. Há o reconhecimento por parte do único dirigente de que o mundo é movido por mudanças rápidas que precisam ser percebidas e identificadas. [*“Acontece o seguinte, no Brasil há muita transformação, e no mundo, na vida. A pessoa, hoje, tá num produto em alta, daqui a pouco tá obsoleto, não vale mais nada.”*]

Exemplo desta busca por oportunidades foi a mudança ocorrida em 1990 quando a empresa passou da produção de coberturas metálicas, portões, janelas e portas para a produção de insumos em metal para a indústria eletrônica. Esta mudança se deu em parte devido a uma visão que o proprietário tinha de que aos 40 anos desejava montar uma empresa que não lhe incomodasse tanto quanto a indústria que trabalha com pedidos e faz produtos sob medida. E em outra medida devido a percepção de fortes ameaças no meio externo aos produtos que a empresa fabricava.

As ameaças vinham do concreto e do alumínio e eram percebidas pelo dirigente da empresa. O concreto era ameaça porque estava substituindo as coberturas metálicas que a empresa fazia, e o alumínio por estar ocupando o lugar dos produtos em metal (janelas, portões, etc.) voltados para a construção civil [*“Então eu percebi o seguinte: é aquele negócio, o concreto foi tomando conta (da estrutura metálica) (...) O alumínio foi tomando conta, o pessoal fazia muitas grades de alumínio.”*].

Também na Metal percebe-se que a análise do meio externo se dá em um nível mais amplo, o do macro ambiente, e de forma mais específica no ambiente operacional da empresa. No caso da mudança para produtos voltados para a indústria eletrônica, o que chamou a atenção foi o índice de crescimento deste setor [*“todo mundo falava em computador, computador e eu nem conhecia esse negócio. Fui ver e aí (...) deu certo. (...)*

hoje a eletrônica cresce 50% ao ano e eu participo desse, quer dizer minha empresa tá participando (desse crescimento).”].

O entrevistado reconhece que não fez uma avaliação minuciosa para iniciar a exploração da nova oportunidade [*“também não foi com pesquisa muito profunda”*]. A ação não ocorre somente após feita a análise completa da situação, ela é concomitante ao processo de análise que não se esgota [*“tu olha e putz, isso aqui vai ser bom ... tinha fé que a coisa ia dar ... eu resolvi e mudei na hora”*].

Neste caso, se o dono e único membro do Grupo Dirigente percebe já na análise preliminar de uma oportunidade que ela é viável para a empresa, ele não espera concluir toda a investigação e inicia sua implantação, fazendo posteriormente os ajustes que se tornarem necessários [*“Comecei pela Intelbrás (...) foi incrementando, e as empresas começaram tudo a terceirizar (...) Ai precisei de uma pintura epox. Montei. E montei a melhor possível. (...) Agora vou importar duas máquinas (...) (pois) eu já não to conseguindo atender a demanda.”*].

No nível mais específico o Grupo Dirigente investiga e, quando possível, se aproxima de fatores chaves que ele julga importantes para o bom aproveitamento da oportunidade vislumbrada. Na Metal, os fatores do ambiente externo mais considerados são os clientes e o governo.

Cientes

No caso da eletrônica o proprietário da Metal iniciou por visitar possíveis clientes verificando o que poderia produzir. [*“Comecei pela Intelbrás, fui ver peças que eu podia fabricar, que tava dentro do que eu tava procurando. (...) Eu comecei ... fabricando pecinhas para a Intelbrás. E automaticamente a coisa vai crescendo. Tu começa prá uma determinada empresa e vai, entendesse. Não tem como.”*]

Embora não haja referências explícitas de valorização dos clientes na entrevista concedida, este parece ser um grupo importante para a Metal. A maioria dos clientes são outras empresas que mantêm atividades terceirizadas com a pesquisada, encomendando peças que não teriam condições de produzir.

Percebe-se que a empresa procura estar ciente do grau de satisfação dos clientes em relação a seus produtos e estreitar relações com este grupo de *stakeholders*, “(Se) eu vejo que tô precisando de melhorar um produto eu vou pesquisar ... me informando com as empresas (clientes). Tá bom o produto? Vamos melhorar? Vamos mudar? E tenho conseguido.”

A empresa não possui equipe de vendas ou representantes e trata diretamente com os clientes os produtos a serem comercializados. Desde que mudou para o ramo da eletrônica, a empresa informa que não tem conseguido atender a demanda (por isso a importação de máquinas) e que são os clientes em geral que a procuram para que desenvolva uma determinada peça ou insumo.

Governo

O governo é considerado um fator que influencia muito e a principal lembrança citada é em relação aos planos econômicos que o Brasil teve e que afetaram muito a procura dos produtos da empresa. Para o entrevistado “*o Brasil não é uma coisa muito estável*”, impedindo que se elabore planos e objetivos de longo prazo devido às mudanças que ocorrem [“*Eu não tenho dado muita sorte (em elaborar planos de longo prazo)*”]. Quanto a este *stakeholder* a única atitude da empresa consiste em reagir e se adaptar às influências causadas por ele.

Bloco 1

Também na Bloco 1 a análise do ambiente externo é uma atividade constante do Grupo Dirigente. O entrevistado relega à informação e à atualização um papel importantíssimo na administração de uma empresa [“(É preciso) *estar atento para tudo o que está acontecendo a nível de mercado, se manter atualizado, (...) verificar o que tá acontecendo a nível de Brasil, verificar as tendências de mercado: basicamente, se manter atualizado ... investigar profundamente a coisa ...*”].

A empresa também procura manter-se atualizada coletando informações do macro ambiente e do ambiente operacional. As informações do macro ambiente podem ser obtidas junto às publicações do ramo, revistas e jornais em geral, observando dados da indústria em que a empresa atua, no caso a construção civil, sem descartar viagens ao

exterior para observar o que está sendo desenvolvido na área em outros países (*“Eu tive no Japão, tivemos na Europa, tivemos nos Estados Unidos, nos últimos três anos eu, ãh, fizemos umas quatro ou cinco viagens grandes prá ver o que é feito lá fora, viu ...”*).

O ambiente operacional é investigado de forma mais próxima, inclusive buscando aproximação com alguns grupos de *stakeholders* como os profissionais ligados à construção civil das firmas de engenharia e construtoras localizadas em Florianópolis e região. Além destes profissionais, são considerados como importantes os clientes, os concorrentes e os administradores de outras empresas em geral.

Profissionais que atuam na construção civil

O único membro do Grupo Dirigente da Bloco 1 considera estes profissionais como importantes para a atividade que a empresa desempenha. Dentro deste grupo encontram-se os construtores, proprietários de empresas de engenharia e engenheiros ligados à construção civil. Além de serem potenciais clientes eles podem trazer informações locais sobre o mercado principal de atuação da empresa. O entrevistado informa que procura manter relações constantes com estes profissionais e, quando indagado que recomendação daria a um futuro sucessor respondeu que é de grande importância *“manter essa conversa diária com o pessoal da área da construção civil”*.

Os clientes

Outro grupo de *stakeholders* que a empresa busca aproximação são os clientes, sem os quais a empresa não sobrevive. O dirigente considera a atividade de bloco *“uma atividade hoje muito competitiva ... o mercado ainda não absorve o número de empresas que estão montadas por aí”*. Para manter uma boa relação com os clientes a Bloco 1 procura aprimorar o atendimento que fornece a eles [*“atendimento é fundamental, atendimento é realmente algo fundamental ...”*].

O entrevistado informa que a empresa procura manter *“uma relação assim muito aberta”* com os clientes [*“hoje tem uma outra empresa grande no mercado, um concorrente grande, e nós não deixamos de vender por isso, exatamente porque, na nossa opinião, nós temos uma boa relação a nível de atendimento ao nosso, ãh, ao nosso cliente.”*].

Os concorrentes

Os concorrentes são *stakeholders* que a Bloco 1 julga terem influência no seu desenvolvimento tanto positiva como negativamente. Há forte influência de pequenas empresas que abrem oferecendo produtos a preço reduzido e acirrando a concorrência [*“(Blocos de concreto) é uma coisa tão simples de se fazer e se proliferou por tantas fábricas por aí que não dá prá você competir. As pequenas empresas abrem hoje e todo mundo se entusiasma porque verificaram que durante um período algumas empresas ganharam dinheiro ... então abrem mas fecham ... um tá fechando mas o outro tá abrindo ... o mercado ainda não absorve esse número de empresas que estão montadas por aí.”*].

Há também uma reconhecida influência de uma concorrente maior localizada na mesma região. Como existe resistência por parte de muitos construtores em utilizar blocos de concreto na construção civil, a entrada desse concorrente ajudou a divulgar o produto e amenizar a resistência existente ao seu uso. *“A entrada dele pro mercado foi muito benéfica, exatamente para torná-lo (o bloco de concreto) mais conhecido ainda ... Até mesmo pelo potencial econômico desse grupo, a nível de expansão, de vender isso já partindo pras grandes empresas, empresas de engenharia, construtoras e tal.”*

O proprietário e único membro do Grupo Dirigente da empresa procura também visitar empresas fora do país e verificar as mudanças que estão ocorrendo no setor a nível global [*“tivemos oportunidade de conhecer algumas fábricas médias, que no mundo todo não tem grandes fábricas de concreto, principalmente de blocos, de alvenaria armada, estrutural, as fábricas são pequenas. Visitamos na Itália, na Espanha, na Alemanha ... prá ver o que é feito lá fora”*].

Outros administradores

O proprietário considera importante os contatos que são mantidos com os dirigentes de outras empresas por permitirem uma ampla troca de experiências. Neste aspecto, a participação em associações e entidades empresariais torna-se um meio de aprimorar este contanto com outros profissionais [*“ eu tô discutindo com todos os empresários, eu tô vendo o que tá acontecendo em cada setor ... participamos da FIESC*

também, temos o nosso sindicato de pré moldados, e temos os empresários da construção civil. Então ai todo dia a gente tem contato com esse pessoal todo.”].

Quanto aos bancos, estes não são considerados pelo proprietário como importantes para o desenvolvimento e a empresa procura evitar recorrer a empréstimos bancários devido aos juros que são cobrados [*“depende de banco nunca foi um bom negócio, na minha opinião. (...) Eu fujo de banco, eu sou conservador (...) Temos que aguardar que baixe muito esse juros ainda para que uma empresa possa buscar recursos em banco, prá que possa tirar retorno com a atividade dela e pagar isso.”*].

Plástico

A análise do ambiente externo na Plástico é voltada para a busca de oportunidades que possam ser aproveitadas pela empresa. Grande parte dos esforços dos membros do Grupo Dirigente são despendidos nesta busca incessante por oportunidades. O ponto de partida, neste caso, é alguma idéia inovadora de um dos sócios visando a criação de um produto ou a reformulação de um já existente.

Um dos exemplos mais característicos de como a empresa explora uma oportunidade é o caso da dobradiça plástica desenvolvida pela empresa. Partindo da idéia inovadora, os dirigentes procuram verificar primeiro a viabilidade de comercializar o novo produto [*“nós começamos a ver que não existia o produto no mundo. Fizemos contatos assim, como é que eu sei que não existe no mundo? A gente falava com pessoas que viajavam prá feiras: tu já viste alguma vez alguma dobradiça assim e tal? Falando com os fornecedores de plástico: você fornece prá alguma empresa que produz dobradiça de plástico? (...) Nós dissemos: não existe porque decerto ela não resiste, tem algum problema.”*].

Uma vez constatado que a idéia é promissora, a empresa inicia os estudos para o desenvolvimento do novo produto, buscando no meio externo informações que ofereçam soluções aos problemas encontrados no processo de desenvolvimento do novo produto [*“fizemos um moldezinho e começamos a testar tudo que é plástico (...) vimos que era uma área que nós não dominava e nós tivemos que procurar algumas pessoas que entendiam de polímeros (...) começaram a nos aconselhar dois ou três plásticos novos (...)*

mas um plástico servia prá alguma coisa, outro não servia prá outra (...) vimos que só a mesclagem é que ia dar a característica (...) e em final de 96 lançamos ela no mercado. A dobradiça ela é em poliacetal. Plástico desenvolvido na Alemanha.”].

Se por um lado a empresa esforça-se na busca ativa de oportunidades, por outro, não é despendido esforço parecido na análise de ameaças que o ambiente externo pode oferecer. Quando do desenvolvimento do refletivo usado nos tachões rodoviários a empresa não se preocupou em avaliar as possíveis ameaças a que poderia estar sujeita e resolveu desativar a produção de todos os outros produtos da empresa.

Isto quase acarretou a falência da empresa devido à resposta da única concorrente existente e empresa muito maior [*“A resposta dela foi baixar o preço a um nível insuportável, de vermelho mesmo. (...) Nós acabamos desativando o tachão e a tacha e acabamos ficando sem o produto (o refletivo) que nós tínhamos ... (a empresa) tava falida, só tinha um concorrente na América e tava falida, porque só tinha um produto ... foi um erro”*].

No processo de avaliação do meio externo a empresa detecta grupos de *stakeholders* que ela julga importantes na identificação ou no aproveitamento de oportunidades. Os mais importantes citados pelo informante são os engenheiros dos órgãos públicos que trabalham com sinalização rodoviária e os técnicos de outras organizações e instituições.

Engenheiros de órgãos públicos ligados à sinalização rodoviária

Estes engenheiros são citados como referência importante para o desenvolvimento de novos produtos na área de sinalização rodoviária. Por trabalharem diretamente com os produtos fabricados pela empresa, eles conhecem suas deficiências, falhas e os problemas que surgem em decorrência do uso prolongado.

