

ANDERSON SONCINI PELISSARI

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
PEQUENAS EMPRESAS COM BASE NA CULTURA
CORPORATIVA E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rosângela Maria Vanalle

SANTA BÁRBARA D'OESTE 2007

Ficha Catalográfica

PELISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais.** Santa Bárbara d'Oeste 2007. UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo.

221 p.

Tese: Doutorado em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosângela Maria Vanalle

1 Estratégia empresarial 2 Pequena empresa 3 Cultura corporativa
4 Competência gerencial

I. Universidade Metodista de Piracicaba

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez, uma verdadeira companheira, pela motivação, compreensão e paciência nos meus momentos de reflexão.

À todos aqueles que dedicam suas vidas ao ensino, pois é deles o mérito de moldar as vocações e incentivar o raciocínio, transformando os nossos ideais em realizações.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, A DEUS, por me proporcionar forças e motivação para dar continuidade ao meu crescimento profissional e como pessoa.

À minha esposa, Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez, uma verdadeira companheira, pela motivação, compreensão e paciência nos meus momentos de reflexão.

À Professora Rosângela Maria Vanalle, pela orientação, incentivo e dedicação ímpar para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP/SP, pela oportunidade de realização do doutorado.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

À minha mãe, Alaydes Soncini, à minha irmã Helaine Soncini Pelissari e ao meu irmão Jeferson Soncini Pelissari, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Aos Professores Doutores José Antônio Arantes Salles, Milton Vieira Junior, Ana Carolina Spolidoro Queiroz e Alfredo Colenci Júnior, pelas observações e contribuições para a melhoria do trabalho.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O atual cenário globalizado colocou as pequenas empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas. O grande desafio dos administradores das pequenas empresas é o de buscar a sensibilidade no mercado para sua empresa, a inovação e a tecnologia do produto e sua adequação a novos modelos de gestão. Este contexto ressalta a necessidade das pequenas empresas formularem estratégias empresariais para o alcance de seus objetivos. Assim, o presente estudo, que teve como objetivo central delinear um modelo de formulação de estratégias empresariais no âmbito das pequenas empresas, tendo como contorno a cultura corporativa e as competências gerenciais, visando aliar a teoria à prática destas organizações. A metodologia adotada para desenvolvimento da tese é a pesquisa descritiva qualitativa, instrumentalizada pela pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para efeito de obtenção de dados, optou-se pela amostra não-probabilística intencional, constituída de três (03) pequenas empresas industriais de confecções da região da Grande Vitória-ES. E o instrumento de coleta foi a entrevista e a pesquisa documental. No presente estudo, delineou-se que a estratégia empresarial na pequena empresa é resultante da interação entre a cultura corporativa e as competências gerenciais, sob as influências das forças externas à empresa. Dessa forma, o modelo de formulação estratégica proposto, compreende as seguintes etapas: 1) monitoramento do ambiente externo e interno, 2) definição da cultura e objetivos corporativos, 3) criar uma visão geral do produto, mercado e clientes potenciais e 4). Alinhamento estratégico.

Palavras-chave: estratégia empresarial, pequena empresa, cultura corporativa, competências gerenciais.

ABSTRACT

The actual global scenery places the Brazilian small business under the pressure of new competitive forces. The big challenge for their managers is to determine the market's sensibility, the innovation and the technology of the product, as well as their adaptation to new management models. This context brings about the small business necessity to formulate enterprise strategies to reach their goals. As a result of this demand, the present work, which primary aim was the design of a model for enterprise strategies for small business, has its line in corporative culture and management performance, combining the practical and theoretical knowledge of these organizations. The methodology adopted for development of the thesis is the qualitative descriptive research, for the bibliographical research and study of case. In order to collect data information, a non-probabilistic intentional sample constituted of three small clothes industry was considered of the region of Great Victory. E the collection instrument was the interview and the documentary research. In the present study, it was delineated that the enterprise strategy in the small company is resultant of the interaction between the corporative culture and the management abilities, under the influences of the external forces to the company. In this way, the proposed strategic model encloses the following steps: 1) internal and external environment monitoring, 2) mission definition and corporative aims, 3) the creation of a general vision of the market, the product and the potential clients and 4) strategic alignment.

Key-words: enterprise strategy, small company, corporative culture, management abilities.

SUMÁRIO

1. Introdução	10
1.1 Delimitação do Tema	10
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Caracterização do Problema.....	24
1.4 Objetivos	28
1.4.1 Objetivo geral	28
1.4.2 Objetivos Específicos.....	28
1.5 Originalidade do Tema da Tese	29
2. Referencial Teórico	32
2.1 Empresa: aspectos introdutórios.....	32
2.1.1 Conceituando Pequena Empresa	33
2.2 As Pequenas Empresas e a competitividade	35
2.3 Estratégias Empresariais	40
2.3.1 Conceituação	40
2.3.2 Escolas de Pensamento Estratégico.....	46
2.3.3 Formulação de Estratégia	56
2.4 Cultura organizacional: um enfoque corporativo	73
2.4.1 Aspectos históricos e conceituais	74
2.4.2 Modelos de apreensão da cultura	77
2.5 Competências Gerenciais	85
2.5.1 Aspectos históricos e conceituais de Competências.....	86
2.5.2 Classificação das Competências	91
2.5.3 Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	95
2.6 Estratégias empresariais, cultura corporativa e competências gerenciais	105
3. Metodologia da Pesquisa	112
3.1 Procedimentos metodológicos	112
3.2 A Natureza da Pesquisa.....	114
3.3 Tipologia da Pesquisa.....	115
3.4 Universo e Amostra.....	118

3.5 Coleta e Tratamento de Dados	121
3.6 Limitações da Pesquisa	123
4. Estudo múltiplo de casos	125
4.1 Contextualização do ambiente da pesquisa.....	125
4.2 Análise dos dados.....	126
4.3 Identificação da Empresa A	127
4.3.1 Aspectos da cultura corporativa da empresa A.....	127
4.4 Identificação da Empresa B	133
4.4.1 Aspectos da cultura corporativa da empresa B.....	133
4.5 Identificação da Empresa C	137
4.5.1 Aspectos da cultura corporativa da empresa C.....	137
4.6 Competências gerenciais nas empresas pesquisadas	140
4.7 Fatores estratégicos.....	143
4.8 Discussão dos Resultados.....	146
5. Modelo de Formulação de Estratégias no Âmbito das Pequenas Empresas com Base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais	152
5.1 Decorrências da pesquisa realizada que devem ser apropriadas para a construção do modelo de formulação de estratégia.....	153
5.2 Limitações das pequenas empresas.....	156
5.3 Designer do modelo de formulação de estratégias no âmbito das pequenas empresas	160
5.4 Detalhamento do modelo de formulação de estratégia no âmbito das pequenas empresas.....	167
5.4.1 Monitoramento do ambiente externo e interno.....	167
5.4.2 Definição da missão e objetivos corporativo	171
5.4.3 Criar uma visão geral do produto, mercado e clientes potenciais	175
5.4.4 Alinhamento estratégico.....	176
5.5 Roteiro para formulação de estratégia na pequena empresa: um guia prático	179
6. Considerações Finais.....	194
6.1 Recomendações para Trabalhos Futuros.....	197
Referências	198
Apêndice	2122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de formulação de estratégias empresariais.....	20
Figura 2	Cinco forças que afetam a competição na indústria.....	57
Figura 3	Estratégias deliberadas e emergentes.....	59
Figura 4	A formulação da estratégia como um processo único.....	68
Figura 5	Processo global de desenvolvimento e operacionalização das estratégias empresariais.....	69
Figura 6	O processo de desvendar a cultura de uma organização....	77
Figura 7	Modelo teórico concebido por Hofstede (1990).....	80
Figura 8	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	99
Figura 9	Processo de gestão de desempenho baseado nas competências.....	100
Figura 10	Competências gerenciais em um mundo em mudanças.....	102
Figura 11	Competências gerenciais básicas.....	104
Figura 12	Diagrama do processo de formulação de estratégia empresarial.....	106
Figura 13	Interação entre estratégia, cultura e competências.....	110
Figura 14	O Conhecimento e Seus Níveis.....	113
Figura 15	Variáveis observadas no modelo.....	118
Figura 16	Procedimento de Amostragem.....	119
Figura 17	Raciocínio do estrategista.....	159
Figura 18	Estratégia empresarial na pequena empresa.....	161
Figura 19	Componentes de sustentação do modelo de formulação de estratégia.....	163
Figura 20	Modelo de formulação de estratégia empresarial na pequena empresa.....	164
Figura 21	Alinhamento estratégico.....	177
Figura 22	Processo de delimitação de estratégia empresarial.....	178
Figura 23	Roteiro para formulação de estratégia.	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação de empresas quanto ao número de empregados.....	34
Quadro 2	O paradigma da Administração em Mudança.....	39
Quadro 3	Escolas da estratégia.....	46
Quadro 4	Tipos distintos de estratégias.....	60
Quadro 5	Metodologia de Hill para a formulação da estratégia.....	65
Quadro 6	As Vinte e Uma Competências de Boyatzis.....	87
Quadro 7	Conceito inspirado na obra de Le Boterf.....	91
Quadro 8	Competências gerenciais básicas.....	96
Quadro 9	Dimensões da competência para a formulação de estratégias.....	108
Quadro 10	Competências gerenciais fundamentais.....	141
Quadro 11	Elementos essenciais ao estrategista das pequenas empresas.....	143
Quadro 12	Fatores estratégicos.....	144
Quadro 13	Identificação das competências gerenciais.	183
Quadro 14	Treinamento.....	184
Quadro 15	Fatores ambientais internos.....	185
Quadro 16	Fatores ambientais externos.....	186
Quadro 17	Determinação dos fatores críticos de sucesso.....	187
Quadro 18	Análise do mercado-alvo.....	189
Quadro 19	Avaliação da estratégia.	193

1. Introdução

O tema desenvolvido nesta tese privilegia a formulação de estratégia para pequenas empresas, passando a ser importante na medida em que se propõe a orientar o pequeno empresário no processo de formulação de estratégia. Para melhor compreensão da pesquisa, inicialmente, apresenta-se a delimitação do tema, a justificativa da pesquisa, o problema estudado, os objetivos e originalidade do trabalho.

1.1 Delimitação do Tema

A importância e a força das pequenas empresas no Brasil são indiscutíveis. Sua representatividade pode ser expressa em números: em conjunto as micro e pequenas empresas respondem, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial e contribuem em torno de 30% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2005).

A partir da década de 90, as transformações do cenário globalizado colocaram as pequenas empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como condição essencial para a manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento, buscando novas formas de superar concorrentes e ampliar a clientela.

Não é preciso fazer uma prolongada discussão sobre as aceleradas mudanças do atual mundo empresarial, caracterizado por uma dinâmica hiper-ativa, por incerteza e caos. As organizações, independente da sua dimensão, têm de enfrentar um desafio constante, intensificação das competições, aumento do poder do cliente, redução do ciclo dos produtos. A organização que confia simplesmente na tradicional competência em custos e na estratégia da diferenciação encontrará dificuldades crescentes para sustentar a vantagem

competitiva. E quando o âmbito é das pequenas empresas o problema é ainda maior.

Neste cenário, Daft (1999) afirma que as pequenas empresas têm de descobrir formas para englobar o paradoxo do século XXI de manter tudo funcionando e ao mesmo tempo mudar tudo. Fazer isso significa olhar para o mundo através de lentes diferentes. Implica desenvolver a capacidade de elaboração de estratégias, visando tornarem-se competitivas, zelando pela sua permanência, fixação e expansão no mercado.

Bruchele (apud SAUER; COLOSSI, 1997) comenta que o sucesso das pequenas empresas está diretamente ligado com o seu nível de formulação de estratégias. Segundo o autor, hoje as pequenas empresas possuem grande necessidade de formular estratégias por duas razões: (a) elas não têm força para competir em todas as frentes, e, portanto, precisam escolher acertadamente todos os seus passos; e (b) não possuem a reserva para sobreviver a muitos de seus erros, devendo, assim, calcular cuidadosamente seus movimentos.

Na verdade, de acordo com Lobato *et al* (2003), se está diante da possibilidade de utilizar um novo jeito de pensar e de agir. Por decorrência, precisa-se encontrar um novo jeito de conceber e implementar estratégias. É necessário entender a formulação de estratégias como a possibilidade de se construir idéias.

Para Andrews (1971) as estratégias são modelos de decisão que determinam e revelam os objetivos da organização e produzem as políticas e os planos principais para conseguir estes objetivos e para definir o alcance do negócio perseguido pela organização.

Porter (1991) afirma que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los que afetam o sistema como um todo. Esta definição caracteriza a estratégia como o

elemento que conecta os objetivos em longo prazo, às metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, estabelecendo, por sua vez, uma conexão com os recursos necessários para sua efetiva implementação, sejam monetários, humanos ou de capital.

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam estratégia como as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem a empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma possível, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere.

Novamente, nota-se a importância da estratégia para o desenvolvimento das ações organizacionais com vistas ao alcance de seus objetivos, priorizando a vantagem competitiva em relação a seus concorrentes e o foco nas necessidades dos clientes.

O trabalho publicado por Mintzberg (1987) defendeu a necessidade de mais de uma definição do termo estratégia, aplicada aos negócios, para seu perfeito entendimento. O autor apresentou sua teoria, conhecida no meio acadêmico como os "5 P's", através de cinco definições de estratégia, a saber, em Inglês: *plan* (plano), *pattern* (padrão), *position* (posição), *perspective* (perspectiva), *ploy* (Manobra ou estratégia).

As perspectivas sistematizadas por Mintzberg (1987) podem ser complementares umas das outras, consoante à situação em análise. Não se considera que sejam incompatíveis entre si. Por isso, normalmente utilizam-se em simultâneo, algumas das perspectivas analisadas quando se define um conceito de estratégia.

Vale destacar que a estratégia atinge toda a empresa, procurando definir a direção e orientando a empresa competitivamente.

A despeito dos ensinamentos dos gurus da estratégia, não existe uma maneira única e melhor de se formular estratégias empresariais. Ao contrário, a melhor

maneira depende da natureza e das necessidades dos negócios da empresa e das competências das pessoas que a administram (GOOLD; CAMPBELL, 1998).

A literatura sobre estratégias é vasta. Diversos pesquisadores trazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de formulação de estratégias. Dentre estas tipologias de formulação de estratégia, serão abordadas de maneira mais abrangente, ao longo do presente estudo os trabalhos de Porter (1991) e Mintzberg (1998), dada a sua representatividade no mundo acadêmico e por demonstrarem grande aplicabilidade nas organizações.

Porter (1991) considera quatro fatores básicos para a formulação de estratégias: pontos fortes e fracos, valores pessoais de uma organização, ameaças e oportunidades da indústria e a expectativa da sociedade. Mintzberg (1998) propõe dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias, escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental, escola de configuração.