Desta forma, a empresa esforça-se para se aproximar deste grupo, objetivando obter informações que ajudem a empresa a avaliar o desempenho e promover melhorias nos produtos fabricados.

Além de pesquisar melhorias nos produtos existentes a empresa procura necessidades não satisfeitas deste grupo de *stakeholders* que podem redundar em novas

oportunidades de mercado para a Plástico. Na área de sinalização rodoviária, estes engenheiros foram considerados a principal referência “... *porque eles também tinham idéias desses produtos, os modelos novos, eles também sentiam necessidade* (de dispor de um produto melhor) ... *procuramos, sempre tivemos abertura de manter contato, perguntar, o que você acha que a gente poderia fazer nessa área, né. (...) Então isso houve bastante colaboração* (desses engenheiros)”.

Técnicos de outras organizações ou instituições.

Assim como a empresa procura uma aproximação com os engenheiros ligados à sinalização rodoviária, ela também procura manter contato com outras pessoas que possam contribuir no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Se, por exemplo, um produto que está sendo desenvolvido utiliza determinada estrutura metálica, muito usada em metalúrgicas, ou um certo tipo de resina usado na fabricação de barcos, os membros do Grupo Dirigente procuram os técnicos dessas empresas para conhecer seu trabalho, observar as técnicas que envolvem o processo produtivo que lhes interessa e trocar informações que contribuam para o aprimoramento das atividades que estão desenvolvendo.

[“*Se o fulano sabe cortar ferro então a gente ia lá e perguntava qual era o macete ... a nossa peça é parecida com a peça que usa resina de poliéster e é usada em prancha e barco. Então nós vamos dar uma de João Sem Braço e vamos lá na fábrica de barco e vamos fingir que nós tamos interessado em barco e vamos olhar o que os caras usam ali. E dizer, oh nós vimos aquele pó lá, vimos aquele corante. Ah, então é isso que os caras usam? Então vamos usar também. (...) se você sabe que o material tá sendo usado em uma peça que tem desgaste, provavelmente ele vai dar uma boa resposta na tua peça que também tem desgaste. (...) Tudo assim, um trabalho formiguinha (...) mas constante, diário.”.]*

Nesta empresa praticamente não há influência da família e de instituições bancárias no empreendimento. A única referência citada é a esposa do entrevistado, que por ter um emprego estável possibilitou que ele trabalhasse na empresa fazendo retiradas variáveis conforme eram as necessidades e as condições da empresa.

As instituições bancárias também não exercem papel importante devido a política de crescer com recursos próprios sem recorrer a financiamentos em bancos. Os próprios sócios evitavam, inclusive, receber a participação a que teriam direito como donos da empresa, capitalizando, desta forma, o empreendimento [*“(o crescimento foi) com os lucros só da empresa (...) na realidade, o nosso lucro é o crescimento da empresa.”*].

Bloco 2

Esta empresa avalia constantemente o ambiente que a cerca, observando as variáveis externas e identificando os fatores chaves que influem na atividade que ela exerce. Os membros do Grupo Dirigente procuram manter-se atualizados sobre as informações gerais que afetam a empresa e o setor em que ela atua. Essas informações são obtidas principalmente em publicações periódicas, palestras e seminários que o Grupo Dirigente participa [*“nos seminários que a gente participa, nas palestras que a gente participa e em viagens que a gente faz fora da empresa ... muita leitura, a gente têm aqui três jornais que a gente assina, temos revista Veja, Expressão”*](Entrevistado B)].

Porém, a análise do meio externo não fica limitada aos dados genéricos do macroambiente. O Grupo Dirigente procura aprimorar contatos com pessoas, empresas ou instituições que ele percebe exercerem importante papel no ambiente operacional da empresa. Assim, os principais *stakeholders* identificados pelos informantes são o grupo de clientes da empresa, os concorrentes, a UFSC, a equipe de vendas e o SESI.

Clientes

Os clientes são considerados o fator mais importante para a empresa e segundo o Entrevistado B *“existe um compromisso de todos aqui na empresa de valorizar o cliente como se ele fosse ãh, o nosso rei, vamos dizer.”* Este compromisso é reforçado pelas palavras do Entrevistado A [*“Eu acho que toda empresa sobrevive em função do cliente e eu sempre coloco o cliente em primeiro plano em tudo, entende.”*].

A empresa identifica a resistência dos construtores ao uso do bloco como o principal obstáculo para a aceitação do produto na região da grande Florianópolis. Para quebrar esta resistência a empresa procura se antecipar às necessidades dos clientes oferecendo soluções aos problemas existentes e procurando identificar erros no uso do

material, pois o produto ainda não é bem conhecido pelo mercado [*“sempre que se possa resolver a gente adapta uma matriz nossa, modifica, vai atrás de uma solução para atender a necessidade do cliente. (...) A gente vai até a obra prá ver se está sendo bem aplicado o material, ... levamos um pedreiro nosso de confiança prá ajudar a manusear o bloco, ... levamos ele (o cliente) prá outras obras prá trocar experiências, levamos o mestre dele prá outras obras prá trocar experiências com outros mestres de obras ... Isso tudo a gente faz prá, vamos dizer assim, encantar o cliente.”*](Entrevistado B)].

Concorrentes

Os concorrentes também são levados em conta como grupos de influência na empresa. O curioso nesta empresa é que não há uma preocupação com os concorrentes que produzem os mesmos produtos, mas com concorrentes que oferecem produtos substitutos aos usados na alvenaria armada. Entre estes, estão as olarias do litoral catarinense [*“a cerâmica tem um preço muito baixo na região, em função de estarmos a 50 Km de Canelinha que é o berço da cerâmica praticamente, Morro da Fumaça aqui no sul, e nós tamos no meio.”*] e o chamado concreto celular [*“que pode ser um substituto em alguns momentos nas obras”*](Entrevistado B)].

A Universidade

A empresa desenvolveu uma relação forte e considerada importante com a Universidade Federal de Santa Catarina, onde foi formalizado um convênio um ano atrás [*“Nós temos, hoje, na empresa um convênio com a universidade que aquilo ali é sagrado.”*](Entrevistado A)].

A aproximação com a universidade começou porque os produtos da empresa necessitam de laudos técnicos obrigatórios que afirmam sua resistência. Na cidade, A ETFSC e a UFSC poderiam fazer tal serviço, mas a universidade foi escolhida por um dos dirigentes ter estudado lá e, por conseguinte, ter vários contatos nessa instituição.

Por considerarem que a universidade tem um grande potencial e bons profissionais nas áreas de estudo relacionadas com as atividades da empresa, os dirigentes procuram aproximar-se dela tendo em vista incrementar seus produtos e o processo

produtivo [*“Temos conseguido grandes progressos, vamos dizer assim, nos últimos doze meses em função desse estreitamento (de relações) com a universidade”* (Entrevistado B)].

Assim, a UFSC através de seus professores e alunos, em especial os de pós-graduação, tem desenvolvido estudos que aprimoram a qualidade dos produtos da empresa. Em contrapartida a Bloco 2 oferece aos alunos da universidade espaço para pesquisas de campo na área de alvenaria autoportante e na área de administração da produção.

O Serviço Social da Indústria

O SESI [*“temos um contato muito bom”* (Entrevistado B)] parece ser um importante aliado através do treinamento de mão de obra, tanto da empresa como de seus clientes. A mão de obra dos clientes não está preparada para lidar com alvenaria autoportante, o que fez com que a empresa criasse algumas alternativas para oferecer aos clientes, como curso de pedreiro assentador de bloco e mestre de obras para obras em bloco de concreto, e *“o SESI tem sido um parceiro nesta questão”* (Entrevistado B).

A equipe de vendas

A parte comercial da empresa é composta por 3 vendedores autônomos que possuem suas próprias empresas e vendem com exclusividade para a Bloco 2 na região de Florianópolis. Além deles há um representante em Blumenau para as vendas no Vale do Itajaí e um em Joinville englobando as cidades de Piçarras, São Francisco do Sul e Penha.

Estes representantes são um forte canal de informações do ambiente operacional e trazem dados dos clientes e do mercado para a empresa. O Grupo Dirigente costuma fazer reuniões semanais com esta equipe para discutir as vendas, o mercado, *“novas formas de agredir o mercado, o que fazer para vender mais”*.

As informações obtidas junto a este grupo são consideradas importantes para a compreensão do meio externo, em especial o comportamento dos clientes, *stakeholder* identificado como o mais importante pelo Grupo Dirigente da Bloco 2 [*“eles (os vendedores) estão sempre na rua, estão sempre circulando, por Florianópolis toda, eles fazem muitos contatos. Então eles têm trazido idéias boas prá se implantar dentro da empresa.”*].

Móvel 1

O ambiente externo é constantemente avaliado pelo Grupo Dirigente em busca de oportunidades que a empresa possa aproveitar. Para identificar as oportunidades a empresa leva em conta os fatores que ela reconhece como principais para o sucesso da atividade e do produto que vende.

Na Móvel 1 o único dirigente e proprietário identificou o *design*, o conforto e a durabilidade do produto como fatores importantes para sua comercialização [“.. *um ramo em que tem que se estar sempre com design atualizado, tem que se estar sempre com tecnologia atualizada, enfim, é realmente é necessário estar sempre na cabeça da da, ou pelo menos chegando perto*”].

Uma vez identificados estes fatores importantes a empresa busca no meio externo informações e dados que lhe permitam manter-se atualizada nos fatores chaves de sucesso do produto que faz. Assim, a Móvel 1 procura participar de feiras de móveis de escritório, obter catálogos de concorrentes e aproximar-se dos representantes de vendas visando analisar o ambiente e detectar novas exigências sobre os produtos que constantemente estão surgindo [“... *até mesmo os representantes pegam um catálogo novo, uma cadeira bonita, manda o catálogo prá mim. Os outros (fabricantes) fazem comigo também.*”].

O proprietário afirma que tudo neste mercado “*é uma fonte de cópia um do outro (...) a Suíça cria, a Itália copia e assim vai, o círculo de cópia.*” Não obstante, afirma nunca seguir a risca lançamentos de concorrentes e que procura desenvolver seus produtos internamente [“*Nós temos o nosso design, eu crio o nosso design ... Agora até acabamos de desenvolver um produto que só por causa disso eu posso aumentar meu prazo de garantia. Que é essa base que eu tô sentado ... com mola de torção ... Vimos mas tamos copiando, só que uma cópia não fiel. Uma cópia da idéia.*”].

Neste processo de avaliação do meio ambiente a Móvel 1 procura se aproximar de grupos de pessoas ou de instituições que ela julga capazes de contribuir no processo de desenvolvimento da empresa e na melhoria de suas relações com o meio

exterior. Nesta empresa os principais grupos ou *stakeholders* externos identificados foram as instituições bancárias, o governo, os representantes comerciais e os concorrentes.

Instituições financeiras (bancos)

Segundo o entrevistado o ramo da empresa e as atividades de indústria em geral exigem que a empresa recorra muito aos bancos para sobreviver. Uma das dificuldades é a necessidade de alto capital de giro na indústria, que faz com que seja preciso ir permanentemente ao banco tomar empréstimos (principalmente desconto de duplicatas e demais recursos de curto prazo) [*“No meu caso ele (o banco) é o fator número um, sem o apoio do banco eu não sobrevivo. (...) parar de crescer a empresa prá formar um capital de giro e formar um caixa da empresa prá que ela trabalhe com dinheiro próprio não é vantagem (...) nisso o que é que acontece? As outras empresas vão ficar na minha frente e eu tenho que arranhando, me calçando, andando de muleta, mas eu tenho que acompanhar os outros.”*].

Como se percebe, é o banco que dá a sustentação financeira para o funcionamento da empresa e o entrevistado indica que procura manter bom relacionamento com instituições bancárias além de enfatizar a necessidade de conhecer bem seu funcionamento [*“tu tem até que conhecer um pouco de banco ... muitas vezes o gerente diz: isso aí não dá prá fazer. Eu digo: dá sim, dá por causa disso, disso e disso. Então eu conheço a coisa. Tem que conhecer. Muitas vezes eu faço coisa no banco que o próprio gerente fica meio, meio receoso se dá ou não dá prá fazer. Eu digo: não, pode fazer que dá é assim, vai dar certinho ... e assim a gente faz.”*].

Governo

A política do governo e os planos econômicos têm uma grande influência no desenvolvimento da empresa. Segundo o entrevistado *“Ele (o governo) tá interferindo demais no mercado, deveria deixar o mercado sozinho, estabilizar. Criar as normas e deixar o mercado sozinho agir”*, além de ser o principal responsável pelas *“crises de recessões”* dos últimos quinze anos [*“seis meses ótimo, daqui a pouco seis meses lá em baixo e zerava tudo”*].

Representantes de vendas

São considerados como parceiros por fazerem a ponte entre a empresa e o consumidor, além de serem responsáveis por 99% das vendas da Móvel 1 [*“O comerciante lá do Belém do Pará, ele não é meu cliente, ele compra o meu produto mas ele não é meu cliente, ele é cliente do meu representante. Então, se um representante desse deixar de trabalhar com o meu produto, fatalmente se ele pegar um produto do concorrente, ele vai vender prá aquele comerciante o produto dele.”*].

Devido à sua importância, a empresa procura ter um relacionamento bastante próximo com este grupo de *stakeholder* [*“... (o tratamento é) como amigo, como parceiro ... nós temos um diálogo quase que de irmão prá irmão, de pai prá filho, uma coisa mais ou menos nesse nível, um ajuda o outro ... aquela agenda tá sempre aberta com o nome deles”*].