Analisando-se as premissas de Porter e Mintzberg, verifica-se que a formulação de estratégia é um processo visto por enfoques diferenciados. Esse processo hoje se apresenta como importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

Considerando que estas tipologias de formulação de estratégia foram elaboradas tendo por base as grandes empresas, torna-se relevante o estudo do processo de formulação de estratégias no âmbito das pequenas empresas, já que, estas organizações, têm certas particularidades no seu processo de gestão. De forma geral Nakamura (apud TERENCE, 2002) cita as seguintes características específicas: pessoalidade, a administração não-profissional e a informalidade.

A competitividade que assombra o século XXI induz as pequenas empresas a alterarem sua forma de administrar. Este contexto exige do administrador ponderar variáveis internas da própria organização, sua cultura corporativa, para alavancar a vantagem competitiva.

Lembrando que uma vantagem competitiva é criada ao se identificarem oportunidades únicas em termos de produtos-mercados. A partir daí, estabelecem-se as estratégias e as necessidades de integração que visam o sucesso da organização. Neste contexto, a formulação de estratégias passou a ser a oportunidade da organização planejar, identificar as forças e fraquezas, identificar as competências essenciais do negócio bem como necessárias a cada função. Lembrando que estas competências identificadas possibilitam as escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Galbraith *et al* (1995) também afirmam que a crescente competitividade do ambiente empresarial tem feito aumentar a necessidade de mudanças nas organizações. A capacidade de mudar é sinônimo de sobrevivência. A velocidade das transformações torna indispensável que as organizações sejam capazes de gerar respostas a cada momento.

Assim, as pequenas empresas estão atualmente numa luta para sobreviverem e se manterem competitivas, frente às mudanças sociais, políticas e econômicas que caracterizam a globalização cada vez mais acentuada.

Este contexto ressalta a necessidade destas organizações explorarem e desenvolverem sua cultura e suas competências de maneira relacionada às estratégias e as demandas de mercado, ou seja, alinhar mercados, estratégias e competências.

É nessa moldura que se insere o tema do presente estudo, tendo o pesquisador como propósito, esmiuçar a questão da formulação de estratégias em pequenas empresas.

De acordo com Terence (2002) os elementos que consubstanciam o processo de elaboração de uma estratégia, em qualquer organização, no atual ambiente competitivo são o próprio ambiente no qual a empresa está inserida, os recursos humanos, técnicos e financeiros. Neste sentido, Beuren (2000) cita a cultura da empresa e as competências gerenciais.

Estas duas variáveis importam porque os elementos culturais - sentimentos, crenças e valores compartilhados pelos membros da organização - e as competências gerenciais do administrador determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa (SCHEIN, 2001).

Não esquecendo, que a cultura é um atributo de toda organização, cada uma tem sua própria cultura, concebida através dos seus proprietários e colaboradores. Na concepção interpretativista a cultura assenta-se nas crenças, valores, tradições e hábitos desenvolvidos internamente e no relacionamento da organização com a sociedade que faz parte, ou seja, considera as inter-relações existentes entre fatos e valores, as dimensões históricas, sociais e culturais dos diversos contextos organizacionais. Por outro lado, a concepção funcionalista “define cultura organizacional como uma variável, passível de ser controlada, portanto objeto de gestão” (VALENTIM; WOIDA, 2004).

Por isso, a cultura está sendo modelada continuamente. Foi a partir dos trabalhos de Edgard Schein (1981) e Firsirotu (1984), que a transposição do conceito de cultura para o estudo das organizações tomou um maior impulso. Estes trabalhos serviram de alicerce para a determinação da variável cultura organizacional.

Em realidade, toda organização é em si uma construção cultural, onde se podem encontrar diferentes maneiras de arquitetar o mundo, de trabalhar, de divertir, de manter as relações interpessoais.

Para Schein (2001), a cultura origina-se de três forças: as crenças, valores e pressupostos dos fundadores; o aprendizado do grupo e novas crenças; valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes. O que

caracteriza a visão corporativa da cultura. No contexto simbólico das pequenas empresas, a cultura assume esta visão corporativa, enraizada na cultura do proprietário dirigente.

A cultura corporativa é a força que possibilita a coesão de uma empresa, ou seja, é a personalidade da empresa (PÉREZ, 2006). Segundo Morgan (1996), a cultura corporativa centraliza a atenção sobre o lado humano da organização com o objetivo de ressaltar o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional.

Outra força desta cultura corporativa é o fortalecimento da idéia de que a empresa deve ser administrada levando-se em consideração o linguajar, normas, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam valores e crenças, sendo que estas é que guiam à ação das pessoas - daí a necessidade de se guiar a cultura corporativa.

Os valores, as crenças, as atitudes e os sentimentos compartilhados por todos os membros de uma empresa que formam sua cultura corporativa, resultam de um processo de aprendizado em conjunto. Originalmente, tais idéias estavam apenas na cabeça dos fundadores e líderes. Elas foram partilhadas e admitidas, só, à medida que os novos membros da organização perceberam que as crenças, valores e certezas dos fundadores, levavam ao sucesso da empresa e, por esse motivo, deviam ser “corretos” e, por conseguinte, seguidos (SCHEIN, 2001).

Assim, os administradores devem estar cientes de que a cultura da organização tanto pode ser administrada como mudada, com base no conhecimento dos princípios e valores, precisam compreender o que não pode e o que pode ser cedido.

É neste contexto que a competência gerencial torna-se determinante, uma vez que, com competência para entender o real significado da cultura, o administrador pode também compreender o que e como mudar, quando a

mudança é necessária, devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado em transformação.

A noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, saber se engajar, mobilizar recursos, assumir responsabilidades, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, ter visão estratégica (LE BOTERF, 2003). Estando diretamente ligada ao fator humano, assim, como o é, a cultura corporativa.

Durand (1998) alicerça o conceito de competência em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é a série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo. A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido. A atitude é a predisposição em relação à adoção de uma ação.

Por conseguinte, define-se competências gerenciais como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (MIRANDA, 2006).

No contexto dinâmico e imprevisível de hoje, a competência gerencial no processo de formulação de estratégias, é essencial para o sucesso da organização.

É necessário que a empresa identifique em que grau ela é hábil em notar e entender as mudanças em seu ambiente de mercado, além disso, é preciso identificar a habilidade em adaptar-se aos *feedbacks* de mercado, para ajustar suas estratégias correntes/atuais, considerando as suas forças e fraquezas no momento de desenvolver suas estratégias, configurando um plano estratégico efetivamente integrado ao plano de negócio de cada unidade ou departamento (ou linha de produtos). Outro fator importante é entender em que extensão o processo de formulação da estratégia da empresa é adequado ao seu ambiente competitivo e como a cultura da empresa facilita a efetiva decisão e execução da estratégia (ORSSATTO, 2002).

Neste contexto, a competência gerencial é chave-vital das pequenas empresas, para a formulação de estratégias, diante do contexto global de alta competitividade, em que estas organizações, também, se vêem inseridas.

1.2 Justificativa

A decisão de analisar o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas industriais deu-se não só pela atualidade do tema, mas também, por se constatar certa carência de análises que buscassem interpretar e evidenciar a realidade deste processo, em tal segmento.

Atualmente, de acordo com Sorensen *et al* (2004), as pequenas empresas são uma fração grande do número do total de empresas de uma nação: representam em torno de 95% das empresas totais e são responsáveis por 70% dos postos de trabalhos nos países da OECD (Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento), o que fazem das pequenas empresas um “expoente” significativo das economias nacionais.

Farah e Cavalcanti (1998, p.2) enumeram como vantagens das pequenas empresas dentro do contexto empresarial do país as seguintes:

- Estão em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores, etc.) que, assim, favorecem seu melhor relacionamento em nível individual com estes segmentos;
- As PMEs, que utilizam tecnologia simples, tendem a se ajustar mais agilmente ao meio social e culturais do país e podem estabelecer, com maior facilidade, vínculos com setores manufatureiros;
- Podem servir de forma mais eficiente aos mercados limitados ou tipicamente fragmentados, quando comparadas com as grandes organizações;
- O desenvolvimento destas organizações facilita a dispersão da atividade fabril e pode contribuir para reduzir o desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos.

Destaca-se ainda, que as pequenas empresas podem contribuir significativamente com o desenvolvimento de uma região, porque são fortes geradoras de empregos e renda. No entanto, necessitam utilizar-se constantemente de práticas inovadoras a fim de obter condições para competir

e estabilizar-se no mercado (CÂNDIDO; ABREU, 2001). Assim, a prática de estratégia é fundamental, ao seu êxito.

Não parece haver dúvida alguma de que a estratégia é importante para o sucesso de qualquer empresa. Porém, apesar de décadas de pesquisas acadêmicas sobre o assunto, não há consenso quanto às etapas do processo ideal de formulação de estratégias (CUSUMANO; MARKIDES, 2002) nas pequenas empresas. A falta de uma definição aceitável deixou o campo livre para novas pesquisas nesta área.

Assim, a proposta aqui apresentada orienta-se para uma forma de assumir o desafio de contribuir para o debate e para ações que possam lidar com o caráter multifacetado das pequenas empresas e encontrar novo desenho no processo de formulação de estratégias nestas organizações, tendo como pano de fundo a cultura corporativa e as competências gerenciais.

A escolha destas variáveis justifica-se à medida que a estratégia empresarial é um processo organizacional inseparável do comportamento gerencial e da cultura corporativa de uma empresa (BEUREN, 2000).

Considerando que as empresas são realidades sociais, Morgan (1996, p. 36) ressalta que:

[...] a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa, e atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Neste sentido, Fleury e Fleury (2001) defendem que a formulação eficaz da estratégia empresarial está intimamente ligada às competências gerenciais e à cultura corporativa, que se configura no meio necessário para a consecução deste objetivo.

Essa idéia pode ser ilustrada pelo esquema apresentado a seguir:

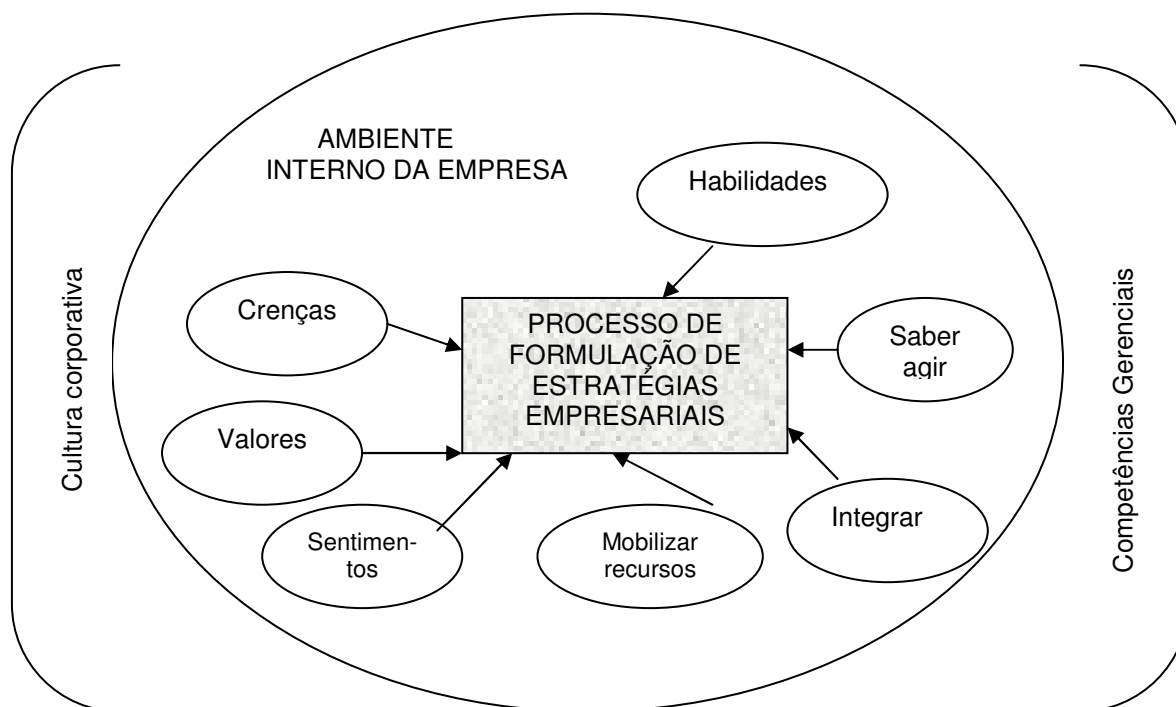


Figura 1 – Processo de formulação de estratégias empresariais.

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Para o posicionamento frente a essa ordem, considera-se que a estratégia organizacional é causa e efeito da cultura corporativa e das competências gerenciais.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que uma cultura é capaz de cegar até mesmo executivos experimentados e bem sucedidos para fatos que não combinem com as suas suposições. Sendo que, uma cultura arraigada pode dificultar bastante a formulação e implementação de estratégias novas e diferentes. O que evidencia a relevância desta variável.

É importante destacar, ainda, que conforme Alday (2000) o processo atual de formulação de estratégias tende, especialmente em pequenas empresas a ser dominado pelo proprietário-dirigente (cultura corporativa). Assim, este é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo de delineamento das estratégias empresariais. Daí decorre a necessidade das competências gerenciais que zelarão pela harmonia dos recursos organizacionais, capacidade de inovar e de mudanças estratégicas, possibilitando desempenho positivo da organização, no cenário atual.

Para justificar a escolha da cultura corporativa, busca-se fundamentação em autores como Kotter e Heskett (1994), Schein (1995, 2001), Morgan (1996), Bouchard (1996), Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), que enfatizam o poder da cultura corporativa como a origem de qualquer estratégia empresarial, visto ser a mesma determinante do comportamento das pessoas na organização.

Também serve de fundamentação acadêmica ao presente estudo, o trabalho de Zago (2000) que objetivou aprofundar os estudos sobre a Cultura Organizacional através de uma discussão teórica e da proposta de um modelo de sua arquitetura que sistematize e contemple aspectos de natureza estrutural e dinâmica – o Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional-MARCO –, visando suportar ações para o seu gerenciamento para adequada relação com um ambiente em mutação. Justificado pela relação de causalidade mútua entre a Cultura Organizacional e a conduta humana coletiva, o estudo define como premissa básica que o comportamento é a expressão da cultura, que é por ele consolidada.

A cultura importa, porque os elementos culturais (sentimentos, crenças e valores compartilhados) determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa (SCHEIN, 2001).

O próprio ambiente interno da organização é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre os membros da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Para Schein (1995), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que a cultura organizacional consiste num complexo conjunto de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda organização, e que influencia a maneira pela qual as pequenas empresas formulam suas estratégias.

As culturas estão em cada nível hierárquico. Bouchard (1996) procura apontar que o trabalho assume uma dimensão simbólica na vida dos seres humanos e que tal carga contamina as organizações, portanto movimentar-se em um processo estratégico exige de todos, a leitura dos símbolos, valores, crenças e das significações individuais e o produto que provoca no coletivo como forma de estabelecer relação entre as pessoas (cultura corporativa).

Nesse sentido, segundo Bouchard (1996), caberia ao administrador a compreensão da cultura como forma de movimento e relacionamento entre os colaboradores. A compreensão da organização, em sua dimensão cultural, desafia o administrador diretamente sobre a competência, pois atuar no campo da cultura corporativa traz a necessidade de aprofundamento em outras áreas de conhecimento, como a psicologia, psicanálise, sociologia, filosofia, semiótica e, ao mesmo tempo, rompe com as perspectivas pragmáticas de administração.

Essa nova perspectiva de gestão está aliada às mudanças que vêm ocorrendo no contexto contemporâneo e exigem do administrador, competências gerenciais, que outrora, eram dispensáveis.

A noção de competência aparece então como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos. Nesta perspectiva, a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, em que se coloca recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua

aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade (HIROTA; FORMOSO, 2003).

Competências gerenciais são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração e planejamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formulação gerencial com base na realidade individual e estratégia competitiva de cada empresa. Como na pequena empresa, o administrador é a peça fundamental do processo de elaboração de estratégia, ele precisa estar capacitado à gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação e planejamento (FLEURY; FLEURY, 2001).

Encontra-se fundamentação à variável competência gerencial, no trabalho de Steil (2002) que apresentou um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas formais de capacitação. A autora utiliza-se do construto da aprendizagem organizacional na medida em que ele reflete a incorporação do conhecimento adquirido individualmente nas rotinas e práticas, cultura, estrutura e produtos organizacionais. A ampliação organizacional das competências ocorre por meio de transferências sucessivas e crescentes nos níveis ontológicos: individual, grupal e organizacional. Assim, os elementos agregadores deste modelo, dão o suporte necessário para que a variável, competências gerenciais instrumentalize o processo de formulação de estratégias, no presente estudo.

Então, a realização desta pesquisa é oportuna por que busca fornecer subsídios ao administrador para o processo de formulação de estratégias nas pequenas empresas. Portanto, espera-se contribuir para o aprimoramento dos mecanismos de gestão destas organizações.

É importante observar, inclusive, que são escassas as pesquisas voltadas ao tema proposto, modelo de formulação de estratégias em pequenas empresas, dentre os trabalhos apresentados em eventos nacionais e internacionais destacam-se: o ENANPAD, ENEGEP, ANGRAD, CLADEA, SLADE, Revista Produção, Revista Gestão & Produção, European Journal of Operational Research, Harvard Business Review, European Management Journal, International Journal of Operations & Production Management, Journal of Operations Management, International Conference on Production Research e Production and Inventory Management Journal. Dessa forma, o estudo é relevante ainda, por possibilitar a divulgação do tema o que, justifica por si só, o esforço para a realização desta pesquisa, levando-se em conta a contribuição que poderá alcançar aos profissionais envolvidos na função de gestores empresariais.

A presente tese enquadra-se no extenso rol de interdisciplinaridade da Engenharia de Produção. Denota-se que estudos elaborados nessa área de conhecimento fundamentam-se, tendencialmente, na idéia de que as organizações buscam seu equilíbrio através de sua adaptação à competitividade do ambiente em que desenvolvem suas atividades.

Nesse contexto, a adequação da capacidade empresarial às oportunidades detectadas no mercado, vem se estabelecendo como prioridade das organizações e, nesse contexto, a estratégia empresarial a ser praticada por toda a empresa no intuito de viabilizar a consecução de seus objetivos, fornece à Engenharia de Produção subsídios necessários, propiciando resultados substanciais às organizações.

1.3 Caracterização do Problema

De acordo com o SEBRAE (2003), inúmeras empresas de pequeno porte não sobrevivem até o primeiro ano de vida. Dentre os problemas que levam tais empresas ao insucesso, enfatiza-se a falta de conhecimento do ramo de atividade, desconhecimento de normas básicas para mercado, falta de

orientação para o mercado, falta de qualidade para competir, forte concorrência, falta de estratégias definidas, dentre outros.

Mattar (1988) divide os motivos que levam a alta mortalidade das pequenas empresas em fatores externos e internos à empresa. Dentre os fatores externos, destaca-se o “efeito sanduíche”, que ocorre quando a pequena empresa compra de grandes fornecedores e vende para grandes clientes, sendo pressionada por ambos os lados; o tratamento indiferenciado da legislação e o baixo volume de crédito disponível.

Dentre os fatores internos, Mattar (1988) cita a baixa capacidade das pequenas empresas em se adaptar às mudanças no seu meio ambiente; a estreita vinculação empresa-empresário e a falta de delimitação de estratégias empresariais.

Considerando, a contribuição das pequenas empresas para economia brasileira, a administração destas organizações ainda é uma incógnita, abrindo assim discussão para diversos fatores, dentre estes a formulação de estratégias chama atenção de pesquisadores e entidades ligadas a estas organizações. Lembrando que este processo desenvolvido corretamente contribui para à elevação da competitividade da organização. Assim, a necessidade de entender o universo interno da administração da pequena empresa, seu processo estratégico, torna-se deveras importante no atual cenário competitivo.

No entanto, para que se desencadeie um movimento no sentido da excelência empresarial, há necessidade de formulação de estratégias para todos os objetivos organizacionais. Na atualidade, conforme Drysdale-Anderson (2000), o delineamento estratégico é vital para a sobrevivência das pequenas empresas.

Todavia, os conceitos sobre o processo de formulação de estratégias foram desenvolvidos baseados em estudos de grandes organizações. E em geral, as pequenas empresas possuem características, as quais a teoria de formulação

de estratégias baseada nas grandes empresas não consegue englobar (PLEITNER, 1989).

Para Pleitner (1989), estas características podem ser divididas em dois grandes grupos:

a) quanto à "figura do dono": nas pequenas empresas o poder tende a ser centralizado na "figura do dono". Assim, nestas empresas, a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e geralmente a estratégia reflete a visão implícita do administrador sobre a relação da organização com o meio-ambiente (ANDRADE *et al*, 2004).

b) quanto à cultura e estrutura organizacional: outra característica importante das pequenas empresas, é que sua cultura é enraizada na pessoa do dono da organização, é uma cultura corporativa, com poucos níveis hierárquicos, onde as estratégias do pequeno empreendedor baseiam-se em sinais do ambiente, que podem ser oportunidades ou ameaças (NAGEL, 1981). A baixa capacidade de trabalhar de forma cooperada, no ato de empreender, também, é um traço cultural das pequenas empresas afirma Machado Neto (2006).

Segundo Camfield *et al* (2006), as pequenas empresas se diferenciam por apresentar uma administração centralizada, gerenciada pelo próprio dono, ou familiares, os quais, na maioria das vezes, não apresentam um preparo técnico adequado.

Outros aspectos que caracterizam estas empresas são: busca constante pela auto superação. A empresa em si é a criação mais importante, e não os produtos. Ou seja, os produtos são veículos para a empresa e não o inverso. Persistência acima de tudo e apesar de tudo. Grande capacidade de recuperação, conseguindo dar a volta por cima das adversidades. O líder não impõe soluções, mas disponibiliza ferramentas para as pessoas. Compromissos com metas e projetos desafiadores, normalmente arriscados. Existência de uma cultura de devoção à empresa por parte dos empregados,

visando à preservação da ideologia central da organização (MACHADO NETO, 2006).

Com base nas suas características, pode-se afirmar que em geral, as estratégias nas pequenas empresas, não são formuladas explicitamente, mas formadas por decisões flexíveis, incrementais e orientadas pela percepção ambiental dos administradores, que normalmente, são os próprios proprietários das empresas. Dessa maneira, pode-se inferir que a cultura corporativa e as competências gerenciais do administrador são fatores determinantes do processo de formulação de estratégias, no âmbito das pequenas empresas.

Também, ressalta-se a questão da implementação e execução das estratégias formuladas. Kaplan e Norton, (2000) destacam que os índices de sucesso da implementação da estratégia são muito reduzidos, em organizações de todas as dimensões. Contudo, na maioria dos casos, os fracassos não são decorrentes de uma estratégia ruim ou mal formulada, mas da má execução da mesma. O que pode decorrer, tanto da cultura corporativa da empresa, como da má capacitação do administrador para promover uma implementação e execução eficaz da estratégia, adaptável às mudanças, se necessário.

Assim, a proposta que aqui se apresenta se faz à convicção de que as organizações, como a sociedade, estão passando por uma fase de crises e ambigüidades face às complexidades das mutações atuais. Este cenário requer, para superação dos impasses, não apenas estudos superficiais sobre as pequenas empresas, mas também procedimentos mais profundos, penetrar no âmago da pequena empresa, como ela desenvolve suas estratégias, como poderá se tornar mais competitiva, consegue aliar as competências e a cultura num objetivo comum? São instrumentos que estão presentes dentro da própria empresa, mas que muitas vezes fica esquecido, por não saber como se utilizar deles para o sucesso organizacional.

Em decorrência do exposto, na presente tese o problema de pesquisa emerge naturalmente da necessidade de se dispor de uma ferramenta capaz de nortear o administrador das pequenas empresas no processo de formulação de

estratégias. Uma ferramenta direcionada especificamente ao segmento das pequenas empresas, já que estas são agentes econômicos diferenciados, conforme prevê a própria Constituição Federal de 1988 nos artigos 170 e 179.

Assim, o presente estudo é norteado pelo seguinte questionamento:

Como as estratégias empresariais podem ser formuladas no âmbito das especificidades das pequenas empresas para a excelência empresarial destas organizações?

1.4 Objetivos

A partir da apresentação do tema e da contextualização do problema, podem ser determinados os objetivos que se deseja alcançar com este estudo, desde o de natureza geral até os específicos.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo central deste estudo é delinear um modelo de formulação de estratégias empresariais no âmbito de pequenas empresas, tendo como contorno a cultura corporativa e as competências gerenciais, visando aliar a teoria à prática destas organizações.

1.4.2 Objetivos Específicos

As etapas do estudo empírico, necessárias à consecução do objetivo, são as seguintes:

- Analisar as limitações do processo de formulação de estratégias empresariais em pequenas empresas de confecções da Grande Vitória – ES;

- Verificar a influência da cultura corporativa e das competências gerenciais no processo de formulação de estratégias empresariais em pequenas empresas de confecções da Grande Vitória – ES;
- Delinear um modelo de formulação de estratégia em pequenas empresas de confecções da Grande Vitória – ES.

1.5 Originalidade do Tema da Tese

Estudar o processo de formulação de estratégias no âmbito das pequenas empresas é um desafio, e que leva à exigência de respostas. Assim, busca-se respaldo nas palavras de Mintzberg e Quinn (2001), que assim argumentam: a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura, é também, uma idéia que leva às questões fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação. Como perspectiva, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo.

Assim, a maior contribuição desta tese, encontra-se no estabelecimento da relação entre os conceitos de cultura corporativa, competências gerenciais e formulação de estratégias, no âmbito das pequenas empresas. Dessa forma, busca-se dar subsídio à formação de um conhecimento mais consistente em relação ao processo de formulação de estratégias nas pequenas empresas.

É necessário salientar em defesa do ponto de vista aqui priorizado, que todo esforço na consolidação de estratégias no âmbito das pequenas empresas passa, necessariamente pela sua cultura e as competências gerenciais do administrador. Estes atributos acabam por influenciar o processo de formulação de estratégias e a própria capacidade de atuação da empresa.

Assim, trata-se de uma inovação a análise do processo de formulação de estratégias em pequenas empresas, tendo por escopo sua cultura e as competências gerenciais. Ressalta-se o ineditismo do presente estudo à medida que inexistente na literatura especializada um arquétipo descritivo do processo de formulação de estratégias empresariais para as pequenas empresas, tendo como escopo a cultura corporativa e as competências gerenciais.

1.6 Estrutura da Tese

Este estudo foi estruturado em 6 capítulos:

No capítulo 1 apresenta-se o delineamento introdutório do trabalho, evidenciando-se a apresentação do tema, a justificativa da pesquisa, a contextualização do problema, os objetivos e a originalidade do estudo.

O capítulo 2 traz o referencial teórico que alicerça a pesquisa, relacionando os seguintes temas: pequena empresa, estratégia empresarial, cultura corporativa e competências gerenciais.

No capítulo 3 faz-se a apresentação do encaminhamento metodológico da pesquisa.

No capítulo 4 expõem-se os resultados da pesquisa realizada junto às pequenas empresas de confecções da Grande Vitória – ES, bem como a discussão e análise dos resultados dos estudos de casos realizados.

No capítulo 5 apresenta-se o delineamento do modelo de formulação de estratégias empresariais no âmbito das pequenas empresas, tendo como contorno a cultura corporativa e as competências gerenciais, e finaliza-se com um roteiro prático direcionando aos administradores destas organizações.

No capítulo 6, considerações finais são apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido, destacando aquelas consideradas significativas para o tema estudado.

2. Referencial Teórico

2.1 Empresa: aspectos introdutórios

De acordo com Sandroni (2001), empresa é uma organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo primordial o lucro.

Richers (1986, p. 8) concorda com esta proposição e ainda argumenta que o lucro é necessário para o crescimento da empresa:

Uma empresa é uma organização que se propõe a, regularmente, transformar insumos e/ou transacionar bens que considera úteis para a sociedade, sejam eles matérias primas, produtos semi-fabricados, bens industriais, bens de consumo ou serviços.

Para Etzioni (1989), as empresas são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Daft (1999, p.11) define as empresas como “entidades sociais; são dirigidas por metas; são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo”.

Assim, pode-se dizer que empresas são conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins.

Lawrence e Lorsch (1972) questionam porque as pessoas criam as empresas. Sua resposta: as organizações permitem às pessoas encontrar melhores soluções para os problemas que enfrentam. As explicações dos autores enfatizam três elementos importantes: as pessoas têm objetivos, não as organizações; as pessoas se juntam para coordenar seus esforços numa organização; a eficácia de uma organização é julgada pela capacidade de

atender as necessidades de seus membros por meio de transações planejadas com o ambiente.

2.1.1 Conceituando Pequena Empresa

Resnick (1990) entende que pequena empresa é aquela que tem necessariamente a atuação na direção da empresa, o dono, que ele também é denominado de “proprietário-dirigente”, devendo conhecê-la em profundidade e ao controle totalmente, e que a empresa se caracterize pela limitação de recursos.

Longenecker *et al.* (1997), enfatizam que especificar qualquer tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas a certo tipo de negócios. Alguns exemplos de critérios usados para medir tamanho são:

- Número de empregados;
- Volume de vendas;
- Valor dos ativos etc.

Para fins deste estudo, adota-se o critério quantitativo, mais utilizado para fins estatísticos no Brasil, o número de empregados, como mostra o quadro 1:

Quadro 1 – Classificação de empresas quanto ao número de empregados.

PORTE	EMPREGADOS
Pequena empresa	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Média empresa	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Grande empresa	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE, (2003)

Em comparação às grandes empresas, vejamos algumas vantagens para a inovação das PE's, segundo Kruglianskas (1996, p.33):

- em marketing: as PE's podem desenvolver competências em certas áreas tecnológicas que atendem melhor a certos segmentos diferenciados (e muitas vezes sofisticados) de mercado. É decorrente da proximidade com os clientes, tornando mais sensíveis as necessidades deles e faz com que a atuação seja rápida e personalizada, exigindo menos burocracia no processo;
- no dinamismo empresarial e administrativo: a inércia administrativa, típica de muitas grandes empresas, oferece às PE's uma vantagem para a introdução das inovações, pois em geral contam com uma direção mais empreendedora e uma estrutura administrativa mais leve;
- na comunicação interna: as pequenas empresas, graças à sua proximidade entre seus integrantes, podem contar com sistemas de comunicação mais ágeis e eficazes.