Concorrentes

A empresa busca a atualização de seus produtos através da observação dos concorrentes internos ou externos. Manter um *design* atualizado é considerado fundamental pela entrevistado para o sucesso do produto [*“uma cadeira pode custar o dobro ou o triplo de uma outra com a mesma matéria prima, o mesmo conforto, a mesma segurança, o mesmo desempenho do produto, só porque o design é diferente”*].

Esta atualização do *design* e das formas é fortemente inspirada nos produtos dos concorrentes, embora a empresa procure sempre desenvolver seus produtos com características próprias diferentes dos concorrentes [*“(A atualização é buscada) no próprio mercado, externo, interno. Alguém cria alguma coisa e o resto copia, essa é a lei do mercado. Um copia hoje, outro amanhã, uma mais na frente, outro mais atrás, e assim vai. (...) Mas a gente copia até certo ponto, a gente copia a idéia e cria a modificação. A coisa é mais ou menos por aí.”*].

4.5.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA AMBIENTE EXTERNO

O conteúdo levantado na pesquisa indica que o ambiente externo é uma categoria considerada importante pelas empresas estudadas, sendo que os grupos dirigentes

procuram de forma contínua estar informados sobre as mudanças e acontecimentos do meio externo que podem influir na vida da organização.

Nesta interrelação com o meio exterior contata-se que o principal intuito é identificar oportunidades que possam ser aproveitadas. Esta busca ativa por algo novo que a empresa possa fazer e que permita galgar uma posição mais confortável é um comportamento unânime entre as pequenas empresas do estudo.

Esta observação vem de encontro à constatação de Mintzberg (1973) acerca do modo empreendedor de formulação de estratégias. Este modo é centrado na busca ativa de oportunidades no meio ambiente, ao invés de procurar soluções para os problemas internos da empresa, e o ambiente, por sua vez, é considerado maleável e uma força que a organização pode influenciar e interagir.

É interessante notar que independentemente da composição e do perfil dos membros do Grupo Dirigente encontrado nas empresas a orientação para a busca de oportunidades permanece em todas as situações. Assim é tanto na Metal, empresa de um empreendedor solitário que comanda pessoal e exclusivamente os destinos da organização sem nem mesmo a participação de familiares, como na Bloco 2, empresa onde os membros do Grupo Dirigente são profissionais contratados para administrar o empreendimento.

Esta característica de busca constante por oportunidades encontra fundamento no principal objetivo declarado pelas empresas. O crescimento exige incremento das atividades e maior volume de negócios, o que é muito estimulado quando a empresa consegue aproveitar uma oportunidade promissora do ambiente destacando-se em relação aos concorrentes.

Mesmo na Bloco 1, que não tem o crescimento como principal objetivo, o proprietário procura estar informado acerca do ambiente em busca de oportunidades que signifiquem a manutenção dos negócios da própria empresa investigada ou a diversificação dos seus negócios pessoais.

A ênfase dada na identificação de oportunidades do meio externo não ocorre com a mesma intensidade quando da identificação de ameaças externas. Estas parecem não fazer parte das preocupações das empresas em relação ao seu ambiente externo. Empresas

como a Plástico, Móvel 2 e Móvel 1 não demonstraram preocupação com possíveis ameaças, tendo inclusive sofrido prejuízos em decorrência de ameaças não previstas.

As demais empresas do estudo demonstraram apresentar um maior cuidado com a avaliação de ameaças externas, porém, sem o mesmo calor com que investigam oportunidades. Tanto a Bloco 1 como a Bloco 2 identificam como seu principal obstáculo a ameaça de produtos substitutos e a resistência dos construtores em usar o bloco de concreto, embora estes fenômenos fossem de elevada força para não serem percebidos pelos seus dirigentes.

As empresas Metal e Tele são as que demonstraram melhor avaliar ameaças ambientais. A primeira mudou sua linha de produtos em parte devido às ameaças que substitutos como o alumínio e o concreto ofereciam, enquanto os dirigentes da Tele demonstraram perceber o fenômeno das privatizações como uma possível ameaça aos seus negócios.

Este pouco cuidado com ameaças pode ser uma consequência da própria orientação das empresas, que voltadas para o aproveitamento de oportunidades relegam a um segundo plano a solução de problemas existentes ou potenciais. Drucker (Apud, Minstzberg 1973) reforça esta opinião ao afirmar que o empreendedorismo requer que as pessoas sejam alocadas em oportunidades ao invés de desperdiçadas na solução de problemas.

O ambiente externo é uma variável bastante ampla e complexa que envolve uma série de fatores que podem influenciar o desenvolvimento de uma organização. Além da sua complexidade existe ainda o problema de como as empresas percebem os fenômenos que estão a sua volta. O que é percebido como oportunidade para uma empresa pode ser identificado como ameaça pelo Grupo Dirigente de outra.

Assim, além da quantidade enorme de fenômenos que podem interferir na vida organizacional, sobram aos dirigentes a tarefa de interpretar este grande número de eventos, suas interrelações e a avaliação de possíveis efeitos para a organização.

As pequenas empresas do estudo parecem ter consciência da complexidade que envolve esta tarefa de avaliar o meio que envolve a organização, bem como da

impossibilidade de se efetuar estudos que envolvam a totalidade dos eventos que esta categoria engloba. Para lidar com estes problemas os dirigentes demonstraram adotar um procedimento de avaliação ambiental que leva em conta informações gerais do macroambiente e questões externas específicas mais diretamente relacionadas com o ambiente interno da empresa.

Esta subdivisão do ambiente externo encontra paralelo nos conceitos de ambiente operacional e macroambiente de Thompson (1976) e de ambiente de ação direta e de ação indireta de Stoner (1985). Estes conceitos ajudam a simplificar a análise do meio externo realçando partes que são mais ou menos relevantes para uma dada organização.

Para a análise do macroambiente as empresas do estudo pesquisam informações gerais relativas à economia como um todo, taxas de consumo de bens e serviços do seu ramo industrial, taxas de crescimento da demanda e decisões do governo em geral. Neste nível de avaliação as empresas buscam informações em revistas especializadas, jornais e outras publicações, palestras, seminários e até mesmo nos contatos e conversas com outros empresários. Desta forma, a empresa cerca-se de informações que compõem o que se poderia chamar pano de fundo do meio que a envolve e que, embora não afete diretamente a empresa, é importante ao seu desenvolvimento.

As empresas, porém, não se contentam com esta análise geral do ambiente e procuram identificar indivíduos, instituições, grupos de indivíduos ou grupos de instituições do ambiente externo cuja influência é mais perceptível e passível de ser visualizada do que os fatores do macroambiente. A importância que os dirigentes das empresas pesquisadas depositam nestes fatores do ambiente operacional faz com que eles mereçam um destaque especial nesta dissertação perfazendo uma subcategoria no estudo da categoria ambiente externo.

4.5.2.1 ANÁLISE DA SUBCATEGORIA *STAKEHOLDERS* EXTERNOS

Estas influências do ambiente operacional podem ser consideradas os *stakeholders* da organização, de acordo com o conceito amplo de Freeman e Reed (1983). Estes *stakeholders* afetam diretamente a consecução de objetivos organizacionais de forma positiva ou negativa e, uma vez identificados como tais, os grupos dirigentes procuram

aproximar-se deles para extrair proveito ou neutralizar os reflexos que eles podem impor às empresas.

As unidades pesquisadas demonstraram que identificam e até se aproximam de seus *stakeholders* mais importantes. Estes grupos são considerados influentes e capazes de contribuir positiva ou negativamente para o desenvolvimento da organização. Mesmo não tendo sido identificados muitos grupos comuns às várias empresas, constata-se que todas elas conhecem os mais significativos ao seu funcionamento.

Os *stakeholders* mais presentes nas empresas foram os clientes e o governo. Em seguida estão os concorrentes, representantes de vendas, bancos, instituições de apoio e profissionais de outras organizações.

O governo tem participação pelo seu potencial de influir no poder de compra da população e interferir de forma ampla em todo o sistema econômico do país. Os fatos mais citados como decorrentes deste *stakeholder* são os planos econômicos que provocam fortes oscilações em curtos períodos de tempo na demanda por bens e serviços. Segundo algumas empresas, o governo é *stakeholder* que dificulta e impede o planejamento de longo prazo, constatação que encontra eco nos resultados de outro estudo realizado com pequenas empresas de Londrina (Gimenez, 1990).

Como a aproximação com representantes deste *stakeholder* é difícil, custosa e nem sempre assegura um retorno concreto, principalmente em se tratando de pequenas empresas, as unidades do estudo não adotam medidas preventivas para contrapor os efeitos das decisões governamentais. O que se verificou é que elas apenas procuram se adaptar e reagir às conseqüências dos atos deste *stakeholder*.

Cabe destacar neste caso, a relação da Tele com o governo. O Grupo Dirigente da empresa considera as decisões do governo, voltadas para telecomunicações, como o fator mais influente. Como é inviável estreitar relações com este grupo, os dirigentes procuram manter-se o máximo possível informados quanto às políticas por ele desenvolvidas, buscando, desta forma, participar dos seminários promovidos pela Telebrás e pelo Ministério das Comunicações além de conhecer seus planos futuros de investimentos.

Os grupos de clientes podem ser considerados como o *stakeholder* mais influente para as empresas do estudo. Mesmo na Tele e na Plástico, onde eles não foram assim classificados, observa-se que as empresas identificam como *stakeholder* o setor das empresas clientes com as quais as unidades estudadas mantêm relações de troca, ou seja, os engenheiros e departamentos técnicos da Telebrás e os engenheiros dos órgãos públicos de sinalização rodoviária respectivamente.

A Móvel 1 é a única empresa a não considerar os clientes como grupo importante, sendo tratados apenas como consumidores. A empresa não busca aproximação com os consumidores de seus produtos, mas dedica atenção especial ao grupo de representantes comerciais que de fato intermediam as vendas junto ao cliente final. Nas demais empresas é marcante a importância que os clientes possuem e a intenção deliberada da empresa de aproximar relações com eles. A Bloco 1 e a Bloco 2 esforçam-se para prestar o melhor atendimento aos seus clientes e na Metal e na Móvel 2 os próprios membros do Grupo Dirigente mantêm contatos diretos com os clientes da empresa.

A atenção com que as empresas do estudo demonstram dedicar aos clientes encontra similaridade nos resultados obtidos por Simon (1996) em pesquisa junto às pequenas empresas germânicas bem sucedidas, cujos principais dirigentes procuram construir uma relação próxima e direta com os clientes.

Os concorrentes são citados como *stakeholders* influentes pela Bloco 1, Bloco 2 e Móvel 1. Nesta última, a concorrência influi no *design* que a empresa desenvolve para suas cadeiras de escritório. Considerado um mercado onde tudo se copia, o proprietário da Móvel 1 procura desenvolver seu produtos com base nas inovações observadas nos catálogos e nos produtos dos concorrentes evitando os custos elevados de manter um designer especializado em móveis de escritório. Neste sentido, os concorrentes representam mais uma facilidade do que ameaça.

Na Bloco 1 e 2 as preocupações estão voltadas principalmente para os concorrentes que oferecem produtos substitutos a um preço razoável, caso das olarias do litoral catarinense, consideradas uma ameaça aos produtos das empresas. Por ser a fabricação de blocos de concreto uma atividade relativamente simples de se fazer, as

pequenas empresas que constantemente estão abrindo e fechando suas portas também são consideradas uma ameaça à Bloco 1 e 2.

Esta visão da concorrência por parte destas duas empresas remete ao modelo proposto por Porter (1992) sobre as forças competitivas de uma indústria. Além dos concorrentes tradicionais, este autor afirma que uma indústria pode sofrer influência e pressão de produtos substitutos e da entrada de novos concorrentes, entre outros fatores.

Produtos substitutos são aqueles que, embora não pertencentes a uma indústria, podem desempenhar a mesma função que os produtos desta mesma indústria, enquanto a pressão de novos concorrentes é determinada pela força das barreiras de entrada existentes. No caso da Bloco 1 e 2 seus dirigentes percebem a existência de produtos substitutos baratos (o tijolo) que concorrem com o bloco de concreto, bem como admitem que são poucas as barreiras de entrada, possibilitando o ingresso de muitos “*aventureiros que fazem produtos sem segurança e que só vem a complicar o mercado*” (Entrevistado A da Bloco 2).

Os bancos e os representantes de vendas foram considerados importantes por duas empresas cada um, mas estes fatores referem-se mais às características específicas das unidades do que a condições que possam ser generalizadas às outras participantes. A Móvel 1 e a Móvel 2 consideram as instituições bancárias como o fator mais importante para a sua sobrevivência e desenvolvimento, pois estas empresas caracterizam-se por terem capital de giro escasso e vendas com recebimentos a prazo, o que faz com estejam permanentemente recorrendo aos bancos para obter os recursos necessários para o financiamento do seu fluxo de caixa.

Esta dependência é considerada delicada pelos seus dirigentes que afirmam ter a intenção de promover esforços no sentido de formar um capital próprio que evite a dependência atual destes *stakeholders*. Esta situação parece ter sido atingida na Bloco 1 e na Metal cujas entrevistas mostram que estas empresas fogem dos bancos e consideram muito alto os juros cobrados pelos bancos no Brasil.

Os representantes de vendas são importantes para a Tele e a Móvel 1, pois seus produtos precisam ser vendidos em várias regiões e em grandes volumes. A

aproximação com este *stakeholder* é considerada a única maneira de uma empresa pequena distribuir produtos em grande escala e em localidades dispersas.

A única empresa a considerar uma instituição de suporte como *stakeholder* importante foi a Bloco 2, que recebe da Universidade Federal de Santa Catarina uma importante contribuição no aprimoramento de seus produtos e dos seus processos produtivos. Além da universidade, a empresa considera o SESI um aliado no treinamento da mão de obra de clientes e conseqüentemente na diminuição da resistência dos construtores ao uso da alvenaria autoportante.