Neste sentido, Passos (1996), argumenta que as pequenas empresas, em nível mundial, têm participação no PIB e se caracterizam por serem mais inovadoras do que as grandes empresas, em relação à geração de emprego.

2.2 As Pequenas Empresas e a competitividade

A simples existência de uma pequena empresa pressupõe que ela tenha um mercado, um produto a oferecer e é, claro, concorrência. Assim, a sobrevivência das micro e pequenas empresas depende de sua capacidade de competir no mercado (SEBRAE, 2006).

As mudanças das últimas décadas têm causado impacto de forma significativa nas estruturas das organizações, quanto à forma de atuação e conseqüentemente nos seus resultados. Este ambiente passou a exigir das organizações, inovação constante da estrutura, dos produtos, serviços, bem como, maior flexibilidade na forma de administrar a organização como um todo, destacando assim, novos modelos de gestão, tornando as organizações mais dinâmicas e competitivas, aspectos decisivos para a manutenção da sua sobrevivência (SILVA, 1996).

O ambiente global dos negócios, dinâmico e extremamente competitivo, exige das pequenas empresas maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional. Diante disso, qualificação do empresário, aliada a informação - rápida e precisa - tem papel fundamental na cadeia de valor das empresas, para que as decisões permitam um gerenciamento mais eficaz e eficiente, antecipando-se as situações de mudanças provocadas pelo dinamismo atual do mercado (PELISSARI, 2002).

Uma empresa competitiva não se contenta em sobreviver. Ela pretende ser reconhecida no mercado pelo seu desempenho, respeitada por toda a cadeia, que vai desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final, ser vista como exemplo pelos concorrentes, ser apreciada e elogiada pelos seus funcionários, conservar uma imagem positiva em todos os sentidos.

O SEBRAE/SP (1999) relata que o objetivo de uma pequena empresa competitiva, é conquistar o respeito e a preferência do consumidor, ser vista como exemplo de qualidade em seu sentido mais amplo – enfim, quer nada menos do que o primeiro lugar.

Ferraz *et al* (1999, p.3), definem competitividade como a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Coutinho e Ferraz (1994, p.10), afirmam que:

A competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado.

A competitividade pode ser entendida como a obtenção de maior produtividade que os concorrentes, garantindo a sobrevivência, a perenidade, a lucratividade, a continuidade ao longo do tempo e satisfação dos clientes internos e externos. Os autores acreditam que os conceitos de qualidade, produtividade e competitividade caminham juntos e estão interligados, pois a competitividade decorre da produtividade e esta, da qualidade (RESENDE, 2000).

De acordo com Levy *et al.* (2000), competitividade é resultado do grau de foco que o produto alcançou em relação às exigências do mercado, e também da dominância que a marca está obtendo em termos de vantagem competitiva.

Segundo Kupfer (1991, p.04),

A noção de competitividade não pode prescindir de fundamentos microeconômicos, que, por sua vez, são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência, em particular, pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas que o transformam.

Assim, a competitividade é a capacidade da empresa de gerenciar, sistematicamente, processos, pessoas e funções levando em conta as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) do empreendedor. Ao exercitar essa capacidade – chamada competitividade empresarial –, o negócio trabalha pontos fortes e oportunidades de melhoria, potencializando sua inserção na cadeia produtiva. Ou seja, a competitividade começa pela empresa, mas não se resume a ela. Portanto, a ação do administrador não se

limita a seu próprio negócio, mas abrange o conjunto, ou toda a cadeia produtiva (SEBRAE, 2006).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), atualmente, a natureza fundamental da competição em muitas das indústrias do mundo está em fase de mudança. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está aumentando de velocidade. Até mesmo a determinação dos limites de um setor está se tornando um desafio.

Considerando que as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu funcionamento, a administração muitas vezes precisa responder a estas forças ambientais.

Se no mundo globalizado, de concorrência acirrada, competitividade é fundamental para a grande empresa, o que dizer para as micro e pequenas? Por seu próprio porte, elas já enfrentam naturalmente, entre outros entraves, escala limitada, insuficiência tecnológica, falta de acesso a serviços financeiros (SEBRAE, 2006).

Neste sentido, Porter (1998) afirma que existem forças que influenciam na competitividade destas empresas: concorrente, fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes e consumidores. Com a globalização, todos esses fatores tiveram suas dimensões ampliadas. A abertura de mercado fez com que essas forças passassem a ser vistas em termos mundiais e não mais regionais.

A dependência do ambiente externo existe para as pequenas empresas, mas é possível aprender a tirar vantagens das situações utilizando o conhecimento, como demonstra Griffin (1998, p. 83),

Para empresas menores, com orçamento limitado, tentar fazer as pessoas mudarem de idéia com relação àquilo que elas querem está fora de cogitação [...]

A maioria das empresas não pode simplesmente se permitir publicidade suficiente para modificar as atitudes dos clientes. É muito mais prático e lucrativo descobrir quais são essas atitudes e em seguida organizar sua empresa de acordo com elas.

Terence (2002) divide os fatores que influenciam a competitividade da pequena empresa em internos e externos: os fatores internos que influenciam positivamente a competitividade são relacionados a incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias, tamanho, localização e flexibilidade. Por outro lado, os fatores internos que influenciam negativamente a competitividade são de modo geral os ligados a gestão, estrutura, tecnologia e decisão. Os fatores externos que influenciam a competitividade das pequenas empresas são de forma geral, aspectos que não estão sob gestão do pequeno empresário, pois se encontram no ambiente externo da empresa, como por exemplo, condições do mercado, comportamento dos clientes, fornecedores etc.

Neste cenário, a direção estratégica das pequenas empresas tem experimentado uma transformação tão profunda nos últimos tempos, que, não é de se estranhar que se diga que ela conta com um corpo de conhecimento próprio (VENTURA, 1996).

Para Drucker, estamos entrando no terceiro período de mudanças: a transição da organização de comando e controle, a organização de departamentos e divisões, para a organização baseada na informação, a organização de especialistas do conhecimento (DRUCKER, *apud* CHAMPY; NOHRIA, 1997).

Assim, Daft (1999) acredita que as organizações têm de descobrir formas para abraçar o paradoxo do século XXI, de manter tudo funcionando e ao mesmo tempo mudar tudo. Fazer isso significa olhar para o mundo através de lentes diferentes.

O quadro 2 mostra o paradigma que dominou a última parte do século XX comparado com o paradigma do século XXI.

Quadro 2 – O paradigma da Administração em Mudança.

Variáveis	Paradigma final do século XX	Paradigma do século XXI
Cultura	Estabilidade, eficiência	Mudança, solução de problemas
Tecnologia	Mecânica	Eletrônica
Tarefas	Física	Mental, baseada em idéias
Hierarquia	Vertical	Horizontal
Poder/Controle	Administração de topo	Amplamente disperso
Meta carreira	Segurança	Crescimento de pessoas/Domínio do Conhecimento
Liderança	Autocrática	Transformacional
Força de trabalho	Homogênea	Culturalmente diverso
Fazer o trabalho	Por indivíduos	Por equipes
Mercados	Local, Doméstica	Global
Foco	Lucros	Clientes
Recursos	Capital	Informulação
Qualidade	O que é disponível	Sem exceções

Fonte: Byrne apud Daft (1999, p.455).

Através do quadro 2 é possível visualizar que houve uma mudança de foco do lucro para o cliente, do mercado local para o global, da estrutura vertical para horizontal e houve uma maior preocupação com a tecnologia, que se torna obsoleta rapidamente.

Neste cenário, qualquer que seja o negócio da pequena empresa o sucesso depende fundamentalmente da maneira como ela se situa na competitividade empresarial. (SEBRAE, 2006).

Kanter (1995) afirma que a força competitiva de uma empresa está em sua capacidade para entender o mercado e na habilidade para comandar ativos intangíveis como: conceitos (idéias principais, visão de objetivos, estratégias de futuro, interação do conjunto, etc.), capacidades (recursos e habilidades para transformar idéias em produtos e serviços que criam valores aos clientes), e conexões locais, regionais, e até mundiais (alianças estratégicas para aprender e conquistar mercados). Por menor que seja a empresa, é preciso construir um

conceito interno de como desenvolver seu negócio em relação ao seu entorno e estabelecer um processo para chegar aos seus resultados.

Neste sentido, Prahalad (2001), alerta para a necessidade de cada vez mais reconhecer a capacidade das discontinuidades iminentes e a de aprender a ser inovador, uma vez que estes vão se tornando os verdadeiros desafios das empresas neste novo milênio. Os administradores precisam simultaneamente “esquecer” de modo seletivo e “aprender” com agressividade. Esse é o desafio. O futuro pertence aos que têm imaginação, aos que tiverem coragem de superar as discontinuidades e ousarem remodelar suas empresas para fazer face aos desafios da nova economia.

2.3 Estratégias Empresariais

2.3.1 Conceituação

A sintonia com o novo milênio exige o desenvolvimento de duas habilidades essenciais para os executivos de empresas. A primeira delas é a Visão Estratégica, em uma época impactada por transformações radicais, a capacidade de antecipar-se é fundamental ao êxito empresarial. As empresas bem-sucedidas sabem muito bem como utilizar essa capacidade pró-ativa e antecipatória, muito antes que os seus concorrentes tenham condições de fazê-lo.

A segunda habilidade essencial é saber transformar a Visão Estratégica em Ação Estratégica, ou seja, realizar e concretizar a visão por meio da iniciativa e do trabalho das pessoas. Para isso, as empresas utilizam-se do Planejamento Estratégico, que analisa as ações das empresas, procurando dar respaldo positivo ou negativo a essas.

Assim, Ansoff e Macdonnell (1993, p.15) afirmam que:

A administração estratégica é um enfoque sistemático de uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa ao seu ambiente de modo a garantir o seu sucesso continuado, a salvo de eventuais surpresas.

Para Daft (1999), administração estratégica é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior, entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização. Através da administração estratégica, os executivos definem uma direção global para a organização que é a estratégia geral da empresa. Neste contexto cabe conceituar estratégia.

De acordo com Desreumaux (1993), o termo "estratégia" é de origem grega e relaciona-se ao verbo "*stratego*", que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos.

A estratégia teve sua origem nas máximas militares, em escritos que codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição. De acordo com Mintzberg e Quinn. (2000), o melhor desses escritos também está entre os mais antigos: o de Sun Tzu, que deve tê-los escrito por volta de 400 a.C. Em *The Art of War* (1971) Sun Tzu enfatiza a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha.

Dedicou atenção a posições estratégicas e identificou uma variedade de condições genéricas, tais como: dispersiva, fronteira, focal e difícil. Esses escritos parecem continuar influenciando as atitudes dos estrategistas atuais, pois, uma nova edição publicada pela editora Record, das idéias de Sun Tzu: "A arte da guerra: estratégias de guerra ainda valem para os negócios?", encontra-se entre os livros mais vendidos do país.

Apesar de ter sua origem no campo militar, várias áreas de diferentes origens têm contribuído para o estudo da estratégia.

No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de

equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social (MINTZBERG e QUINN, 2000, p.16).

Atualmente, o termo estratégia recebe um número imenso de definições, no entanto, todos possuem um certo sentido, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno. A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; ela é complexa, pois as mudanças podem modificar as organizações; afeta o bem-estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizadas como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativo e de negócios) (GOHR, 2000).

Ansoff (1977) estabelece estratégia como regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Rumelt (1980) define estratégia como um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem visando sobrevivência e sucesso.

Toledo, Quelopana e Pollero (2004), conceituam estratégia como um jogo das previsões a serem adotadas como o centro da decisão que supõe uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve encontrar condições e maneiras de agir nas variáveis que intervêm, e exercer alguma influência nestas. Isto pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um contexto interdependente e mutável.

Na conceituação de Ohmae (1991), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Conforme Mintzberg (1994), a estratégia produz as principais políticas e planos para alcançar as metas da organização, além de definir a extensão dos negócios que a organização quer alcançar.

Estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo (SLACK, *et al* 1997).

Porter (1996) afirma que a estratégia, é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Assim, a estratégia pode ser vista como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro.

Del Corso, Scherner e Kinal (2004) defendem que a estratégia é uma adaptação indispensável entre pensamento e ação para a empresa sobreviver, porque envolve suas capacidades internas e as mantém em sintonia com o entorno externo.

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco definições de estratégias: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- A estratégia como plano significa que se planeja conscientemente uma direção para as ações a serem tomadas. Desta forma, são elaboradas antes das ações que se pretendem realizar. Nesta condição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são formuladas antes das ações nas quais serão aplicadas, e são desenvolvidas intencionalmente, com objetivo e propósito determinado.
- A estratégia como manobra, representa as ações tomadas pela empresa, para superar os seus adversários em situações específicas, sem que essas ações constituam os verdadeiros objetivos da sua estratégia.
- A estratégia como padrão, significa que o comportamento da empresa, no que se refere às decisões e ações tomadas ao longo do tempo, mostra uma certa consistência quanto ao tipo de escolhas privilegiadas. Aqui, a estratégia não é analisada enquanto algo que se pretenda fazer. Mas sim, como um curso de ação, que já existe e que denota uma certa coerência.
- A estratégia como posição, representa a localização da empresa no seio do

meio envolvente. Desta forma, relaciona-se o contexto interno da empresa com o contexto externo em que está inserida, ou em que se pretende inserir. Localiza a organização no ambiente externo; permite olhar para as organizações em seus ambientes competitivos.

- A estratégia como perspectiva refere-se à forma como o(s) estrategista(s) da empresa percebe(m) a mesma e o mundo que a rodeia. Trata-se, portanto de um quadro de referência mental, que guia as decisões e as ações do estrategista e da empresa. Qual a visão do mundo que o coletivo interno da organização percebe; representa a ação coletiva em busca de uma missão comum.

A lição que podemos tirar das definições dos autores: assim a estratégia como plano, trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de ação, levantando a questão fundamental de percepção, como as intenções são concebidas no cérebro humano em primeiro lugar, e, na realidade, o que as intenções realmente significam.

Já como pretexto, nos leva para o reino da concorrência direta, no qual as ameaças e estratégias e uma série de manobras são empregadas para obter vantagens. Como padrão, enfoca a ação, introduz a idéia de convergência, a organização. Como posição, ela encoraja a visualizar a organização em seu ambiente competitivo, como encontrar posições e como proteger a fim de enfrentar a concorrência. Finalmente como perspectiva, a estratégia levando questões intrigantes sobre intenções e comportamento no contexto coletivo.

Visto desse modo, a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em uso popular.

Ante ao exposto, percebe-se que nenhuma das definições pode ser assumida como única, mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto histórico ao qual estão inseridas.

Nesse sentido, a presente pesquisa adota um conceito de estratégia que incorpora as alternativas anteriormente descritas (como plano, padrão, posição e perspectiva): a estratégia é um padrão num fluxo de decisões e ações. Podendo-se ressaltar que a estratégia empresarial é uma ferramenta poderosa para o administrador moderno, que exige questionamentos e revisões de todas as rotinas praticadas. Ela obriga aos gestores enxergarem além daquilo que estão acostumados, até mesmo a notar “o que tem do outro lado do muro”. Tem a profundidade que o administrador deseja dar, é um sistema contínuo, sempre deve ser atualizado e revisto, portanto nunca está fora de moda.

As estratégias possuem características, das quais Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001) destacam as principais, são elas:

- Devem se basear no resultado da análise do ambiente;
- Devem criar vantagem competitiva;
- Devem ser viáveis e compatíveis com os recursos;
- Devem ser coerentes entre si;
- Devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas;
- Devem ter o grau de risco limitado pela empresa;
- Devem ser fundamentadas nos princípios da empresa;
- Devem ser criativas e inovadoras.

A partir disso, é possível afirmar que as estratégias empresariais têm essencial importância nas empresas brasileiras, principalmente em mercados, onde por vícios do imediatismo, monopolizações, protecionismo e isolacionismo praticados no passado, as empresas não sabem bem como operar em meio a era da globalização, de rápidas mudanças e grande concorrência, nesta situação o uso do planejamento estratégico levará as empresas a descobrirem

seus rumos, sua competência, seus mercados, itens primordiais para a sua sobrevivência.

2.3.2 Escolas de Pensamento Estratégico

A literatura sobre pensamento estratégico é muito vasta e repleta de esforços para clarificar o que significa estratégia e como agrupar os conceitos em escolas ou grupos de formulação do processo estratégico.

O trabalho de Mintzberg *et al.* (1998), através do ordenamento do campo de Estratégia por escolas, tem o intuito de mostrar que na vasta literatura de estratégias, emergem dez escolas de pensamento estratégico com pontos de vista distintos, como mostra o quadro 3:

Quadro 3 – Escolas da estratégia

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
A escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção;
A escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal;
A escola do posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico;
A escola empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário;
A escola cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental;
A escola de aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente;
A escola do poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação;
A escola cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo;
A escola ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo;
A escola de configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* (1998)

Cada uma possui uma perspectiva única, focalizando um aspecto importante do processo de formulação de estratégia.

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998), as escolas podem ser divididas em 3 grupos:

1. Escolas de natureza normativa interessam-se mais pelo modo como as estratégias são formuladas e menos pela maneira como foram concebidas – Escola da Concepção, do Planejamento e do Posicionamento.
2. Escolas que se concentram no processo de concepção – Escola do Espírito Empreendedor, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, da Cultura Empresarial e do Ambiente.
3. Escolas que são um concentrado dos outros dois e procuram integrar várias partes – gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – em função de estágios de vida diferentes, como, por exemplo, os do crescimento da maturidade, considerados de forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações – escola da configuração.

A seguir aborda-se uma breve síntese das escolas de formulação de estratégias de Mintzberg.

1. Escola do *design*

A escola do design representa a visão mais influente do processo de formulação de estratégia. Uma boa noção dessa influência pode ser percebida na maioria dos livros de administração quando abordam o tema estratégia.

Christensen *et al.* (apud MINTZBERG *et al.*, 1998) coloca sete premissas básicas para a escola do design, são elas:

- A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente.

- A responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal. O processo de formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual.
- O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectivas.
- As estratégias devem ser explícitas: precisam ser mantidas simples.
- Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas. Isto deixa claro que primeiro é feito o diagnóstico, depois a prescrição e finalmente a ação.

2. Escola do planejamento

Objetivos e estratégias especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e as metas de rentabilidade de uma organização (ANSOFF, 1977).

A escola do planejamento formalizou o processo simples e informal da escola do design através de uma elaborada seqüência de etapas. Suas principais premissas, para Mintzberg *et al* (1998) são:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas;
- A responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;

- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

3. Escola do posicionamento

Esta escola focaliza a escolha de posições estratégicas de mercado. Segundo Cusumano e Markides (2002, p. 43),

Nessa visão, a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas através de análises formalizadas de situações setoriais. Assim, os planejadores tornaram-se analistas. Isso provou ser especialmente lucrativo tanto para consultores quanto para acadêmicos, que tinham à sua disposição dados difíceis e promoviam suas “verdades científicas” em revistas e empresas.

Mintzberg e Quinn (2000) resumem as premissas desta escola:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado é econômico e competitivo;
- O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

4. Escola empreendedora

Nesta escola, o processo de formulação de estratégia é focalizado inteiramente no líder, empreendedor, enfatizando sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção.

Pode-se observar, então, algumas premissas à visão empreendedora da formulação da estratégia em Mintzberg *et al.* (1998), como:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização;
2. O processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos, caso necessário;
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida.
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidas contra as forças de concorrência direta.

5. Escola cognitiva

Para Cusumano e Markides (2002, p. 48)

Sobretudo na década de 1980 e até hoje, houve um aumento constante das pesquisas sobre o viés cognitivo na elaboração da estratégia e sobre a cognição como processo de informações, mapeamento de estrutura de conhecimento e elaboração de conceitos – essa última, importante para a formulação de estratégia, ainda que tenha apresentado um progresso mínimo. Enquanto isso, outro ramo mais recente dessa escola adotou uma visão interpretativa ou construtivista mais subjetiva do processo de estratégia: essa cognição é usada para a construção de estratégias como interpretações criativas, em vez de apenas mapear a realidade de maneira mais ou menos objetiva, por mais distorcida que esteja.

A idéia central desta escola é a de que o processo de formulação de estratégia também é fundamentalmente de cognição, particularmente na realização das estratégias como conceito.

As premissas desta escola, conforme Mintzberg *et al* (1998) são:

1. Formulação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira com a qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. O mundo visto pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser construído.
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo, e, subseqüentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

6. Escola de aprendizado

Entre todas as escolas descritivas, a escola de aprendizado se transformou em uma onda legítima e desafiou as escolas prescritivas sempre dominantes.

Nessa visão, as estratégias emergem, os estrategistas podem ser encontrados em toda empresa e as chamadas formulação e implementação se interligam (CUSUMANO; MARKIDES, 2002). Esta escola baseia-se em descrição em vez de prescrição.

Mintzberg *et al.* (1998), concluem que as principais premissas da escola do aprendizado são:

1. A natureza complexa imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessários à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;
3. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum.

7. Escola do poder

Uma corrente pequena, mas bem diferente na literatura especializada, concentrou-se na elaboração da estratégia enraizada no poder, segundo esta perspectiva, a formulação de estratégia pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões (CUSUMANO; MARKIDES, 2002).

Mintzberg *et al.* (1998), apresentam as seguintes premissas desta escola:

1. A formulação da estratégia é moldada para poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectiva.
3. O poder micro, interno à organização, vê a formulação de estratégias como a interação, através de persuasão, barganha etc.
4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

8. Escola cultural

Segundo Cusumano e Markides (2002, p. 49)

Coloque-se o poder diante de um espelho e a imagem refletida é a cultura. Enquanto o poder focaliza o auto-interesse e a fragmentação, a cultura focaliza o interesse comum e a integração – a formulação da estratégia como um processo social com raízes na cultura. Mais uma vez, encontramos uma pequena corrente literária focalizada especialmente na influência da cultura, para desestimular mudanças estratégicas significativas.

Para Mintzberg (2001), as principais premissas dessa escola de estratégia são:

1. A formulação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito embora seja, às vezes, reforçado para uma doutrinação mais formal.

3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida.

9. Escola ambiental

A preocupação com o ambiente sempre esteve presente nas escolas de estratégia, porém na escola ambiental passa analisá-lo não como um fator a ser considerado, mas como o ator principal do processo de formulação de estratégia. A origem desta escola provém da Teoria da Contingência.

Para Mintzberg *et al* (1998), as principais premissas da escola ambiental são:

1. O ambiente, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia.
2. A organização deve responder a estas forças, ou será “eliminada”.
3. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo a fim de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.
4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

10. Escola de configuração

A escola de configuração descreve estados e contextos que cercam as organizações, as configurações, e o processo de geração de estratégias, as transformações.

Suas principais premissas podem ser descritas em Mintzberg *et al* (1998), como:

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.
2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformulação – um salto quântico para outra configuração.
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformulação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

Analisando-se a evolução do pensamento estratégico, observa-se que ele passou por diferentes fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, o vocábulo estratégia assumiu diversos significados, sem, contudo perder sua raiz semântica. E representa hoje um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

Rinaldi (2001, p. 59) observa-se que

[...] as escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica e descrevem processos diferentes ou partes diferentes do mesmo processo. Porém, [...] todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e é a realidade da organização que vai definir quais aspectos devem ser considerados pelos estrategistas. [...] os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério, pois a formação de estratégias é um processo bastante complexo.

Apesar da sua constituição tardia, a Administração Estratégica evoluiu do rígido e “limitado” planejamento estratégico para uma disciplina que ocupa atualmente um papel de destaque no Conhecimento Administrativo, por seu potencial, capacidade norteadora e sinalizadora de caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização. Desempenha, assim,

uma função crucial: a de integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (CERTO; PETER, 2002).

Vale ressaltar que a estratégia empresarial, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, os quais devem atuar de forma participativa na sua implantação. Essa atuação dos funcionários como colaboradores, é necessária em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo e propenso a mudanças e adequações, mergulhado em um contexto de incertezas macroeconômicas.

2.3.3 Formulação de Estratégia

Para Littler *et al.* (2000), o processo de formulação de estratégia de uma empresa, representa o mapa de informações antecipadas, para a organização competir no mercado.

A solução a estas edições encontra-se em construir uma ponte sobre a abertura entre o *formulation* da estratégia e a execução; isto é, a integração do *conceptualisation* e da comunicação da estratégia com os sistemas de informação para monitorar sua realização. É esta integração que remove parcialmente a distinção entre a estratégia e a formulação de estratégia.

Segundo Wright *et al.* (2000, p.41), “a formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: empresarial (*corporate*), de unidade de negócios e funcional”. A formulação da estratégia em cada um desses níveis deve procurar responder as seguintes perguntas:

- a) Nível empresarial: “Em que negócios ou setores a empresa deveria estar atuando?”.
- b) Nível da unidade de negócios: “como deveria uma empresa competir em cada um de seus negócios ou setores em que escolheu atuar?”.

c) Nível funcional: “Como deve atuar cada área funcional da empresa (produção, marketing, P&D, finanças, etc.)?”

Independente do nível em que esteja sendo formulada, para Porter (1991, p.61), “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Ele argumenta que o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas do setor.

A figura 2 ilustra as forças competitivas que existem no ambiente da empresa. Essas forças ajudam a determinar a posição da empresa em relação a concorrentes no ambiente da indústria.

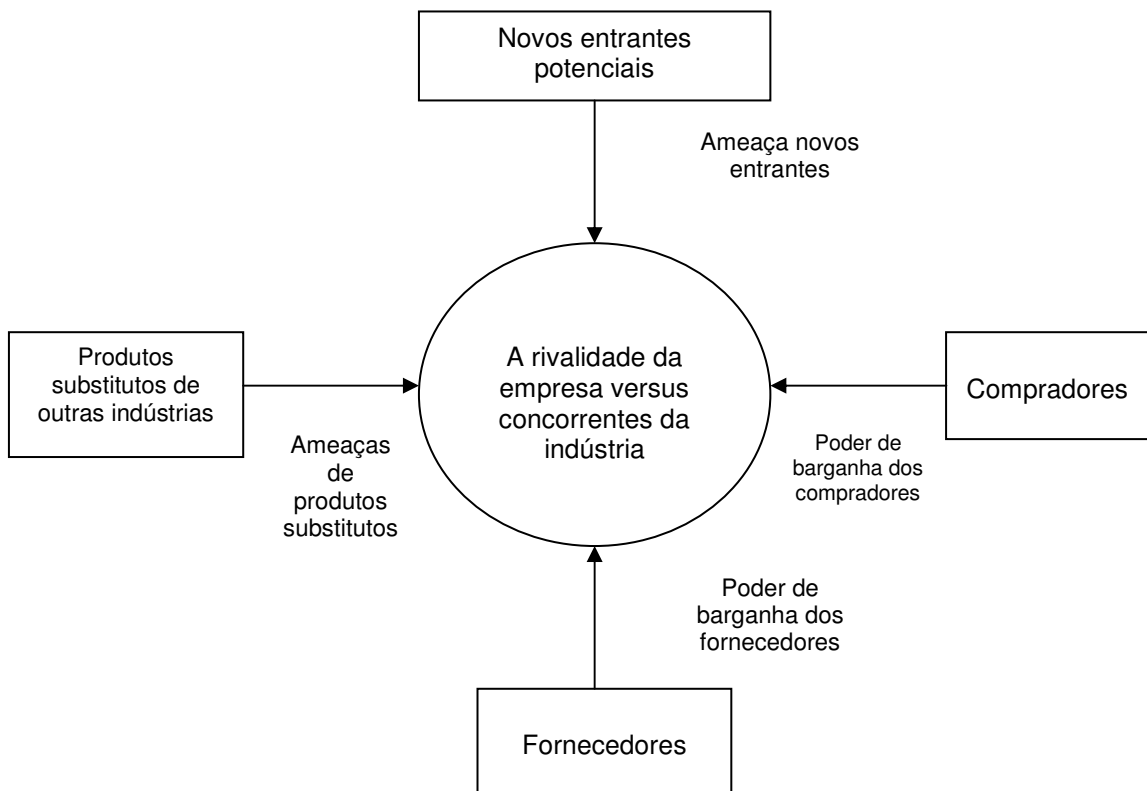


Figura 2 – Cinco forças que afetam a competição na indústria

Fonte: Porter (1986, p.23).

1- Novos entrantes potenciais: as necessidades de capital e a economia de escala são exemplos de duas barreiras potenciais de entrada que podem afastar novos concorrentes.

- 2- Poder de barganha dos compradores: os clientes informados tornam-se clientes poderosos. A influência dos clientes sobre a empresa aumenta à medida que eles se educam por meio de promoção e todos os preços e opções de produtos disponíveis no mercado.
- 3- Poder de barganha dos fornecedores: a concentração de fornecedores e a disponibilidade de fornecedores substitutos são fatores significativos na determinação do poder dos fornecedores.
- 4- Ameaça dos produtos substitutos: o poder das alternativas e dos substitutos para o produto de uma empresa pode ser afetado com mudanças de custos ou tendências, como o crescimento da conscientização saudável que desviará a lealdade do comprador com a empresa.
- 5- Rivalidade entre concorrentes: as disputas e as jogadas para conseguir uma posição, o autor denominou de “artimanhas de promoção”, essas rivalidades são influenciadas pelas quatro forças precedentes, assim como custo e diferenciação dos produtos.

A força conjunta desses cinco elementos competitivos determina a habilidade das empresas em um setor para auferir, em média, taxas de retorno e investimentos superiores ao custo do capital. Vale destacar, que a intensidade das cinco forças varia de setor para setor e pode se alterar quando um setor evolui. A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas (WRIGHT, *et al* 2000). Procurando explicar a maneira como as estratégias são formuladas e implementadas em uma organização, Mintzberg e Quinn (2000) definem dois tipos de estratégias: pretendida e realizada. A estratégia pretendida é aquela planejada para o futuro, enquanto que a realizada corresponde aquelas realmente executadas.