O proprietário da Móvel 2 também relatou que procurou a Universidade Federal de Santa Catarina e o Sebrae para obter apoio no desenvolvimento de seus produtos, mas, no seu caso, a experiência não foi considerada relevante ao ponto de ser mantida e transformar uma destas instituições em *stakeholder* [*“... eu tive um plano, um projeto com a universidade aqui (...) onde funcionou razoavelmente bem, fizeram um estudo de tempos e movimentos, alguma coisa assim. (...) não é querer ser crítico em relação ao projeto da universidade, (...) Ficava um lá contando quantas peças passam na máquina, o outro resolvendo outra coisa, mas isso não era o que eu precisava.”*].

Por fim os profissionais de outras organizações perfazem o último grupo de *stakeholders* da pesquisa, identificados pela Bloco 1 e pela Plástico como importantes. Na Bloco 1 os administradores e profissionais de outras empresas são considerados uma categoria importante pela troca de experiências e idéias que proporcionam. Em especial são citados os profissionais da construção civil que recebem uma atenção especial por terem atividades no mesmo ramo industrial que a Bloco 1.

Na Plástico os profissionais considerados importantes são os técnicos de outras organizações ou instituições. Nos contatos com este *stakeholder* os dirigentes visam obter informações e trocar experiências que contribuíssem no desenvolvimento de novos produtos.

Neste aspecto, a pesquisa colhe dados parecidos com os obtidos por Atkins e Lowe (1994) ao identificarem a categoria “outros administradores” como sendo o *stakeholder* mais consultado por pequenas empresas britânicas e australianas.

Não obstante a diversidade de *stakeholders* encontrados nas empresas, algumas considerando grupos como as instituições bancárias como primordiais à sobrevivência e outras negando tal importância e evitando relações com este grupo, observa-se que todas as unidades promovem análises do ambiente onde são percebidos *stakeholders* importantes para o funcionamento da organização.

Estes influenciadores não apenas são percebidos mas quando possível o Grupo Dirigente promove aproximações e troca de relações entre a empresa e o grupo identificado como influente. Assim ocorre com a Bloco 2 que busca intensificar seus projetos conjuntos com a universidade e incrementar os serviços de pós venda oferecidos aos clientes, com a Bloco 1 que procura oferecer atendimento personalizado aos clientes e manter contatos diários com os profissionais da construção civil, com a Móvel 2 que tentou descobrir novas formas de lidar com as instituições bancárias e cujo proprietário buscou contatos pessoais com os clientes, com a Móvel 1 cujo proprietário mantém relações fraternas “*de irmão para irmão*” com seus representantes comerciais e desenvolveu um conhecimento profundo do funcionamento das instituições bancárias, com a Tele que busca intensificar seus contatos com os engenheiros do grupo Telebrás visando o desenvolvimento de novos componentes, com a Plástico que buscou a proximidade de relações com os engenheiros dos órgãos públicos responsáveis pela sinalização rodoviária para melhor identificar as melhorias necessárias aos seus produtos, e com a Metal que procura melhorar seus produtos ajudando os clientes a identificar necessidades ainda não percebidas.

Esta postura de identificar e se aproximar de *stakeholders* permite às empresas melhor avaliar as condições do meio que a cerca e aproveitar as oportunidades com maior chance de sucesso.

4.4 ANÁLISE DA CATEGORIA AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é uma categoria importante e avaliada por todas as unidades na formulação de suas estratégias. Ela exerce um papel fundamental no processo de escolha de alternativas e seleção de oportunidades por parte dos grupos dirigentes das empresas estudadas. Se é no ambiente externo que a empresa identifica oportunidades de crescimento e desenvolvimento, é através do ambiente interno que esta oportunidade será concretizada e realizará seu potencial para a empresa.

Da mesma forma que o grupo dirigente percebe fatores do ambiente externo como importantes, no ambiente interno também são identificados *stakeholders* que tem potencial para contribuir na realização dos objetivos organizacionais estabelecidos.

A análise dos *stakeholders* internos bem como a avaliação geral que as empresas fazem do seu ambiente interno é procedida num primeiro plano em cada uma das unidades do estudo e posteriormente de forma geral como resultados globais da pesquisa.

4.6.1 O AMBIENTE INTERNO EM CADA UNIDADE DO ESTUDO

Tele

O ambiente interno é avaliado constantemente pela Tele. A empresa conhece suas competências chaves e procura concentrar esforços nestas competências. Assim, quando é detectada uma oportunidade, a empresa avalia se ela é compatível com estas habilidades principais.

São consideradas habilidades principais da empresa a injeção de termoplásticos, estamparia de ligas ferrosas e não ferrosas, galvanoplastia e os processos de montagem, além da ferramentaria onde se faz moldes de injeção, matrizes de estamparia e dispositivos de montagem. Assim, se é percebida a oportunidade de fabricar um produto que exige *“uma peça estrudada nós já começamos a olhar meio desinteressados”*.

Estas habilidades estão bastante ligadas à área de produção e desenvolvimento de novos produtos. *“Porque via de regra, a gente procura conduzir nossos produtos para uma fabricação através de processos que nós dispomos. (...) Então o que nós conhecemos, nós dominamos, é injeção de termoplástico, estamparia e*

galvanoplastia, e a montagem. Por isso que nossos produtos basicamente são chaves, teclas, (e) conectores.”

No ambiente interno os dirigentes percebem o departamento de vendas como um grupo de importância para o desenvolvimento. As informações fornecidas por este *stakeholder* ajudam o grupo dirigente a detectar oportunidades no ambiente e acabam por influir na elaboração de estratégias da Tele.

O departamento de vendas

O departamento de vendas contribui no que o entrevistado chama de “*prospecção de mercado*”. O grupo dirigente da Tele considera este setor importante por ele ter um relacionamento muito próximo com clientes e, assim, poder auxiliar na determinação de oportunidades por meio da identificação de necessidades não satisfeitas dos clientes [“... *as nossas vendas são técnicas e tem que ser toda vez que se contata com o cliente nós temos que aproveitar para fazer um pouco de pesquisa, prospecção ... inclusive o setor de qualidade tá ligado a vendas. Porque vendas é que tá diante do cliente sabendo o que o cliente quer a nível de qualidade.*”].

Móvel 2

O ambiente interno não é avaliado de forma ampla e sistematizada pelo grupo dirigente da Móvel 2. O que se percebe é que a empresa procura se concentrar em poucas atividades e se especializar nelas evitando dispersar esforços na busca de oportunidades que exijam habilidades que não sejam as principais da empresa. Desta forma, pode-se dizer que a empresa possui e identifica suas competências chaves, que correspondem aos seus pontos fortes, e procura o aprimoramento destas competências.

Segundo o Entrevistado A da Móvel 2, um dos principais problemas de pequenas empresas é o fato de se tentar mudar de rumo sempre que as coisas “*não vão bem*”. Ele avalia esta situação da seguinte forma: “*O produto vai sair do mercado? Não. Tá sendo vendido? Está, existe mercado prá ele. Então vamos ser o melhor que tem no mercado, que é a minha proposta.(...) Se o teu vendedor não vende quatro containers, então troca de vendedor (e não os produtos que se fabrica).*”

A análise das competências internas é fator fundamental na elaboração de estratégias de sucesso e na escolha de oportunidades percebidas no ambiente externo. A Móvel 2, por um curto período de tempo, até tentou mudar e produzir armários, porém sem obter resultados satisfatórios. A experiência foi considerada “*um desastre*” (Entrevistado A), orientando definitivamente a empresa a centrar esforços em suas competências principais, ou seja, a fabricação e comercialização de camas e beliches [“*porque não estava adequado para aquilo (armários), (a empresa) nem sabia fazer direito.*”(Entrevistado A)].

Como a empresa procura não se distanciar de suas competências principais, a avaliação e escolha de oportunidades a serem aproveitadas depende de sua sintonia e proximidade com as competências básicas da empresa. Desta forma, a empresa acaba se aperfeiçoando cada vez mais naquilo que faz e, segundo o Entrevistado B, este é o fator principal do sucesso da Móvel 2 [“... *sempre nos diziam que não dava lucro (produzir camas de pinus em série), hoje nós conseguimos uma produtividade em cama que ninguém consegue, com isso é a prova de que você se especializando naquilo, realmente passa a ser competitivo. (...) Eu acho que o trunfo nosso é nós tar fazendo um único produto.*”].

A empresa, atualmente, não possui no ambiente interno grupos que sejam considerados importantes. Os funcionários responsáveis respectivamente pela área de produção e pela compra dos suprimentos de madeira da empresa e que eram considerados fatores internos importantes para o desenvolvimento da empresa, hoje fazem parte do grupo dirigente que administra a Móvel 2.

Assim, esta empresa apresenta o fato peculiar de transformar *stakeholders* em participantes do grupo dirigente e decisores do futuro da organização. Os grupos mais influentes, percebidos com tais pelo proprietário, foram estreitando relações com a empresa ao ponto de serem convidados a participar ativamente das decisões mais importantes da Móvel 2.

Metal

O ambiente interno é avaliado principalmente em seus pontos fortes assim considerados pelo dono da empresa e único membro do grupo dirigente. A empresa tem suas competências básicas e procura oportunidades no mercado em consonância com estas

características internas [*“Então ela (a empresa) se divide em três setores. Fábrica de caixas, estamperia e pintura.”*].

Um dos fatores que levaram a empresa a não desenvolver atividades ligadas à indústria de auto peças, embora o dono a considerasse um setor promissor, foi o fato de que as peças que poderia fabricar envolviam processos outros não ligados às características principais da empresa [*“... era usinagem. E usinagem eu não queria. Eu sou mais ligado a estamperia, peça estampada, prensa (...) então eu cheguei à conclusão de que não ia ser bom prá mim (e para a empresa)”*].

A indústria eletrônica se mostrou um bom mercado porque além de estar em crescimento oferecia oportunidades ligadas às competências principais [*“fui ver peças que eu podia fabricar, que tava dentro do que eu tava procurando, peças estampadas, trabalho com chapa (...) Tecnologia que eu já tenho um certo gosto por aquilo ali.”*]. À medida que os clientes neste setor iam aumentando a empresa foi incrementando e desenvolvendo suas atividades, criando um setor de pintura e providenciando a importação de máquinas para aumentar a produção e poder atender todos os pedidos dos clientes.

O proprietário da Metal considera o grupo de técnicos que trabalham no setor de produção da empresa como importantes informantes do ambiente interno. Este grupo é identificado como o único *stakeholder* interno da Metal, pois a família do proprietário não exerce influência no desenvolvimento da empresa ou na formulação de estratégias.

O dono relega à estes funcionários da área de produção uma posição importante, embora informe que possui um conhecimento profundo do sistema produtivo da empresa [*“(é) importantíssimo ouvir o pessoal que trabalha em produção ... É importante tu ouvir teus técnicos”*].

Bloco 1

A Bloco 1 também concentra seus esforços em poucas atividades chaves, no caso, blocos de concreto e lajes pré-moldadas. O que pode ser observado nesta empresa é que ela é uma extensão da atividade profissional do proprietário. Atualmente ele está

diversificando suas atividades e investindo na construção própria de prédios, pois o custo de matéria-prima (blocos e lajes) é baixo por ser fornecida pela própria empresa pesquisada.

Esta empresa avalia seu ambiente interno e identifica pontos fortes que a diferencia dos concorrentes e contribuem para sua sobrevivência e desenvolvimento. O entrevistado considera que o atendimento oferecido e o fato de manter-se pequeno em um setor que costuma oscilar muito, caso da construção civil, são os fatores principais do sucesso da empresa.

Na Bloco 1 a família do proprietário é um dos principais *stakeholders* e exerce um importante papel no desenvolvimento e no alcance de objetivos empresariais. Outro grupo importante para a empresa e reconhecido assim pelo entrevistado são os funcionários da Bloco 1.

A família

A família do dirigente, segundo ele próprio, é responsável pelo bom atendimento que a empresa oferece aos clientes e um dos pontos fortes que a diferencia dos concorrentes [*“uma coisa é quando o seu cliente está tratando diretamente com o dono da empresa, isso tem um tipo de relação, outra coisa é quando ele trata já com um diretor ou um homem de vendas qualquer que esteja aí vendendo o produto. Tá fazendo uma compra e tá tratando com o dono. Personaliza a venda, a relação, fica uma coisa mais intimista, mais próxima, fica uma coisa mais fraterna na minha opinião.”*].

Ela também proporciona economia de mão de obra para a empresa *“pois se tiver que ter aqui um encarregado disso um daquilo e mais pagar um engenheiro, mais um, quer dizer, foi embora o nosso lucrinho viu. Nós (a família) é que temos que tocar isso.”*

Os funcionários

O proprietário considera que o grupo de funcionários da empresa é recurso fundamental para o sucesso da Bloco 1 e sua qualificação e engajamento representam fatores importantes para o desenvolvimento da organização [*“nós temos que falar sempre no plural, porque a empresa é nossa ... que colocamos lá o nosso capital prá investir nela e mais os nossos funcionários, porque sem eles nós não fizemos absolutamente nada.”*]

A empresa desenvolve vários programas junto aos funcionários voltados tanto para a atividade que exercem dentro da empresa como para aspectos de sua vida familiar. Assim, além do constante treinamento da mão de obra, a empresa possui um sistema de distribuição de resultados, e um programa de orientação para controle da natalidade e instruções sobre economia doméstica em geral [*“Isso faz com que esse pessoal se sinta valorizado. (...) Isso reverte em benefícios muuuuito maiores do que ele (o empresário) possa imaginar. (...) O resultado é fantástico”*].