Como mostra a figura 3, as intenções plenamente realizadas conforme os planos iniciais são chamadas, de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Há ainda um terceiro caso,

onde a estratégia implementada não foi exatamente igual a planejada. Essas são chamadas de estratégias emergentes.

A maioria das estratégias é emergente, enquanto que uma minoria é irrealizada ou deliberada, pois as irrealizadas indicam que não existiu nenhum tipo de controle eficiente e as deliberadas, que não houve nenhum aprendizado ao longo do percurso.

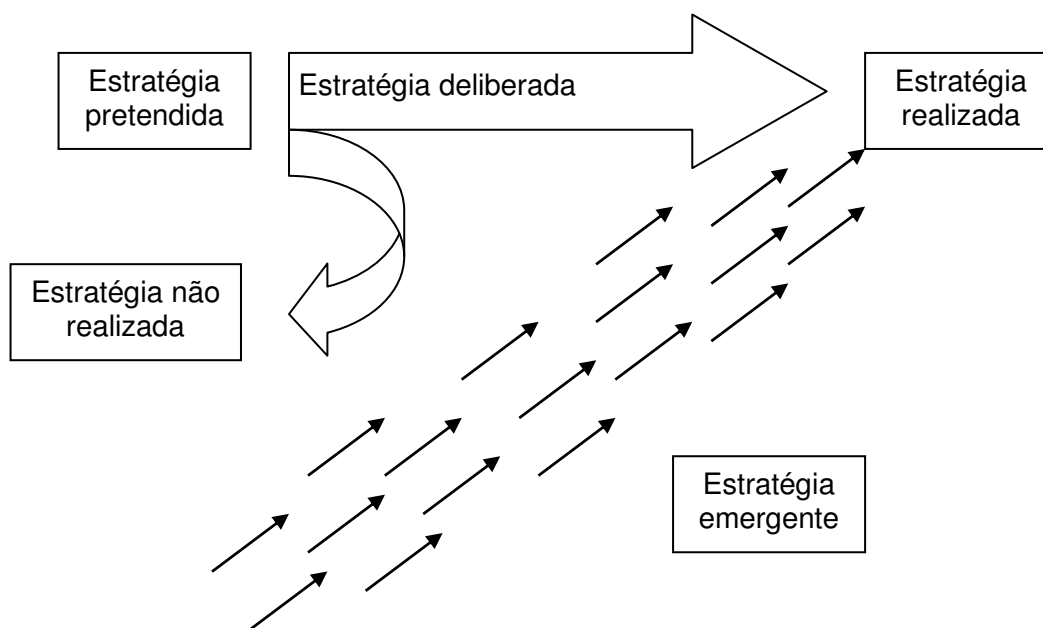


Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: adaptado de Mintzberg e Quinn (2000).

As estratégias eficazes são aquelas que têm capacidade de prever e reagir a acontecimentos inesperados, que por sua vez é a mistura entre deliberadas e emergentes. Sendo que, os gerentes podem criar e executar suas próprias plantas estratégicas eficientes, para adaptar-se às mudanças que melhoram a competitividade da empresa no mercado (CHRISTENSEN, 1997).

Destaca-se que Mintzberg e Waters (apud HARDY e FACHIN, 1996) identificaram alguns tipos distintos de estratégias, os quais estão sintetizados no quadro 4:

Quadro 4 – Tipos distintos de estratégias

ESTRATÉGIA PLANEJADA	Assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável.
ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA	Existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.
ESTRATÉGIAS IDEOLÓGICAS	Existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São, também, relativamente deliberadas – de acordo com a ideologia.
ESTRATÉGIAS “GUARDA-CHUVA”	São metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objetivo, emerge.
ESTRATÉGIAS PROCESSUAIS	Ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis a que os resultados pretendidos surjam.
ESTRATÉGIAS DESCONEXAS	Ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais”. Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir - em geral em razão do acaso - se as estratégias desconexas caminham numa direção determinada.
ESTRATÉGIAS CONSENSUAIS	São negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.
ESTRATÉGIA IMPOSTA	Refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.
ESTRATÉGIA NÃO REALIZADA	São estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

Fonte: Hardy e Fachin (1996, p.41)

Uma organização pode utilizar-se das mais variadas estratégias no decurso de sua história e, neste sentido, na compreensão do processo de formulação de estratégias, será importante identificar se as estratégias são deliberadas ou

emergentes. De acordo com tal categorização, pode ser possível identificar um ou mais dos tipos estratégicos já esboçados (RINALDI, 2001).

O processo de formulação e implementação de estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os administradores têm de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam ao longo do tempo. Mintzberg (apud OLIVEIRA, 1991) aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os administradores tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos administradores, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- as decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- como não é possível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- os administradores são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com

informações, idéias e problemas. Ademais, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das conseqüências dessas alternativas são geralmente conduzidos sem muita precisão;

- os administradores não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas; e
- o administrador alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas; entretanto, o primeiro aspecto ocorre com pouca freqüência, e sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Comenta Ansoff (1993, p. 74) que, o processo de formulação de estratégias não resulta de nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Freqüentemente a empresa precisa lidar com dois problemas muito difíceis:

1. Como escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre muitas alternativas conhecidas com precisão?
2. Como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na nova direção escolhida?

As respostas a essas questões representam a essência da formulação e implantação de estratégias. Neste sentido, a estratégia passa a ser uma ferramenta de gestão essencial e de grande necessidade à empresa.

Para Oliveira (1991) o desenvolvimento de uma estratégia deverá remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade. Grande atenção deve ser dada ao problema para o qual se formulou a estratégia, porque nenhuma estratégia tem valor quando se refere ao problema errado. Grande atenção deve ser devotada à criação e exploração das alternativas. O desenvolvimento de alternativas de imaginação, que tenham o máximo valor, é uma tarefa muito criativa. Deve-se compreender que é necessário usar a intuição do administrador da empresa na formulação de estratégias.

Neste sentido, descreve-se a seguir alguns processos de formulação de estratégias na indústria existentes na literatura, com o objetivo de obter subsídios para o processo de formulação proposto no capítulo 5 deste estudo.

Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986), apresentam um modelo de formulação de estratégia onde programas e ações, são determinados com base na análise dos ambientes internos e externos à organização e das crenças e objetivos da organização. Este modelo é dividido em 7 conjuntos de atividades:

1. Definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização – são informações que servem de base para decisões e ações que irão permitir que a empresa atinja seus objetivos.
2. Formulação da missão organizacional - razão pela qual a empresa existe. Define os limites de sua operação e previne a organização de negligenciar qualquer campo correlato de esforço.
3. Formulação da filosofia e políticas da organização – estabelece os valores e crenças que guiam o comportamento de seus membros em todos os aspectos das atividades de negócio.
4. Determinação dos objetivos estratégicos – são os resultados globais que a organização deseja alcançar em um determinado período de tempo.

5. Determinação da estratégia da organização – é a definição, identificação, avaliação e seleção de estratégias.
6. Implementação da estratégia da organização – é a implantação propriamente dita que pode ser desenvolvida através de diversas ferramentas administrativas e que podem ser agrupadas em três grupos: ferramentas estruturais, ferramentas de processo e ferramentas comportamentais.
7. Controle da estratégia da organização - consiste basicamente em medir a performance atual e comparar com a prevista, identificar possíveis divergências, seus motivos e tomar ações corretivas para solucionar o problema.

Estas etapas conceitualmente são desenvolvidas seqüencialmente, contudo, na prática, este processo é dinâmico e as atividades interativas por natureza.

O modelo de formulação proposto por Hill (1995), tem como característica principal a integração entre os objetivos corporativos do negócio e as estratégias de marketing e de operações, ressaltando ainda, a separação entre os critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos. O modelo proposto é composto por quatro etapas seqüenciais e complementares como mostra o quadro 5:

Quadro 5 – Metodologia de Hill para a formulação da estratégia.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Objetivos corporativos	Estratégia de Marketing	Como os produtos serviços conquistam pedidos?	Estratégia de Operações	
			Escolha do Processo	Infra-Estrutura
<ul style="list-style-type: none"> -Crescimento -Lucro -Retorno sobre Investimento (RO) -Outras 	<ul style="list-style-type: none"> -Mercados e segmentos de produtos e serviços -Extensão -Composto -Volumes -Padronização ou encomenda -Inovação -Líder ou seguidora 	<ul style="list-style-type: none"> -Preço -Qualidade -Rapidez de entrega -Gama de produto/serviço -Design de produto/serviço -Imagem de marca -Serviço Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> -Tecnologia do processo -Compromissos intrínsecos dos processos -Papel nos estoques -Capacidade, tamanho, <i>timing</i>, localização 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoio funcional -Sistema de planejamento e controle da produção -Estruturação do trabalho -Sistema de pagamento -Estrutura organizacional

Fonte: Xavier (2005, p. 57).

Analisando-se o modelo de Hill (1995) verifica-se que a primeira etapa volta-se para a identificação da direção estratégica geral da empresa, englobando a definição dos objetivos corporativos em conjunto com os indicadores de avaliação da consecução desses objetivos. A segunda etapa consiste na compreensão da estratégia de marketing, ocasião em que são analisados os segmentos de mercado em que a empresa atua, o mix de produtos, os volumes vendidos de cada produto, a padronização ou customização dos produtos, o grau de inovação dos produtos fabricados, bem como a opção da empresa em ser líder ou seguidora no mercado em que atua (XAVIER, 2005, p. 57).

A terceira etapa refere-se à ligação entre a estratégia de marketing e o desempenho da função de operações necessária para suportá-la. Esta ligação é feita por meio da análise dos atributos de valor prioritários para os clientes, feita por consenso da opinião dos gestores. Hill (1995) distingue os atributos

competitivos da empresa em duas classes (BARROS NETO; FORMOSO, 2002):

a) os critérios qualificadores: aqueles que devem estar em um patamar mínimo exigido pelo mercado, ou seja, para um produto competir no mercado, o mesmo deve satisfazer a um padrão mínimo de desempenho; e

b) os critérios ganhadores de pedido: aqueles que devem oferecer um desempenho superior ao da concorrência de tal forma que aumente a competitividade da empresa e ganhe mercado da concorrência.

Vale enfatizar que a seleção entre critérios qualificadores e ganhadores de pedido depende das circunstâncias do mercado no qual a empresa atua. A partir destes conceitos, ressalta-se a priorização dos critérios competitivos e reforça-se a necessidade de as empresas se concentrarem no que realmente interessa para o cliente (BARROS NETO; FORMOSO, 2002).

A quarta etapa do modelo compreende a elaboração da estratégia de operações, que resultará na adaptação e na capacitação da empresa para atender aos critérios competitivos priorizados. Esta adaptação é feita por meio da tomada de decisões relativas tanto aos aspectos estruturais das operações, quanto aos seus aspectos infra-estruturais (XAVIER, 2005, p. 58).

O modelo proposto por Hill inova o conceito de critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedido, bem como o destaque que confere à ligação entre as estratégias de marketing e de operações.

De acordo com Christensen (1997), o processo de formulação da estratégia envolve três etapas. Primeiramente, precisa-se de idéias para o que necessita ser feito e iniciativas ligadas a cada força. Em segundo, tem que se traçar aquelas iniciativas em uma matriz e delimitar um sentido de como cabem juntas. Em terceiro lugar, devem-se criar os mapas que trazem explícito como cada grupo funcional na organização contribuirá a conseguir a estratégia.

Quinn e Voyer (apud MINTZBERG, 2001) retratam a formulação de estratégia como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orchestra sua aceitação na organização. Este contexto demonstra a relevância de um estrategista no papel central, fazendo a articulação com todos os demais elementos da organização.

Wack (1998) propõe um modelo de formulação de estratégias baseado na elaboração de cenários. O modelo consiste nas seguintes etapas:

1. Formulação de cenários de primeira geração – são exploratórios e de compreensão e não dão base para a ação.
2. Compreensão das forças que regem a indústria onde está a empresa – estudo aprofundado dos principais atores que compõem o ambiente da empresa.
3. Criação dos cenários de decisão – elaborados em função das conclusões extraídas de estudos aprofundados, descrevendo quantitativamente os impactos de cada um.
4. Avaliação em conjunto com a alta administração – reunião com a alta gerência para avaliação e escolha dos cenários.
5. Avaliação com a média gerência – reunião com os gerentes da linha de frente para que estes incorporem os cenários desenvolvidos a seus padrões pessoais de decisão.

Dyson (2004) desenvolveu um estudo, que enfocou a análise de SWOT como um método eficaz para ajudar na formulação de estratégias. Estudou a aplicação deste método na formulação da estratégia e sua incorporação no processo. A análise permitiu identificar as forças e as fraquezas da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente estratégico do desenvolvimento da universidade.

Para Cusumano e Markides (2002), a formulação da estratégia consiste em elaboração opinativa, previsão intuitiva e aprendizado emergente; envolve também transformulação e perpetuação; precisa envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; precisa incluir a análise anterior e a

programação posterior, assim como a negociação durante; e tudo isso deve ser uma resposta ao que talvez seja um ambiente exigente, como mostra a figura 4.

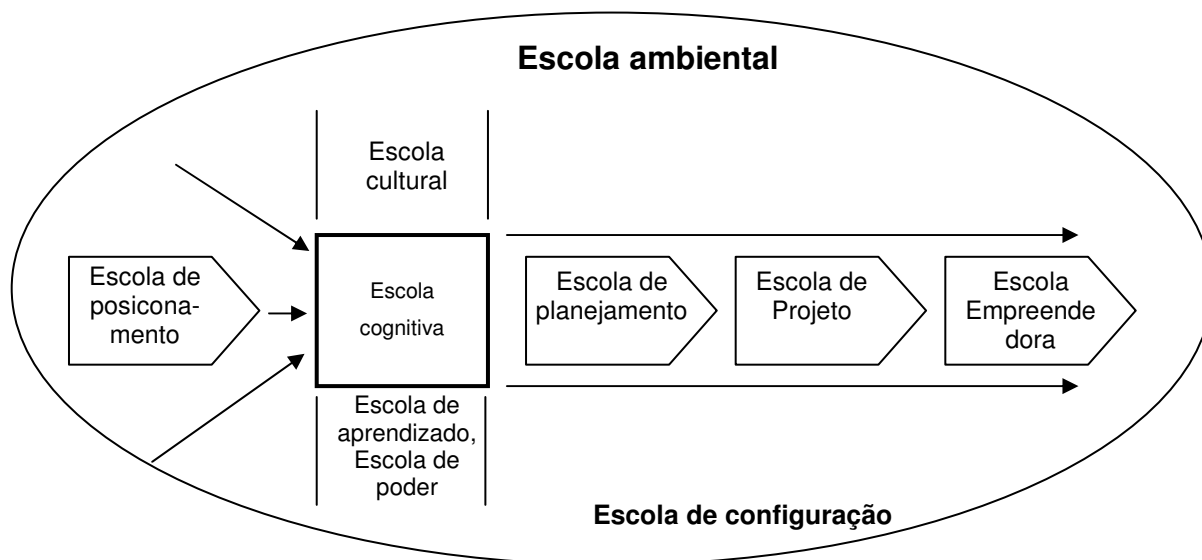


Figura 4 – A formulação da estratégia como um processo único.

Fonte: Cusumano e Markides (2002, p. 55)

No entanto, da mesma maneira, o processo pode se inclinar em direção às qualidades de uma escola ou outra, em direção à escola empreendedora no período inicial ou quando há necessidade de uma reviravolta radical, em direção à escola de aprendizado sob condições dinâmicas, quando é quase impossível se fazer uma previsão, etc. Também, às vezes, o processo precisa ser mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo como no caso das pequenas empresas, por exemplo.

Oliveira (1991) afirma que o processo de formulação de estratégias passa pelas seguintes fases:

- Fase 1 — Formulação das estratégias empresariais
- Fase 2 — Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas
- Fase 3 — Escolha das estratégias empresariais
- Fase 4 — Implementação das estratégias empresariais
- Fase 5 — Controle e avaliação das estratégias empresariais.

Este processo pode ser visualizado na figura 5

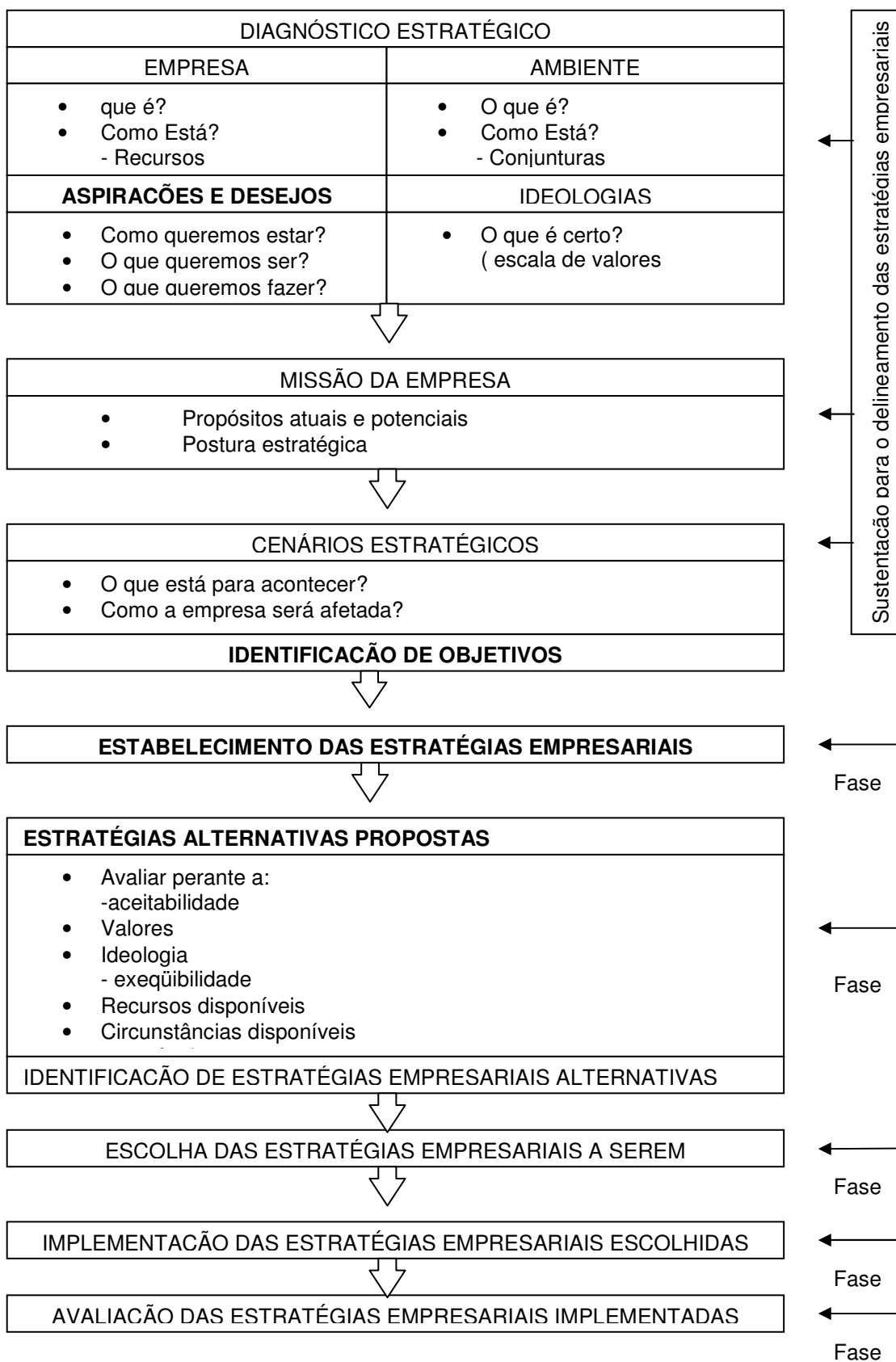


Figura 5 – Processo global de desenvolvimento das estratégias empresariais.

Fonte: Oliveira (1991, p. 308)

Segundo o autor, para a formulação de estratégias, deve-se considerar inicialmente, três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como a sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível.

Assim, verifica-se que as estratégias empresariais são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Little *et al.* (2000) argumentam que a formulação de estratégias não deve ser tarefa somente do administrador ou da alta administração, mas deve atingir todos os escalões da pirâmide organizacional da empresa, a fim de maximizar a entrada criativa e informativa de todos os colaboradores.

No âmbito das pequenas empresas Kalnin, Casarotto Filho e Castro (2000) apresentaram um modelo de definição de estratégias para pequenas cervejarias capaz de orientar microempresários a implantarem este tipo de negócio com sucesso. Segundo os autores, para desenvolver-se em um nicho diferenciado de mercado e obter sucesso neste seguimento, a melhor estratégia é a Diferenciação de Produto e Serviço em um Foco de Mercado. A segunda estratégia a ser definida, refere-se ao Desenvolvimento do Produto. A terceira estratégia está relacionada ao fato de definir a Estratégia de Produção. O modelo proposto parte do pressuposto de que antes de se ter um bom projeto, deve-se ter uma boa estratégia para obter sucesso em qualquer empreendimento.

Assim, outro relevante aspecto no processo de formulação de estratégia conforme Mintzberg e Quinn (2000) é a visão, originada através da intuição,

experiência, sabedoria, caracterizadas como espírito empreendedor, e por consequência, das competências gerenciais do administrador.

Neste sentido, Mintzberg (2001) afirma que os administradores moldam as estratégias da maneira pela qual os artesãos moldam sua argila. As palavras ligadas a esta são: dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, mestria de detalhe, senso de harmonia e integração. Os administradores que podem desenvolver estratégia como arte, não passam muito tempo em seus escritórios de luxo lendo relatórios ou análises industriais. Estão envolvidos, em resposta a seus materiais, no aprendizado de suas organizações e nas indústrias através do contato pessoal. São também sensíveis à experiência, reconhecendo que, embora a visão individual não seja importante, outros fatores precisam igualmente ajudar a determinar a estratégia.

Corroborando, Welch (2003, p.20) afirma que as estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em seu modo de pensar as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois. Sem valorizar o ser humano, dar oportunidades, incentivar, orientar e mantê-lo motivado, a possibilidade de, com a mesma estratégia que funciona nos Estados Unidos, funcionaria no Brasil e na China, dar oportunidade, de ver um funcionário levantar a mão e dizer o que pensa, sem ser repreendido, respeitar as diferenças étnicas e o modo de viver dos diferentes povos e, ainda assim, funcionar a estratégia. Isto significa ser flexível e rápido para gerar mudanças, ao mesmo tempo em que reconhece as diferenças existentes acompanhando os tempos, adaptável e focada em sua estratégia. Sabendo enfrentar mudanças nos ambientes, conhecidas ou inesperadas.

Contudo, administrar a estratégia é na maior parte administrar a estabilidade, não a mudança. Com efeito, na maior parte do tempo os administradores não devem estar formulando estratégia; devem estar empenhados em tornar suas organizações as mais eficientes possíveis na busca das estratégias que já possuem. Como artesãos ilustres, as organizações se tornam notáveis porque dominam os detalhes. Para administrar estratégia, portanto, pelo menos em

primeira instância, não é tanto promover a mudança como saber quando fazê-la (MINTZBERG, 2001).

Dessa forma, o verdadeiro desafio na arte da estratégia, reside em detectar descontinuações sutis que podem abalar um negócio no futuro. E para isso não existe uma técnica, nenhum programa, apenas uma mente perspicaz em contato com a situação (MINTZBERG, 2001).

Ante ao exposto cabe salientar que a escolha de um modelo de formulação da estratégia deve ser cautelosa, pois precisa levar em consideração as diversas características e especificidades presentes na organização como o tamanho, setor, o nível de maturidade, a cultura organizacional, estrutura organizacional, estilo de gestão, entre outros. Os modelos em si não garantirão o sucesso e a qualidade da estratégia formulada, pois o modelo selecionado junto com ferramentas estratégicas adequadas deve ser colocado na perspectiva da empresa e adequado ao seu estágio de desenvolvimento para que se possa obter maiores chances de êxito (FRANÇA; RODRIGUES, 2006).

Mintzberg (2001) lembra também que a estratégia lida com o desconhecido, não o incerto. Envolve tantas forças, a maioria das quais tem grande poder para combinar, em um sentido probabilista, que não é possível prever os eventos. Portanto, a lógica dita que se proceda, flexível e experimentalmente, de idéias gerais para comprometimentos específicos. Assim, a incrementação lógica significa boa administração, consciente e ativa. Permite aos administradores mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção.

Realizada uma contextualização sobre formulação de estratégias, a seguir discorre-se sobre cultura corporativa e competências gerenciais, que serão pano de fundo do modelo de formulação de estratégias a ser proposto no presente estudo.

2.4 Cultura organizacional: um enfoque corporativo

Morgan (1996) destaca a necessidade de a cultura ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. A cultura não é estática, e sofre constantemente a influência das pessoas. Isto é o que faz com que a cultura de uma empresa esteja constantemente em mudança.

Bouyer, Campos e Ponciano (2006), observam que a implantação de uma ferramenta de gestão, um novo projeto ou um novo sistema de gestão têm suas razões de sucesso situadas não apenas nos aspectos técnicos, procedimentais e tecnológicos. Na realidade, para além destes fatores, o sucesso depende de um fator um tanto quanto abstrato e de difícil apreensão, o fator-organização, com suas coordenadas humanas e culturais. "Cultura", aqui, possui o sentido de propulsora dos compartilhamentos de hábitos e mentalidades. Nesta concepção, a mudança só é efetiva se impactar na mentalidade das pessoas da organização, fazendo-as agir autonomamente de acordo com os novos procedimentos envolvidos nos novos modelos de gestão.

A cultura é uma questão ampla, com vários níveis de estratificação e o indivíduo sofre a influência de todos eles. Os níveis podem ir desde a cultura familiar, do bairro onde o indivíduo vive, da cidade, da região do país, da sua religião até a cultura de uma nação. Para este trabalho, será focalizado o nível de cultura nacional, bem como a interação destas num ambiente de organização global (DEL CORSO; BUENO; DOMINGUES, 2004).

Desempenhando o papel de formadores de uma sociedade, as organizações e os indivíduos tendem a desenvolver um sistema próprio de valores, padrões, símbolos, os quais norteiam a sua organização no desenvolvimento. Cada um desses grupos, especificamente, adota um sistema peculiar às suas necessidades, havendo, portanto a necessidade de investigar questões relativas à cultura organizacional desses. Dessa forma, a seguir apresentam-se aspectos sobre cultura organizacional.

2.4.1 Aspectos históricos e conceituais

Conforme Tomei e Braustein (1993), a palavra "cultura" tem várias conotações e significados. A noção de cultura, para os antropólogos, vem da tomada de consciência de que as sociedades humanas são entidades dotadas de existência e de significados. Assim, os antropólogos buscam desvendar os significados dos costumes de uma sociedade. Já os sociólogos procuram compreender a elaboração dos símbolos.

Contudo, tanto para os sociólogos como para os antropólogos, estudar a cultura quer dizer estudar a significação social de como as "coisas", os acontecimentos e as interações adquirem significados, ou seja, é o estudo, a análise da construção do mundo social, como resultado de experiências de grupos.

Como termo geral, cultura significa a herança social total da humanidade; como termo específico, uma cultura significa uma determinada variante da herança social. Assim, a cultura, como um todo, compõe-se de grande número de culturas, cada uma das quais é característica de um certo número de indivíduos (LINTON, 1981, p.86).

Neste caso, deve ser tomado o segundo significado, isto é, o da cultura como representativa da característica da conduta dos indivíduos dentro de uma determinada organização, aos quais é transmitido "uma idéia clara das situações não-atuais e do comportamento adequado a essas situações" (LINTON, 1981, p. 89).

De acordo com Geertz (apud MOTTA; CALDAS, 1997, p. 206),

A cultura deve ser considerada como um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos, regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social. Em outras palavras, a cultura pode ser considerada como um conjunto de significados partilhados por indivíduos de um mesmo grupo social. É no seu ambiente cultural que o indivíduo vai colher o material necessário para formar o seu repertório que, assim, passa a ser o seu mapa de referência cultural.

Segundo Schein (2001, p.45), a cultura organizacional pode ser assim definida:

É o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação à esses problemas.

Daft (1999) considera a cultura um conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitindo aos novos membros como adequado. Na visão de Leite *et al.* (1988), apud Carvalho Junior (1997) a cultura pode ser definida como o conjunto de hábitos, crenças, comportamentos e valores compartilhados pelos membros de uma sociedade que influencia no modo como as organizações atuam, principalmente para aquelas que operam em mercados internacionais, quando tem que lidar, na maioria das vezes, com culturas diversas.

Para Schein (1985), cultura organizacional é o padrão de suposições básicas que um dado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido, para aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tenha trabalhado suficientemente bem para ser considerado válido, podendo ser, dessa maneira, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Jacometti e Cruz (2006) observam que em perspectiva macro, a literatura examina o relacionamento entre o contexto cultural e a estrutura organizacional, enquanto numa perspectiva micro, investiga similaridades e diferenças nas atitudes de gerentes e empreendedores de diferentes culturas. Nesta perspectiva a organização é considerada um organismo adaptativo ao ambiente que produz bens e serviços e possui artefatos culturais distintos. Embora a organização esteja inserida num contexto cultural mais amplo, ela desenvolve um sistema sócio-cultural interno que, segundo esta teoria, pode ser gerenciado.

A origem da cultura organizacional é objeto de controvérsias. Para Pettigrew (1979), a cultura é resultado dos atributos e de ações do fundador. Nesse ponto de vista, admite-se a existência de consenso e de harmonia entre o

fundador e os trabalhadores. Para Martin (1985), as organizações não são conjuntos harmônicos, no seio das quais os indivíduos se aliam e cooperam espontaneamente para atender a um objetivo. Essas constituem entidades onde os grupos lutam uns contra os outros para realizarem ou defenderem seus próprios objetivos e manterem seus poderes. Sob esse enfoque, todos os membros da organização participam da criação da sua cultura e ela é o resultado de conflitos; não existe consenso, ela é composta de uma variedade de subculturas.