Plástico

A empresa identifica pontos fortes do ambiente interno que impulsionam suas relações com o meio externo e que são importantes na formulação de suas estratégias. O principal ponto forte, reconhecido pelo grupo dirigente, é a criatividade dos sócios. Segundo o entrevistado *“isso aí é uma força muito grande que a nossa empresa tem”* e uma *“fonte inesgotável”* [*“a nossa empresa poderia parar de produzir tudo que produz, ser proibido de produzir tudo que nós produzimos, e nós começaríamos do zero, fazendo botão de camisa, fazendo peça prá carro e fazendo as máquinas que fazem isso, como nós fizemos as nossas máquinas.”*].

A empresa procura concentrar suas atividades em poucas habilidades principais buscando oportunidades sem se afastar muito delas. Na Plástico sua principal competência é a tecnologia do processamento de termoplásticos. Conseqüentemente, os produtos desenvolvidos estão ligados a esta tecnologia. A própria volta por cima da empresa, quando da crise provocada pela concorrente maior, se deu tendo em vista o aproveitamento de oportunidades ligadas a esta competência principal, ou seja, o desenvolvimento de uma dobradiça e do afastador de João de Barro feitos em plástico.

O grupo dirigente também reconhece que o fato dos sócios não precisarem fazer retiradas periódicas foi um ponto forte no seu desenvolvimento [*“três sócios com idéias (...) sem fazer sangria na firma”*]. Isto evitou que a empresa recorresse a financiamentos bancários que, em geral, envolvem custos elevados e consomem importantes recursos organizacionais.

Na Plástico não se observou fatores internos influentes que pudessem ser considerados *stakeholders*. Os funcionários não se destacam como categoria importante e praticamente não há influência da família dos sócios no empreendimento. A única referência citada é a esposa do entrevistado, que por ter um emprego estável possibilitou que ele trabalhasse na empresa fazendo retiradas variáveis conforme eram as necessidades e as condições da empresa.

Bloco 2

A Bloco 2 tem uma visão de sua atividade principal, (vender um sistema construtivo chamado alvenaria estrutural), que é claramente reconhecida e comum a todos os membros do grupo dirigente. Esta visão orienta o desenvolvimento da empresa e a análise de aspectos internos é feita tendo como base seu potencial em aprimorar esta atividade principal [*“ (...) a empresa não vê a atividade que ela desempenha somente para vender bloco, ela quer vender um sistema construtivo que é a alvenaria estrutural. Você retira uma etapa da obra que são as vigas e os pilares, o concreto, e substitui por blocos de concreto que fazem a função da estrutura.”*](Entrevistado B)].

Baseada nesta visão, a empresa procura aprimorar aspectos internos conforme estes possam contribuir para o sucesso da atividade principal. Assim, o setor de vendas da empresa e o setor de produção sofrem alterações conforme sejam elas consideradas necessárias para o melhor desempenho da empresa nesta atividade [*“Houve uma reorganização na parte de vendas da empresa, comercial, foi ampliada a equipe de vendas, foi preparado esse pessoal para chegar nos clientes e oferecer (a alvenaria estrutural).”*](Entrevistado B)].

A Bloco 2, como outras empresas da pesquisa, evita se afastar desta orientação geral, mantendo-se concentrada no aprimoramento de poucas competências chaves, que são necessárias ao sucesso da empresa.

Alguns aspectos do ambiente interno, pela importância que o grupo dirigente lhes confere, podem ser considerados *stakeholders* da empresa, como alguns funcionários e o proprietário da Bloco 2.

O proprietário

O proprietário não faz parte do grupo dirigente da Bloco 2 mas é *stakeholder* importante. Os dirigentes costumam fazer reuniões periódicas com ele informando o desempenho obtido e trocando opiniões e experiências que acabam por influenciar a tomada de decisões. É a esta pessoa que o grupo dirigente deve prestar satisfações sobre o desempenho geral da firma [*“a vida profissional que ele leva, (ele) não dispõe de muito tempo de ficar junto a nós aqui.”* (Entrevistado A); *“(...) a gente só presta contas em reuniões mensais com ele sobre o andamento das coisas”* (Entrevistado B)].

Funcionários

O grupo dirigente reputa como importante as opiniões de três funcionários da Bloco 2. Estes funcionários são o gerente de produção, o encarregado pela manutenção preventiva das máquinas e um engenheiro que trabalha na produção e faz visitas técnicas aos clientes verificando se o uso do produto está de modo adequado. Estas pessoas participam de reuniões com os dirigentes visando a *“troca de experiências, de idéias”* que orientam os rumos da organização.

Móvel 1

A Móvel 1 demonstra que procura restringir sua área de atuação concentrando-se nas poucas atividades consideradas mais importantes. A empresa produz basicamente cadeiras de escritório e se especializou nisso. Eventuais novas habilidades que a empresa adquire, em geral, estão relacionadas com a atividade principal da empresa [*“(Fazemos) Somente cadeira para escritório. Escritório, auditório, cinema, tudo. (...) Alias cadeiras e metalúrgica. Nós temos a metalúrgica que toda a ferragem é produzida por nós.”*].

Exemplo desse desenvolvimento de habilidades relacionadas com a competência central da empresa é a fabricação da base giratória das cadeiras pela Móvel 1. Inicialmente desenvolvida para atender a necessidade interna, a empresa prepara-se agora para comercializá-la com as empresas concorrentes que não a fabricam [*“Estamos começando (a vender), era só prá nós antes. Agora já temos produção suficiente prá vender prá fora.”*].

O proprietário e único dirigente identifica no ambiente interno a sua família como fator de maior influência no desenvolvimento da empresa. Além de serem considerados importantes como mão de obra qualificada, é levado em conta que os membros da família são os herdeiros do negócio e, portanto, os futuros donos e dirigentes do empreendimento.

Trabalham na empresa 5 sobrinhos, 1 irmã, 2 filhos e 1 genro do proprietário. Destes ocupam posição de destaque os filhos e o genro, que são as pessoas com quem o dono costuma compartilhar decisões, embora ressalte que a iniciativa da empresa ainda é muito com ele. A família é considerada mão de obra qualificada e altamente confiável [*“Eu posso até contratar mão de obra qualificada ... pessoas formadas (...) Mas o tamanho da empresa não suporta. Então eu tenho que trabalhar com o que eu tenho na mão. O que que eu tenho na mão? É a minha família. (...) não precisa dar um salário muito grande prá eles ... (é) 100% confiável, né, e talvez até 100% mais dialogável. (...) então, prá mim, é confortável trabalhar como minha família. É super confortável, e econômico prá empresa.”*].

4.6.2 ANÁLISE GERAL DA CATEGORIA AMBIENTE INTERNO

Como se pode observar na análise da categoria ambiente interno, em cada unidade a avaliação de condições internas tem um papel importante no processo de elaboração de estratégias. Em todas as empresas o ambiente interno é avaliado e considerado principalmente em termos de habilidades ou competências principais da organização identificadas pelo grupo dirigente.

Por sua vez, a identificação de competências ou habilidades principais internas demonstrou ser um fator de elevada importância no processo de escolha e avaliação de oportunidades do meio externo. Uma vez percebido um evento externo como oportunidade ele é avaliado observando-se sua compatibilidade com as competências principais da organização. Isto é mais nitidamente perceptível na Tele e na Metal, embora também tenha sido constatado nas demais empresas.

A Tele orienta o desenvolvimento de produtos de acordo com a identificação de necessidades não satisfeitas de clientes e de acordo com os processos que a empresa

domina e conhece (injeção de termoplásticos, estamperia e galvanoplastia). Na Metal, o único membro do grupo dirigente declarou buscar oportunidades no mercado de eletroeletrônicos, considerado promissor, porém desde que enquadradas nas competências principais da empresa (materiais prensados e estamperia).

Desta forma, uma oportunidade que exige habilidades distante das principais é encarada como pouco interessante ou de aproveitamento duvidoso. A Plástico procura aproveitar oportunidades e desenvolver produtos ligados à injeção de termoplásticos, evitando afastar-se desta habilidade principal. A Bloco 1 e 2 mantêm seus produtos dentro da alvenaria estrutural, acrescentando valor através de serviços de pós venda ou por meio de atendimento personalizado ao cliente. A Móvel 1, por sua vez, concentrou esforços apenas na fabricação de cadeiras de escritórios, aprimorando e desenvolvendo o *design*, a durabilidade e o conforto que o produto oferece ao consumidor.

Esta postura realmente parece refletir em benefícios para as empresas estudadas. Para pequenas organizações são elevados os custos para adquirir as novas habilidades que tornam possível o aproveitamento de um maior número de oportunidades. O conteúdo levantado na pesquisa indica ser mais viável a especialização da empresa em poucas competências principais embora isto reflita no aproveitamento de um número menor de oportunidades.

Os entrevistados da Móvel 2 relataram um episódio em que se tentou sair das competências principais da empresa e fabricar armários. Esta experiência redundou num fracasso total justamente por faltar à empresa as habilidades necessárias para aproveitar esta oportunidade. O próprio proprietário afirmou que credencia o sucesso do empreendimento ao fato dos esforços organizacionais terem sido direcionados apenas na fabricação de camas e beliches, aprimorando esta habilidade ao longo do tempo.

O estudo de Simon (1996) em pequenas e médias empresas germânicas mostra que elas são super especializadas e não diversificam atividades, o que possui estreita relação com os resultados obtidos quanto a esta categoria da pesquisa.

Da mesma forma, o conceito de *core competence* (Prahalad & Hamel, 1990 e 1994; e Petts, 1997) embora desenvolvido tendo em vista as grandes corporações

modernas, também guarda certa relação com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de poucas habilidades principais pelas empresas do estudo. Prahalad e Hamel (1990:82) afirmam que o que parece ser um bem diversificado portfólio de negócios nas grandes corporações apenas mascara a existência de poucas *core competencies* compartilhadas por várias unidades estratégicas de negócios (*SBU*s). Para estes autores, as corporações bem sucedidas são as que conseguem desenvolver *core competencies* e aproveitar as oportunidades a elas relacionadas.

As pequenas empresas do estudo usam as competências consideradas principais como referência para selecionar oportunidades detectadas no ambiente externo. Se uma oportunidade não se enquadra dentro destas competências o grupo dirigente de imediato tende a descartá-la, evitando estudos aprofundados que consomem tempo. Um exemplo desta atitude foi a oportunidade de produzir insumos para a indústria de auto peças verificada pela Metal. Porém, grande parte dos produtos a serem fabricados exigiam processos de usinagem, distante das principais competências da empresa, o que fez com que seu proprietário descartasse esta oportunidade e buscasse por outras no ambiente externo.

4.6.2.1 ANÁLISE DA SUBCATEGORIA *STAKEHOLDERS* INTERNOS

Além do foco em poucos pontos fortes, as empresas do estudo demonstram identificar fatores do ambiente interno considerados importantes para a consecução de objetivos e o aprimoramento de suas atividades. Estes fatores são classificados nesta pesquisa como *stakeholders* internos da organização, devido ao papel que exercem e à influência que possuem junto ao grupo dirigente, assemelhando-se também, assim como os *stakeholders* externos, ao conceito amplo proposto por Freeman e Reed (1983).

Os principais *stakeholders* internos observados foram os funcionários ou grupos de funcionários, identificados assim em quatro empresas (Tele, Metal, Bloco 1 e Bloco 2), a família do proprietário em duas empresas (Bloco 1 e Móvel 1) e o proprietário do empreendimento em uma empresa (Bloco 2).

Os dirigentes das empresas estudadas demonstraram instigar a participação e opinião destes *stakeholders* no processo de análise do ambiente interno e externo. As informações e os contatos que estes grupos mantêm com o ambiente em geral são

acompanhados de perto pelo grupo dirigente que procura se aproximar e compartilhar idéias e experiências com eles.

As principais razões para considerar os funcionários ou mais especificamente um grupo deles como *stakeholders* foram: o fato deles desempenharem funções internas consideradas importantes e ligadas às competências principais da empresa; e/ou por serem um dos canais de comunicação com o meio externo, interagindo, muitas vezes com outro grupo importante de *stakeholders*, os clientes.

A primeira situação parece reinar na Metal, na Bloco 1 e na Bloco 2, onde funcionários que lidam com o sistema de produção da empresa são estimulados pelo grupo dirigentes a emitir opiniões e julgamentos acerca das atividades que exercem. A segunda situação predomina quando os funcionários têm suas atividades ligadas ao setor de vendas da empresa e portanto estão em contato direto com clientes, caso da Bloco 2 e da Tele.

Na Bloco 2 e na Metal a opinião dos funcionários responsáveis pelos setores ligados à produção é considerada importante pelos dirigentes destas empresas, pois, em geral, estes indivíduos trabalham em atividades fundamentais ao aprimoramento das competências principais.

Já os funcionários que trabalham com a área de vendas e estão em contato com clientes são *stakeholders* para a Tele e a Bloco 2. Em ambas as empresas as vendas são terceirizadas através de representantes, mas há alguns funcionários que executam serviços de pós-venda orientando os clientes quanto ao uso dos produtos e recebendo reclamações ou declarações de insatisfação. Os Grupos Dirigentes das duas empresas afirmam manter contatos constantes com estes funcionários colhendo informações e suas percepções em relação ao mercado e à própria organização.

A Bloco 1 foi a única a considerar todo o conjunto de seus funcionários como importante para o alcance dos objetivos organizacionais. A empresa considera a atividade de blocos de concreto ainda muito artesanal e por consequência, a qualidade e o custo dos produtos fabricados variam sensivelmente conforme for o zelo e o cuidado dos funcionários no desempenho de suas funções. Tendo identificado os funcionários como *stakeholders* a Bloco 1 procura desenvolver programas que visem engajar este grupo na

busca da eficiência. Desta forma, a empresa realiza a distribuição de resultados entre os funcionários, procura levá-los às obras para observarem como é usado o fruto do seu trabalho, além de orientá-los em questões sociais como o controle da natalidade, construção de casas próprias e poupança familiar.

Após os funcionários o segundo *stakeholder* interno mais indicado na pesquisa foi a família do proprietário, considerada influente na Bloco 1 e Móvel 1. Ela é considerada importante por proporcionar mão de obra qualificada, barata e engajada na organização, principalmente por se caracterizarem como os sucessores do dono.

O grupo dirigente nestas duas unidades é composto unicamente pelo proprietário da empresa. Os membros da família, para eles, são pessoas de plena confiança e oferecem benefícios enormes para a organização. Na Bloco 1, o sucesso da empresa em um mercado instável como a construção civil é em grande parte creditado à participação da família na administração do empreendimento. É ela que oferece atendimento personalizado aos clientes além de responderem pela parte operacional, liberando o proprietário dos problemas do dia a dia e possibilitando que ele possa se concentrar em questões mais importantes e estratégicas.

Tanto na Móvel 1 quanto na Bloco 1 a família significa redução de custos com mão de obra, pois exercem funções que demandariam funcionários que em geral recebem os salários mais elevados em uma empresa.

Os resultados apresentados por Atkins e Lowe (1994) acerca do envolvimento de *stakeholders* em pequenas empresas britânicas e australianas mostra que os membros da família e empregados estão entre as categorias mais consultadas pelos dirigentes, superados apenas pelo grupo “outros administradores”. Estes resultados encontram paralelo nesta pesquisa e reforçam a constatação de que estes *stakeholders* internos são importantes no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas.

Por fim, o próprio proprietário foi identificado como *stakeholders* importante em uma das unidades pesquisadas. Esta situação é um tanto rara e incomum, pois, em geral, os proprietários de pequenos empreendimentos são seus principais dirigentes e administradores, ao contrário das grandes empresas, em que os acionistas majoritários

comumente perfazem um dos diversos grupos de *stakeholders*. Esta situação peculiar explica a ausência de estudos em pequenas empresas que destaquem o proprietário do empreendimento no papel de *stakeholder* organizacional.

5. PROPOSIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

5.1 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS DO ESTUDO

Os dois únicos critérios usados para selecionar as unidades do estudo permitiram que fossem escolhidas pequenas empresas com características bastante diferentes umas das outras. Foram selecionadas empresas com atuação em diversas áreas como metalurgia, móveis, alvenaria autoportante, plástico e eletrônica, com idade variando entre nove e trinta anos e o tamanho entre doze e noventa e cinco funcionários.

Algumas unidades podem ser consideradas pequenas empresas tipicamente familiares, a administração é concentrada nas mãos do proprietário do empreendimento e há forte presença de seus familiares na gerência da empresa. Ao mesmo tempo pode-se contar com a presença de uma organização em que a administração está sob a responsabilidade de profissionais contratados por um proprietário que não dirige pessoalmente seu empreendimento.

Não obstante esta diversidade, foram observados uma série de pontos em comum que permitem formular as seguintes proposições sobre o processo de elaboração de estratégias empreendido nas pequenas empresas investigadas. Estas asserções sintetizam os resultados obtidos e as principais contribuições do estudo à teoria vigente, tendo sido demonstradas com maior riqueza de detalhes no capítulo anterior, quando da exposição das categorias da pesquisa.

1. As estratégias das pequenas empresas do estudo são elaboradas por um grupo restrito de indivíduos, denominado neste estudo de Grupo Dirigente, que detêm e concentram o poder de decisão da organização. Estes indivíduos são responsáveis pela definição de objetivos, atuam ativamente na implantação de estratégias e são os principais interlocutores da empresa nas suas relações com o ambiente externo.

É sobre este grupo dirigente que recai a responsabilidade pelos rumos futuros da empresa. Seus membros definem quais objetivos devem ser perseguidos e escolhem as estratégias e oportunidades a serem aproveitadas em meio às alternativas existentes. Para elaborar estratégias e proceder à escolha dentre alternativas, este grupo promove avaliações constantes do meio externo e do ambiente interno da empresa, visando identificar quais estratégias estão mais adequadas à realidade organizacional e suscetíveis de proporcionar maior sucesso ao alcance dos objetivos.

O grupo dirigente ocupa posição privilegiada na estrutura da organização, situando-se próximo de visualizar os fenômenos externos e seus efeitos no ambiente interno. Também é capaz de observar de perto os reflexos que mudanças da configuração interna exercem sobre a qualidade das relações da empresa com o ambiente externo.

Esta posição de observação privilegiada da relação ambiente/empresa, aliado ao fato de deter o poder de decisão e escolha, faz com que o Grupo Dirigente seja o principal responsável pela sobrevivência da empresa, bem como pelo sucesso ou fracasso em atingir objetivos organizacionais.

O processo de avaliação ambiental é uma atividade permanente dos dirigentes e, embora monopolizem o poder de decisão, estes indivíduos estimulam e incitam a participação de várias pessoas ou grupos que lidam com questões importantes para a vida organizacional a colaborarem neste processo. Assim, funcionários que ocupam postos-chaves na organização são convidados a exteriorizar suas avaliações de fatores internos ou externos da empresa, conforme suas atividades envolvam estes fatores.

O monopólio de decisões e o estímulo à participação de outros indivíduos na tarefa de avaliar o ambiente, são fenômenos próximos aos relatos apresentados por Simon (1996) sobre pequenas e médias empresas germânicas bem sucedidas. Este autor informa que os líderes destas empresas praticam um tipo de liderança que é autoritária no fundamental e participativa nos detalhes, ou seja, questões como missão organizacional, objetivos estratégicos e escolha de mercados são ditadas pelo topo da organização enquanto as que envolvem os planos cotidianos e problemas operacionais são largamente compartilhadas com os funcionários.

A responsabilidade do Grupo Dirigente não se restringe apenas à formulação e escolha de estratégias, mas estende-se até à implantação e execução das alternativas selecionadas. Este controle pela elaboração e implantação de estratégias permite uma melhor avaliação da escolha eleita, além de impedir a separação das atividades de pensar e agir.

Como se pode observar, nas pequenas empresas da pesquisa, os formuladores das estratégias também são os responsáveis pela sua implantação, inexistindo, assim, a pernicioso separação entre estrategistas e o objeto da estratégia, tão propalada por Mintzberg (1994) como uma das falácias do planejamento estratégico e uma das causas de seu insucesso.

Embora não façam uso de técnicas sofisticadas de análise e planejamento, os membros dos Grupos Dirigentes não se aproximam do modelo do empreendedor intuitivo e arrojado (Mintzberg, 1973), mas estão mais próximos da figura do artesão (Mintzberg, 1993), um sujeito profundamente envolvido nas questões-chave e particularidades que determinam o sucesso ou fracasso do seu empreendimento.

2. A definição de objetivos nas empresas pesquisadas é feita de forma bastante genérica, mas ao mesmo tempo é considerado um fator de grande importância para a organização e influi na escolha de estratégias. O objetivo mais comum é o crescimento organizacional.

Os objetivos nas empresas pesquisadas são definidos de forma pouco precisa, sendo que, apenas em algumas unidades são estabelecidas metas que representem um desdobramento maior dos objetivos principais. Não há um processo formal de definição, ficando a cargo do Grupo Dirigente elaborá-los ou mesmo modificá-los quando considerar conveniente. Esta característica encontra embasamento no argumento de Richers (1994), que expõe a não necessidade de processos complexos de definição de objetivos em pequenas empresas com poder centralizado como as familiares.

O principal objetivo identificado foi o crescimento da organização, embora uma das unidades estudadas tenha apresentado a manutenção de seu tamanho atual, sendo o crescimento até mesmo evitado. Não obstante, este crescimento vai ao encontro do que

relata Mintzberg (1973) sobre o principal objetivo das empresas que adotam o modo empreendedor de elaboração de estratégias.

Uma característica importante dos objetivos encontrados nas empresas estudadas é a flexibilidade. A mudança de objetivos ou metas não encontra obstáculos, bastando para isso que o Grupo Dirigente opte pela modificação, baseado em pressões ambientais ou mesmo na preferência de seus membros.

Os objetivos também servem de referência para a definição de rumos e estratégias, influenciando no processo de escolha dos dirigentes. Desta forma, são elaboradas e selecionadas estratégias que sejam convergentes e adequadas ao conteúdo dos objetivos definidos para a organização. Este fenômeno, aliado à flexibilidade, é forte fator para impedir a divergência entre objetivos declarados e os rumos reais adotados pela empresa.

3. O ambiente externo é objeto de análise constante, principalmente na busca de oportunidades que possam ser aproveitadas.

Para as pequenas empresas investigadas, analisar e avaliar o ambiente externo corresponde a observar e identificar novas oportunidades que possam ser aproveitadas. As ameaças são secundárias e parecem não fazer parte das preocupações dos membros dos Grupos Dirigentes, que demonstraram atribuir maior importância às tarefas de construir e crescer do que às de solucionar problemas.

Este comportamento é unânime em todas as unidades, não obstante suas diferenças, seja quanto ao perfil dos membros do Grupo Dirigente ou quanto a outros aspectos organizacionais como tamanho, idade ou áreas de atuação. Esta proposição ajusta-se ao modelo empreendedor de elaboração de estratégias apresentado por Mintzberg (1973), em que a busca ativa de oportunidades é um dos aspectos principais.

O ambiente externo é uma categoria considerada importante e os grupos dirigentes procuram de forma contínua estar informados sobre as mudanças e acontecimentos que podem influir na vida da organização. Na análise desta categoria são levados em conta aspectos gerais do macroambiente e outros mais específicos, em especial alguns grupos de indivíduos ou instituições com maior poder de influência no sucesso da organização. Estes grupos encaixam-se na definição ampla de *stakeholders* de Freeman e

Reed (1983), e, pela importância que desempenham no processo de formulação de estratégias, mereceram destaque especial nesta dissertação.

4. Na busca de oportunidades, as pequenas empresas do estudo identificam e aproximam-se de “stakeholders” externos que julgam ser os mais influentes ao seu desenvolvimento.

Foram identificados nesta pesquisa variados *stakeholders* como clientes, governo, concorrentes, representantes de vendas, bancos, profissionais de outras organizações e instituições de apoio, como o Sesi e a Universidade Federal de Santa Catarina. Embora os clientes e o governo tenham sido os mais citados não se observou homogeneidade entre os *stakeholders* de cada unidade, pois as empresas, ao promoverem a análise de seu ambiente externo, percebem aqueles que no seu caso específico são mais influentes.

Estes influenciadores não apenas são percebidos mas, quando possível, o Grupo Dirigente promove aproximações e troca de relações com o grupo identificado como influente. Assim, a análise dos dados gerais do macroambiente, aliada às informações e julgamentos que a empresa faz de seus *stakeholders*, permite que se tenha um quadro razoável das condições do meio que a rodeia, fornecendo um campo de referência que é crucial para a tomada de decisões estratégicas.

5. No ambiente interno são identificadas habilidades principais que servem de referência para a seleção de oportunidades do ambiente externo, e das quais as empresas do estudo evitam se distanciar.

A busca por oportunidades é a marca principal deste estudo. O seu aproveitamento com sucesso, no entanto, exige determinados recursos e competências que a empresa pode ou não possuir. Assim a pronta capacidade de explorar uma oportunidade ambiental depende das habilidades que a organização domina e conhece. As pequenas empresas estudadas nesta pesquisa procuram identificar as competências ou habilidades principais que são cruciais para o bom desempenho de suas atividades e oportunidades.

No entanto, não foram observadas unidades que possuíssem competências variadas e diversificadas, pelo contrário, notou-se um esforço no sentido de concentrar

energia ao longo do tempo em um número reduzido de habilidades principais. As pequenas empresas da pesquisa evitam sair de suas habilidades básicas e filtram a escolha de oportunidades de acordo com o seu potencial de complementaridade e adequação em relação a elas.

A concentração em poucas questões importantes permite um aprimoramento que contribui para tornar a organização mais competitiva em relação aos seus concorrentes. Como muitas vezes o custo para aquisição de novas especialidades é alto para pequenas empresas, parece não restar alternativa senão o aperfeiçoamento contínuo em habilidades existentes, pois uma mudança em relação a isto representaria risco e custo elevado.

A atitude de buscar oportunidades dentro das competências principais possibilita galgar espaço na curva de aprendizagem da organização. Este conceito, apresentado por Porter (1992), explica que a obtenção de ganhos de produtividade depende da acumulação de experiência proporcionada pelo desempenho de uma mesma atividade ao longo do tempo.

No estudo apresentado por Simon (1996) também foi constatado que as pequenas e médias empresas alemãs bem sucedidas evitam diversificar atividades, mantêm o foco restrito, a alta especialização e definem seus nichos de mercado de forma bastante específica.

Como se observa, a concentração e desenvolvimento de poucas habilidades principais é um comportamento compartilhado pelas pequenas empresas estudadas e de grande e fundamental importância ao seu desenvolvimento.

6. Na análise do ambiente interno, são identificados "stakeholders" internos com os quais os membros dos Grupos Dirigentes procuram compartilhar idéias e experiências.

Como o tamanho das pequenas empresas permite que seus dirigentes estejam em contato direto com os mais variados setores da organização, a tarefa de análise interna surge como menos complexa do que a elaborada em relação ao meio externo. Os dirigentes possuem longa experiência e, por vezes, identificam-se pessoalmente com a atividade principal da empresa, o que contribui para que sejam profundos conhecedores não só do

mercado em que a empresa atua como também dos mecanismos de funcionamento da sua estrutura interna.

Não obstante este conhecimento acerca da própria organização, em quase todas as unidades foram identificados *stakeholders* internos considerados importantes pelos membros dos Grupos Dirigentes. Em geral, eles estão ligados a áreas chaves e respondem pelas chamadas habilidades principais que a empresa domina e conhece profundamente.

Os *stakeholders* mais citados nesta pesquisa foram, por ordem, os funcionários ou grupos de funcionários, a família do proprietário e o próprio proprietário, assim considerado em uma das unidades. Nas empresas investigadas, os dirigentes procuram estimular a participação destes *stakeholders* mantendo trocas constantes de informações com eles.

Entre as razões de considerá-los importantes, pode-se citar o fato destes grupos desempenharem funções ligadas às habilidades principais ou funcionarem como canal de comunicação com o meio externo, principalmente com *stakeholders* importantes como os clientes. Subsidiariamente, no caso da família do proprietário, podem representar mão de obra qualificada a um custo baixo, pois muitas vezes é composta pelos futuros donos do empreendimento.

5.2 CONTRIBUIÇÕES À TEORIA

O estudo do processo de formulação de estratégias em pequenas empresas é um tema pouco pesquisado e desenvolvido, especialmente no que se refere à realidade brasileira, bastante diferente da dos países mais férteis na produção científica acerca deste tema. Por este motivo, é compreensível que não se tenha encontrado modelos teóricos que explicassem ou convergissem em grande parte com os resultados aqui obtidos e sintetizados nas proposições anteriores.

Cada modelo converge, em alguma medida, com alguns dos resultados obtidos, mas nenhum é capaz de explicar o processo como um todo identificado nas pequenas empresas pesquisadas. Isto é resultado não só da escassez de textos nativos, mas também da própria abordagem de pesquisa aqui utilizada, em geral divergente das predominantemente adotadas na construção do estado da arte em estratégia organizacional.

Whittington (1996) descreve quatro abordagens no estudo da estratégia conforme seus objetivos e interesses dominantes. A abordagem do planejamento tem seu foco voltado para o desenvolvimento de ferramentas e técnicas que auxiliem os executivos na tomada de decisões estratégicas. A abordagem política (*policy*) tem seu foco direcionado para a análise do retorno que diversas direções estratégicas (como aquisições, diversificações, fusões, *joint ventures*, etc.) podem proporcionar à organização.

Estas duas abordagens juntamente com a processual (foco no reconhecimento e necessidade de mudanças estratégicas) são as consideradas majoritárias pelo autor e contrapostas ao que ele chama de abordagem prática de pesquisa, uma nova forma emergente que necessita de espaço e pode oferecer uma série de contribuições ao desenvolvimento do tema.

Segundo Whittington (1996), esta abordagem é voltada para o estudo da figura do estrategista e de sua tarefa cotidiana de construção de estratégias, ou seja, o autor considera a estratégia uma prática social e propõe pesquisas mais voltadas e próximas às pessoas que realmente lidam com este fenômeno, suas habilidades, conhecimentos e rotinas, do que voltadas à estrutura e performance organizacional.

O método adotado nesta pesquisa encontra-se muito próximo desta abordagem emergente e inovadora, pois considera como dados principais as percepções e interpretações dos indivíduos que lidam efetivamente com o fenômeno formulação de estratégias nas unidades selecionadas. Por ser uma abordagem relativamente recente e pouco utilizada é compreensível que sejam poucos os textos que abordem este fenômeno sob este prisma de pesquisa.

Os principais textos usados como referência para a análise dos resultados obtidos foram os de Mintzberg (1973, 1993), Bhide (1994), Simon (1996), Atkins & Lowe (1994) e Nagel (1981).

Um modelo que de certa forma se aproximou do encontrado nesta pesquisa é o modo empreendedor de formulação de estratégias de Mintzberg (1973), em que predomina a busca por novas oportunidades e o crescimento é considerado o principal objetivo da organização. No entanto, faltam às empresas estudadas os saltos dramáticos

frente à incerteza e decisões arrojadas de um líder intuitivo em momentos de crise, características marcantes do modelo empreendedor.

Se a avaliação e análise constante dos ambientes interno e externo por parte de dirigentes, aproximação e interação com *stakeholders* e busca de segurança afastam os resultados obtidos do modelo empreendedor, por sua vez, não chegam a aproximá-los do modo planejado de formulação de estratégias, exatamente por faltar às empresas pesquisadas o uso de técnicas e ferramentas do planejamento estratégico já exaustivamente descritas na literatura especializada.

A figura do dirigente das pequenas empresas pesquisadas aproxima-se da idéia do artesanato exposta por Mintzberg (1993), em que a essência da administração estratégica é trazer para o processo indivíduos que possuem um profundo e íntimo conhecimento das particularidades que fazem o negócio funcionar, evitando a perniciosa separação das tarefas de formulação e implantação de estratégias.

Os dirigentes nesta pesquisa são profundos conhecedores do negócio organizacional, são centrais na avaliação ambiental, promovem a aproximação e interação com *stakeholders* e estão envoltos tanto com a idealização como com a concretização de soluções, o que os torna próximo da figura do artesão descrita por aquele autor. Como pontos divergentes estão as ausências do conflito flexibilidade/controle e entre estratégias emergentes de todos os locais e as deliberadas do alto escalão, fatos típicos em grandes empresas, realidade à qual o modelo do artesanato é voltado.

O estudo de Bhide (1994) sobre o processo de construção de estratégias dos empreendedores norte-americanos possui algumas características familiares às encontradas neste trabalho. O autor expõe que os empreendedores americanos possuem muitas idéias e percebem várias oportunidades, portanto, é importante o processo de seleção e escolha das oportunidades que merecem mérito, evitando que se desperdice tempo e dinheiro em estudos não promissores. Esta seleção requer julgamento e análise de um empreendedor familiarizado com os fatos necessários para determinar se uma idéia tem ou não mérito.

Nesta dissertação, observou-se que os dirigentes das pequenas empresas acabam por identificar uma série de oportunidades por meio da busca constante,

descartando as que consideram pouco promissoras, principalmente conforme sua compatibilidade com as habilidades principais da empresa. Desta forma, são selecionadas apenas oportunidades que os dirigentes estão familiarizados com seus mecanismos de funcionamento, pois a experiência anterior nas atividades que vêm sendo desenvolvidas fornecem este conhecimento.

Ficou nítido também que, em algumas unidades, a seleção de oportunidades recebeu influência das preferências pessoais do dono do negócio, característica complementada por Bhide (1994) que afirma poderem as preferências individuais determinar o tipo de empreendimento, bem como o entusiasmo e força da pessoa responsável por dirigi-lo.

Outro ponto em comum a destacar é o referente à integração entre ação e análise, detectada no estudo de Bhide. O autor afirma que agir antes da análise completa gera benefícios como maior confiança no negócio e estratégias mais robustas, enquanto pesquisas extensivas podem gerar confusões, mitigando, assim, a crença de que o desenvolvimento de uma oportunidade deve ser precedida por investigações profundas. A não separação entre ação e análise encontra paralelo não só nos resultados obtidos nesta pesquisa como também é corroborada por Mintzberg (1993, 1994 e Apud Lloyd 1992).

O amplo estudo de Simon (1996) sobre as pequenas empresas germânicas bem sucedidas mostra alguns aspectos do comportamento empresarial que são encontrados nos resultados obtidos nesta pesquisa. A centralização de decisões estratégicas, o incentivo à participação de vários empregados em decisões operacionais e a manutenção de focos restritos de mercado sem muita diversificação de atividades encontram paralelo nas pequenas empresas pesquisadas.

Porém, o estudo de Simon compreende empresas exportadoras que, em muitos casos, no Brasil, não seriam caracterizadas como pequenas, além de não ser um trabalho voltado para a questão especificamente estratégica, mas relativo às condições gerais de competitividade das organizações alemãs.

Outro aspecto fundamental para compreender o processo de formulação de estratégias foram as relações entre as pequenas empresas estudadas e seus *stakeholders*. Os

resultados indicaram que as unidades identificam os grupos principais, avaliam sua influência sobre o desempenho organizacional e, quando possível, buscam aproximar relações e efetuar trocas com certos grupos de *stakeholders*.

Estes resultados, de certa forma, adequam-se à algumas das proposições prescritivas de Freeman e Reed (1983:92) para o processo de formulação de estratégias das empresas, principalmente às que enfatizam a compreensão das necessidades de cada *stakeholder* e ao estabelecimento de processos de negociação, compreendendo a natureza política dos vários *stakeholders* da empresa. Porém, o conjunto de proposições dos autores é voltado para grandes empresas, visa o gerenciamento de conflito entre várias coalizões e a compreensão completa de todos os *stakeholders*. Propõem, inclusive, que a organização adote conceitos e técnicas da ciência política nas negociações com estes grupos de influência.

Atkins e Lowe (1994), no entanto, apresentam um estudo especificamente sobre *stakeholders* e o processo de formulação de estratégias em pequenas e médias empresas britânicas e australianas. O estudo, no entanto, utilizou uma abordagem de pesquisa oposta a aqui desenvolvida, em que os autores procuraram identificar estatisticamente o número potencial de *stakeholders* envolvidos no processo de planejamento estratégico.

Não obstante a estas diferenças, que não permitem uma comparação de grande parte dos resultados lá obtidos com os deste trabalho, convém destacar uma das conclusões dos autores: de que a dificuldade dos dirigentes em lidar com a complexidade do meio ambiente os leva a considerar os *stakeholders* como úteis no processo de elaboração de estratégias da organização. Esta conclusão é referendada nesta pesquisa em que os membros dos Grupos Dirigentes aproximam-se de *stakeholders* como forma de melhor compreender o meio ambiente e lidar com as forças externas que mais influenciam a organização.

Por fim, o texto de Nagel (1981) oferece poucos subsídios para a interpretação dos resultados, pois refere-se a um modelo teórico desenvolvido na Holanda e voltado às pequenas empresas, mas aplicável somente com a ajuda de consultores especializados. O modelo propõe o debate de uma série de fatores internos e externos que

podem afetar o desempenho organizacional, o que, em certa medida, guarda alguma relação com as avaliações que as empresas fazem de seu ambiente e, em especial, de seus *stakeholders*, realidade estudada nesta dissertação.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tarefa de elaboração e implantação de estratégias é considerada tradicionalmente pela literatura em administração como sendo altamente complexa, além de exigir um volume considerável de recursos organizacionais. A definição hierarquizada de objetivos e metas, a avaliação dos ambiente externo e interno e a escolha de alternativas estratégicas demandam especialistas, tempo e dinheiro, em geral só disponível nas grandes corporações.

As técnicas sobre planejamento estratégico são voltadas aos problemas das grandes empresas, suas necessidades, características próprias e recursos de que dispõem. Para as pequenas empresas restam as teorias voltadas para o processo de adaptação e reação organizacional, em que uma das poucas virtudes que lhes são atribuídas é a flexibilidade, considerada mais uma decorrência do seu tamanho do que de habilidades administrativas. Apenas mais recentemente nota-se trabalhos e pesquisas voltados para o processo de elaboração e implantação de estratégias em pequenas organizações, porém, ainda muito longe da amplitude dispensada às corporações maiores e das reais necessidades dos pequenos empreendimentos.

Diante desta realidade, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação procurou contribuir para os estudos cada vez mais freqüentes, embora ainda poucos e esparsos no Brasil, acerca dos problemas que envolvem a definição de estratégias em pequenas empresas. Os resultados obtidos e sua comparação com a teoria existente mostram que há um amplo espaço para o estudo deste fenômeno, indicando perspectivas otimistas tanto para pesquisadores como para os administradores, consultores e empreendedores que se dispuserem a colocar o fenômeno aqui estudado na pauta de suas prioridades.

O procedimento de pesquisa adotado teve grande influência para o sucesso do trabalho, especialmente por valorizar a expressão livre das opiniões e percepções dos atores organizacionais mais envolvidos com o fenômeno estudado.

Como já foi discutido anteriormente, não se pretendeu escolher empresas que apresentassem características bastante aproximadas umas das outras, formando, assim, um grupo com unidades muito semelhantes entre si. Os dois únicos critérios de seleção permitiram que as sete unidades estudadas pudessem apresentar alto grau de diversificação, fossem representantes de ramos industriais diferentes, com tamanhos e idades diversas, sob administração familiar ou profissionalizada.

Os resultados indicaram importantes pontos em comum, sugerindo um processo de elaboração de estratégias mais complexo do que os modelos reativo-adaptativos que geralmente são imputados às pequenas empresas. A avaliação constante das condições ambientais externas e internas, definição de objetivos e a busca incessante por oportunidades adequadas às principais habilidades internas são alguns dos achados já descritos anteriormente.

A identificação de *stakeholders* importantes também foi uma constatação importante, especialmente pelo fato das empresas os identificarem assim e buscarem aproximar-se deles, estreitando relações ou simplesmente observando-os mais de perto se a aproximação não se mostra viável.

A formulação de estratégias nas empresas pesquisadas, principalmente no que envolve a análise ambiental, mostrou-se ocorrer de forma mais veloz e econômica do que nos modelos propagados para as grandes empresas e exaustivamente descritos nas obras sobre planejamento estratégico. Da mesma forma, o processo identificado na dissertação afasta-se dos modelos empreendedores onde a tomada de decisões por parte de empreendedores e dirigentes ocorre de forma intuitiva, ousada e arriscada.

Assim, as pequenas empresas da pesquisa demonstraram adotar um meio eficiente, rápido e barato para lidar com a complexidade e a interrelação dos fenômenos ambientais internos e externos que tem poder de influir na vida organizacional e no atingimento de seus objetivos. Este meio pode ser considerado um esforço no sentido de reduzir as incertezas que se abatem sobre estas organizações.

As organizações modernas necessitam de um mínimo de estabilidade e previsibilidade para prosperarem, realidade que vem se tornando cada vez menos frequente

e distante num mundo ponteadado por rupturas e transformações constantes. Considerando que o modelo adaptativo de reação às contingências ambientais não oferece soluções adequadas para os problemas estratégicos de pequenas empresas e levando em conta que organizações desta escala dificilmente dispõem dos recursos que uma técnica apurada como o planejamento estratégico exige, parece que restou às empresas da pesquisa descobrir um terceiro caminho onde pudessem proceder escolhas. Caminho que leva em consideração a análise de maior número de fatores e influências, ou, pelo menos, leva em consideração as mais importantes para o desenvolvimento da organização.

Este esforço pode ser considerado como um modo de aumentar a racionalização das decisões de pequenas empresas. Ciente dos limites da racionalidade, da impossibilidade de trazer para um mesmo plano de análise todas as variáveis ambientais e suas influências sobre a organização, cada empresa procura identificar *stakeholders* que julga mais importantes e obter junto a eles as informações relevantes. Isto permite que a organização amplie seu campo de possibilidades e escolha dentre um maior número de meios aqueles que julga mais adequados para atingir seus objetivos e fins.

Limitações e recomendações

A pesquisa qualitativa não permite que se extrapolem os resultados obtidos para o restante da população de empresas do estudo. Pelo rigor científico, os resultados específicos desta pesquisa são relativos apenas às unidades investigadas e servem de orientação e referência para comparações com dados coletados em outras pesquisas.

Este trabalho fechou seu foco em uma questão bastante restrita sobre o tema estratégia empresarial, qual seja, envolvendo apenas o estudo do fenômeno formulação de estratégias em pequenas organizações industriais. Foram desconsiderados, desta forma, temas também importantes como a implantação, planejamento, avaliação e controle de estratégias entre outros aspectos relevantes. Isto é devido, em grande parte, às limitações próprias de recursos e tempo a que uma pesquisa realizada num trabalho de dissertação de mestrado está sujeita e em menor parte devido às preferências e escolhas pessoais do pesquisador.

Quanto à abordagem metodológica, convém ressaltar um aspecto do procedimento de coleta de dados. Os dados têm origem exclusiva nas informações prestadas pelos dirigentes das organizações participantes. Se, por um lado, este procedimento oferece a vantagem de investigar um fenômeno através da exposição livre de indivíduos que estão no centro da realidade ambiental onde eles ocorrem, por outro, permite espaço para a colocação de observações e interpretações que nem sempre podem corresponder à realidade, seja por ignorância, equívoco ou dificuldade de lembrança do informante, não percebidas pelo investigador.

No entanto, acredita-se que estas limitações não invalidam os resultados obtidos pela pesquisa, que objetivava aprofundar os conhecimentos sobre este fenômeno e fornecer subsídios para novos estudos.

Como é natural algumas limitações quanto ao objeto estudado acabam por se transformar em recomendações do autor para pesquisas futuras. Assim, este pesquisador considera relevante que se façam estudos que abarquem a observação e análise, individual ou conjunta, dos seguintes fenômenos em pequenas empresas:

- ⇒ o processo de identificação de *stakeholders*, os critérios utilizados para considerá-los importantes e o processo de aproximação que estas empresas promovem em relação a eles;
- ⇒ as mudanças nas redes de *stakeholders* ao longo do tempo;
- ⇒ o processo de implantação de estratégias, da escolha ao controle passando pela execução;
- ⇒ a captação de recursos de terceiros para financiamento do empreendimento e a relação empresa/financiadores;
- ⇒ a influência dos valores de administradores e gerentes na escolha de alternativas estratégicas;
- ⇒ a identificação das características do comportamento empreendedor;
- ⇒ o papel dos concorrentes como fatores positivos quando da associação de esforços entre pequenas empresas de uma mesma indústria visando ganhos de competitividade.

Ressalte-se que estas sugestões referem-se tanto às pequenas empresas do ramo industrial, como comerciais e de serviços. Quanto à escolha do método de estudo, dependerá do exato conteúdo do problema de pesquisa e dos fenômenos que o pesquisador se propõe a investigar, ressaltando que os apresentados anteriormente ensejam, em sua maioria, pesquisas do tipo qualitativa.

Pesquisas qualitativas do tipo etnográficas oferecem uma perspectiva otimista quanto à obtenção de resultados inovadores, pois aliar a obtenção de informações dos atores sociais que lidam com o fenômeno pesquisado à própria observação direta do pesquisador, permite imersão profunda no objeto de estudo e a construção de modelos mais próximos da realidade organizacional. Portanto, também são recomendadas àqueles que pretendem se aventurar no estudo de questões estratégicas de pequenas empresas.

Por fim, recomenda-se que o mesmo problema de pesquisa, que norteou este trabalho, seja investigado em outras populações, ratificando ou não os resultados aqui obtidos, o que, em qualquer caso, forneceria material valioso de comparação, cujo compartilhamento seria motivo de satisfação a este pesquisador.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Função: _____

Dia: ____ / ____ / ____

Duração: das ____ às ____

1) INÍCIO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

Como surgiu a empresa e a idéia do negócio?

Havia outras opções? Razões da escolha.

Obter o histórico da empresa.

Quais foram os primeiros produtos de sucesso da empresa?

Como foram percebidas as oportunidades para tais produtos, como se percebeu que existia mercado para eles?

Quem mais contribuiu para o sucesso destes produtos?(Quais *stakeholders*?)

2) MOMENTO ATUAL DA EMPRESA

Ambiente interno (pontos fortes e fracos).

Quais os principais produtos da empresa?

Quais suas principais dificuldades?

Que aspectos do ambiente interno são considerados mais importantes e porque?

Ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Quais as referências (*stakeholders*) importantes? Ordem e porque elas são consideradas importantes? (Como afetam a performance).

Quais opiniões são importantes para a tomada de decisões? Quais *stakeholders* são mais solicitados?

O que a empresa faz para se desenvolver?

Como são definidas e quais as prioridades da empresa hoje em dia?

Objetivos e planejamento.

A empresa tem objetivos? São claros? Programa-se atividades e decisões com vista à objetivos estipulados? Qual a relação entre objetivos e a definição de prioridades da empresa?(como lançar novos produtos, buscar vender em outros locais, fazer publicidade, mudanças estruturais e de pessoal da empresa).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio 1991.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ATKINS, M; LOWE, J. Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises. *International Small Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 12-24, 1994.
- BAMBERGER, I. Values and strategic behavior. *Management International Review*, v. 26, n.4, p. 57-69, 1986.
- BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 7-14, 1981.
- BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, p. 150-161, mar./apr., 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *The American Journal of Sociology*, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 1995.
- CUNHA, C. J. C. A.; PFEIFER, S. S. O empreendedor. In: CUNHA, C. J. C. A; FERLA, F. A. (Org.). *Iniciando seu próprio negócio*. Florianópolis: IEA, 1997.
- DENTON, K. *Enviro-Management: how smart companies turn environmental costs into profits*. Prentice-Hall, [s.l.], 1994.
- DREIFUSS, R. A. *A época das perplexidades: mundialização, globalização e planetarização: novos desafios*. Petrópolis: Vozes, 1996.

- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FIESC. *Guia da indústria de Santa Catarina: Relação de empresas*. Florianópolis, 1996.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. E. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, p. 88-103, Spring 1983.
- GALBRAITH, J. K. *A era da incerteza*. 7ª ed., São Paulo: Pioneira, 1986.
- GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. *Revista de Administração*, v. 25, n. 2, p. 03-11, 1990.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.
- GRAY, D. H. Uses and misuses of strategic planning. In: *The State of Strategy*. *Harvard Business Review Paperback*, Boston: Harvard University, p. 143-151, 1993.
- HANDY, C. B. *A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HAYES, R. H. Strategic planning - forward in reverse? In: *The State of Strategy*. *Harvard Business Review Paperback*, Boston: Harvard University, p. 119-128, 1993.
- HIGGINS, J.M. *Strategy: formulation, implementation and control*. Chicago: Dryden, 1984.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1976, volume 1.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1972.
- LEAL, R. P. C.; VOLKEMA, R. Espírito empreendedor: característica individual ou comportamento coletivo. In: *Encontro Anual da ANPAD*, 15, 1991, Salvador. Anais... Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 5, p. 229-244, 1991.

- LLOYD, B. Mintzberg on the rise and fall of strategic planning. *Long Range Planning*, v. 25, n. 4, p. 99-104, 1992.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MELARAGNO, M. L. "Banco Mundial. Employment and development of small enterprises-sector policy paper". *Revista de Administração de Empresas*, v. 22, n. 4, p.82-84, 1982.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 3ª ed., São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*. v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- _____. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- _____. Crafting strategy. In: *The State of Strategy*. *Harvard Business Review Paperback*. Boston: Harvard University, p. 109-118, 1993.
- _____. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, p. 107-114, jan./feb. 1994.
- MITROFF, I. I. *Framebreak: the radical redesign of american business*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- MOTTA, P. R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- NAGEL, A. Strategy formulation for the smaller firm - A practical approach. *Long Range Planning*, v. 14, n. 4, p. 115-120, 1981.
- NAISBITT, J. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- OHMAE, K. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PEREIRA, H. J. Como iniciar uma empresa de sucesso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 6, p. 94-95, 1994.
- PETTS, N. Building growth on core competences - A practical approach. *Long Range Planning*, v. 30, n. 4, p. 551-561, 1997.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____ *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, may/jun. 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competing for the future. *Harvard Business Review*, p. 122-128, jul./aug. 1994.
- QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review*, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.
- _____ Managing strategic change. *Sloan Management Review*, v. 21, n. 4, p.3-20, 1980.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas*. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- RICHERS, R. Elementos para uma teoria de decisões estratégicas. *Revista de Administração*, v. 17, n. 4, p.62-71, 1982.
- _____ Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de administração de empresas*, v. 34, n. 1, p. 50-62, 1994.
- SANTOS, L. A. A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- SCHON, D. *Beyond the stable state*. New York: The Norton Library, 1971.

- SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE/NACIONAL. *Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil*. Brasília: SEBRAE/N, 1993.
- _____. *Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica*. Brasília: SEBRAE/N, 1995.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.
- SIMON, H. *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Política e estratégia administrativa*. São Paulo: Editora da USP, 1981.
- STONER, J. A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN MAANEM, J. The fact of fiction in organizational ethnography. In: VAN MAANEM, J. (Ed.). *Qualitative Methodology*. London: Sage Publications, p. 37-55, 1983.
- VASCONCELOS Fº, P.; MACHADO, A. M. V. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- ZANELLI, J. C. *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. Campinas, 1992, Tese de doutorado, Universidade de Campinas, Faculdade de Educação.

ZANELLI, J. C. *Pesquisa qualitativa em psicologia e administração*. Florianópolis:
Mimeo, 1996.

BIBLIOGRAFIA

- BAKER, W. H., ADDAMS, H. L., DAVIS, B. Business planning in successful small firms. *Long Range Planning*, v. 26, n. 6, p. 82-88, 1993.
- BHIDE, A. Hustle as strategy. *Harvard Business Review*, p. 59-65, sep./oct., 1986.
- CASTRO, C.M. *Estrutura e apresentação de publicações científicas*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1976.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 4ª ed., São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHID, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization studies*, p. 43-76, 18/1, 1997.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DAY, G. S; FAHEY, L. Putting strategy into shareholder value analysis. In: The State of Strategy. *Harvard Business Review Paperback*. Boston: Harvard University, p. 93-99, 1993.
- GOLD, M.; CAMPBELL. A many best ways to make strategy. In: The State of Strategy. *Harvard Business Review Paperback*. Boston: Harvard University, p. 135-142, 1993.
- HILL, C. W., JONES, T. M. Stakeholder-Agency theory. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, p. 131- 154, 1992.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.
- JAMES, B. G. SRM Forum: strategic planning under fire. *Sloan Management Review*, p. 57-61, Summer, 1984.
- KAPLAN, A. *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo, EPU: EDUSP, 1975.

- KERLINGER, F.N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.
- KIM, Y.; CHOI, Y. Strategic types and performances of small firms in Korea. *International Small Business Journal*, v. 13, n. 1, p. 13-25, 1994.
- LESCA, H., ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 66-75, 1994.
- MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, v.36, n. 1, p. 32-47, Fall 1993.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. In: VAN MAANEM, J. (Ed.). *Qualitative Methodology*. London: Sage Publications, p. 105-116, 1983.
- RATTNER, H. Inovação tecnológica e planejamento estratégico na década de 80. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 24, n. 4, p. 86-93, 1984.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANTOS, S. A., RATNNER, H., BERALDO, V. Pólo de modernização empresarial: desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, v. 28, n. 1, p. 14-24, 1993.
- SELLTIZ, et. all. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU: EDUSP, 1974.
- SIU, W.; MARTIN, R.G. Successful entrepreneurship in Hong Kong. *Long Range Planning*, v. 25, n. 6, p. 87-93, 1992.
- UNNI, V. K. The role of strategic planning in small businesses. *Long Range Planning*, v.14, p. 54-58, abril, 1981.