Para Mintzberg e Quinn (2000), no cenário da administração, a cultura surgiu na década de 80, soprando do extremo oriente. O que deu à cultura seu ímpeto foi o livro de Peters Waterman, *In search of excellence* (1982). O livro trata de organizações bem sucedidas como sendo ricas em cultura, permeadas com sistemas e crenças fortes e sustentáveis. Assim, pode-se dizer que a cultura é uma parte intrínseca de um caráter organizacional, influente em todas as organizações.

Conforme Laino e Rodriguez (2003) os estudos sobre Cultura Organizacional ganharam destaque a partir da década de 80, e se acentuaram nas décadas seguintes, devido às necessidades sentidas pelas organizações ao tentarem se adaptar às mudanças do meio ambiente, trazidas pela inovação tecnológica, abertura dos mercados, aumento da competitividade e maior conscientização do consumidor.

Ante ao exposto, pode-se inferir que a cultura representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização, que nasce da necessidade dos indivíduos, dos mecanismos de grupos e da influência de líderes que pelo uso das estruturas, legitimam o passado, dão vida ao presente e apontam para o futuro.

2.4.2 Modelos de apreensão da cultura

Srouf (1998) identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações:

- Saber ideológico – evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas;
- Saber científico – evidências explicativas, demonstráveis, “*know-why*”;
- Saber artístico – expressões estéticas;
- Saber técnico – procedimentos, regras operatórias, “*know-how*”.

A identificação da cultura organizacional pode ocorrer, conforme Schein, (1981), em diferentes níveis de análises, de complexidade crescente de observação: os artefatos, os valores, e os pressupostos básicos, como mostra a figura 6.

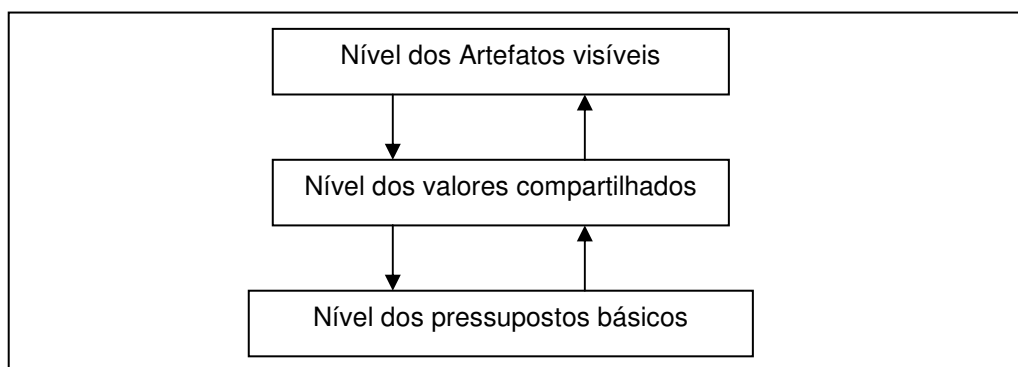


Figura 6 – O processo de desvendar a cultura de uma organização.

Fonte: Fleury e Sampaio (2002).

- **1º nível:** os *artefatos* são manifestações visíveis, superficiais, são palpáveis: o ambiente construído, a arquitetura, a tecnologia, o "layout da organização", comportamento e vestuário das pessoas, mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos, fáceis de serem percebidos, contudo difíceis de serem interpretados. Nessa perspectiva, pode-se descrever como o grupo construiu o seu ambiente, quais os padrões de comportamento que são difundidos. Podem ser do tipo verbal, representado pela linguagem, pelas

histórias e pelos mitos. Pode ser do tipo comportamental, através das cerimônias e rituais ou do tipo físico como a arte. No entanto, a análise dos artefatos não é suficiente para que se perceba o porquê de sua incorporação. Contudo, os artefatos e comportamentos visíveis podem ser usados pelos gerentes para moldar os valores das empresas e fortalecer a cultura organizacional.

- **2º nível:** Schein (1981) aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso. Não é fácil identificar esses valores pela observação direta. Torna-se necessário entrevistar os membros-chave ou realizar a análise de conteúdo de documento formal da organização. Esses valores, entretanto, expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Os valores que permitem a avaliação de base do que os membros das organizações utilizam para julgar situações, atos, objetos e pessoas. São mais difíceis de serem percebidos, têm-se por vezes, que fazer inferência a partir de entrevistas ou análises de artefatos como cartazes e documentos. São, portanto mais abstratos, e, mesmo assim, representam apenas os valores expostos, deixando camufladas as razões do comportamento.

- **3º nível:** Para entender profundamente a cultura, é necessário analisar os pressupostos básicos, que se constituem do terceiro nível. Normalmente inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Vale salientar que os pressupostos básicos não estão organizados aleatoriamente, padronizam-se em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano. Destacando que é possível coexistirem pressupostos incompatíveis e inconsistentes em uma organização. Este nível determina o modo de ser da organização e constitui o nível de identificação mais difícil. Através dele, podemos avaliar como o grupo percebe, pensa e sente. As pressuposições são elas próprias resultados dos valores.

Lembrando também que a compreensão da cultura de uma organização, implica a discussão de seus pressupostos básicos. Utilizando como referência

os trabalhos de Kluckhohn apud Fleury e Sampaio (2002), Schein propõe um conjunto de categorias para o estudo da cultura, conforme segue:

- relacionamento da humanidade com a natureza. Enquanto algumas empresas consideram-se donas de seu próprio destino, outras são submissas, dispostas a aceitar o domínio de seu ambiente externo;
- natureza da realidade e da verdade. As organizações e os dirigentes adotam uma grande variedade de métodos para atingir o que se torna aceito como a verdade organizacional, sejam por intermédio de debate, atitudes, ou por meio da simples aceitação de que, se algo cumpre o objetivo, ele deve estar correto;
- natureza da natureza humana. As organizações diferem em visão da natureza humana. Algumas seguem a Teoria X, e operam de acordo com o princípio de que as pessoas não executarão suas funções caso possam evitá-las. Outras consideram as pessoas sob um enfoque mais positivo e tentam dar-lhes condição para realizar seu potencial tendo em vista o benefício para ambas as partes;
- natureza da atividade humana. O Ocidente tem enfatizado tradicionalmente as tarefas e sua realização, não o lado mais filosófico do trabalho. Schein sugere um método alternativo, ser se transformando, que enfatize a auto-realização e o desenvolvimento.
- natureza dos relacionamentos humanos. As organizações fazem uma variedade de suposições sobre como as pessoas interagem entre si, algumas facilitam a interação social, enquanto outras a consideram um desvio de atenção desnecessário.

Vale salientar que estas cinco dimensões não são mutuamente exclusivas, mas se encontram em um estado permanente de desenvolvimento e atuação. A cultura não permanece imóvel. Os valores adotados pela organização são as chaves para a criação e o desenvolvimento da cultura da corporação.

Rousseau (1990) priorizou as normas comportamentais compartilhadas, avaliadas através do Inventário de Cultura Organizacional (OCI), desenvolvido por Cooke e Lafferty (1984). Este instrumento é constituído de doze escalas associadas a doze diferentes estilos culturais que se agrupam em três dimensões ou tipos gerais de cultura, quais sejam: cultura construtiva (estilos humanístico-encorajador, afiliativo, de realização e de auto-expressão); cultura passivo-defensiva (estilos convencional, de aprovação, de dependência e de evitação) e cultura agressivo-defensiva (estilos de oposição, de poder, competitivo e perfeccionista) (FERREIRA *et al*, 2002).

O modelo teórico concebido por Hofstede (1990) pressupõe que a cultura se manifesta através de quatro elementos, que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador como mostra a figura 7.

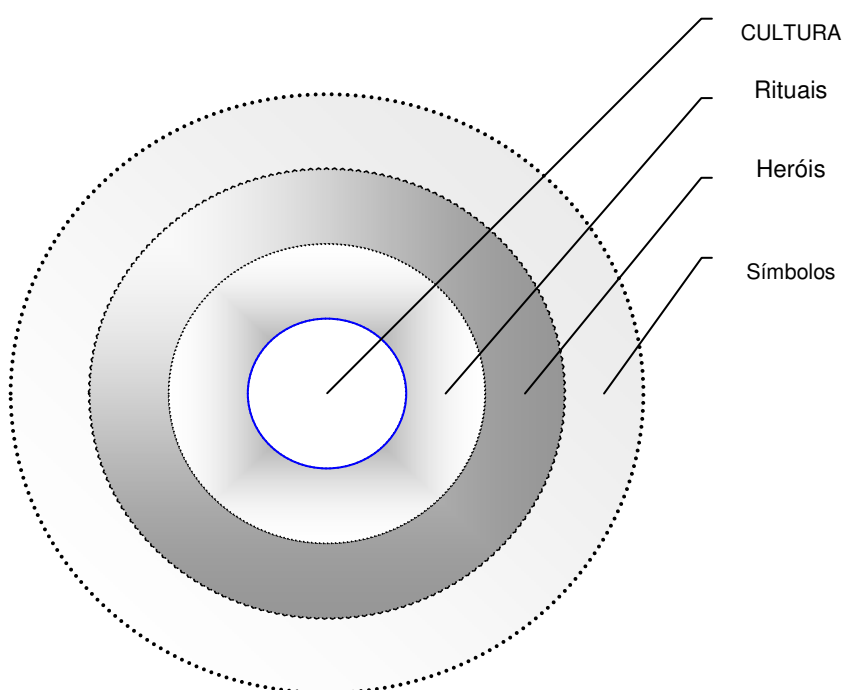


Figura 7 – Modelo teórico concebido por Hofstede (1990).

Fonte: Adaptado de Hofstede (1990)

De acordo com Ferreira (2002) os símbolos são a camadas mais externa, compreendem as palavras, gestos e objetos que têm significado especial dentro da organização. Os heróis são as personagens vivas ou mortas, reais

ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros. Os rituais consistem de atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis. Os símbolos, heróis e rituais constituem as "práticas" da organização, e seu significado cultural está associado ao modo pelo qual são percebidos por todos que dela fazem parte. O núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes, e, por isso mesmo, não diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos (corresponderiam aos pressupostos básicos de Schein).

Para Freitas (1991) a cultura organizacional é formada pelos seguintes elementos:

- Os valores

Valores são crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados estabelecerem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneiras simples "se você faz isso, você também será um sucesso". Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário (FREITAS, 1991, p.14).

Assim, pode-se dizer que se os empregados se sentirem integrantes de uma organização, isso resultará em motivação uma vez que a vida organizacional passaria ter significado a eles. Por outro lado, estaria como tarefa principal dos administradores, a modelarem o realce dos valores. Assim, os valores podem apresentar-se como forte ligação entre os objetivos pessoais a ponto de quase se confundir com os da empresa.

- As Crenças

Freitas (1991) argumenta que a crença é um dos elementos mais importantes dentro da cultura organizacional, pois ela pode dar um significado de verdade absoluta e inquestionável no que diz respeito as raízes, a filosofia, ou a própria

cultura real de uma organização. Ressalta-se, porém, que se faz necessário certa cautela quanto ao discurso teórico e prático das mesmas, quando houver o reforçamento dos administradores para que não ocorra discrepâncias entre a teoria e a prática do que se deseja que os membros da organização acreditem em alguma coisa, pois isso, poderá causar cobranças mais tarde, além de vários outros transtornos.

- Os Rituais e as Cerimônias

Esses dois elementos exercem um papel importante nas organizações, pois são comportamentos geralmente coletivos de manifestações práticas de vários significados expressivos, envolvendo diretamente a cultura organizacional e seus membros. Por exemplo, a General Eletric tem como ritual aos novos contratados, independentes de nível hierárquico, um trote cuja característica é fazer com que a pessoa aprenda sobre o mundo real ou a intimidade cultural da empresa. Outro exemplo são os ritos de integração que geralmente ocorrem nas datas mais comemorativas, como Natal ou Ano Novo, e através de festinhas, amigos secretos, etc., cujo objetivo é o de manter o comprometimento das pessoas com a organização revivendo estes sentimentos comuns. Como consequência, afrouxa as normas temporariamente e ao mesmo tempo reafirma a moral das normas da organização (FREITAS, 1991).

- Os Mitos

O mito é um elemento central da cultura, universal, que leva a confirmação e ao reforço das crenças no que diz respeito às origens, à criação e ao funcionamento do universo. Trata-se de algo que é vivido intensamente, inserindo-se nos atos e na regulação moral e social do grupo. Na literatura, o mito da família é um dos mais conhecidos. É o que Dias (1990), coloca, dizendo que a família constrói uma “estória fantasiosa” sobre si mesma,

ocorrendo uma formulação da maneira real do que ela realmente é e como funciona.

Para Freitas (2002, p. 97) nas grandes empresas estes aspectos são mais visíveis e facilmente identificáveis, por que lhes dão maior importância e por que permeiam os diversos níveis hierárquicos. Entretanto nas pequenas empresas é mais difícil identificar estes elementos formadores da cultura, dada a importância do papel do proprietário-dirigente e a proximidade das relações interpessoais. Assim, pode-se inferir que no âmbito destas organizações a cultura tem um enfoque corporativo.

Quando se fala da cultura corporativa, Kotter e Heskett (1994) afirmam que, em geral refere-se a valores e práticas partilhados por todos os grupos de uma organização. Assim, a cultura corporativa é um conjunto de crenças e de valores compartilhado pelos indivíduos da organização. Os valores, as regras, os comportamentos permeiam todo o pensamento dos funcionários. Também, os indivíduos que compõem a pequena empresa influem diretamente na formação da sua cultura corporativa.

Dessa forma, pode-se dizer que a cultura é uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações. Quando se refere à cultura, refere-se a um modelo de desenvolvimento.

Calori e Sarnin (1991) apresentam um modelo integrado de cultura corporativa que, de certa forma, representa uma síntese dos modelos anteriores. Partindo do centro para a periferia, postulam que a cultura de uma organização emerge através de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos (linguagem, rituais, mitos, arquitetura, etc.) e as práticas gerenciais (sistemas de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e recompensa, relações com clientes, competidores e com o ambiente social, etc.). Os autores, entretanto, elaboraram um questionário para avaliação da cultura organizacional voltado apenas para os valores e práticas, tendo verificado que os valores agregaram-

se em doze dimensões e as práticas, em dezessete dimensões (FERREIRA 2002).

Entende-se então, que o processo de formação da cultura corporativa é idêntico à formulação de grupos, que compartilham das crenças, pensamentos, sentimentos e valores, que resultam de experiências e do aprendizado coletivo. Isso significa que, sem a formulação de grupos, não haverá cultura e que estes grupos, para justificarem suas existências, tornam-se focos de formulação de subculturas. A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com a crença e valores que são maiores do que os próprios membros da organização. Embora as idéias que passam a integrar a cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma organização começa com um fundador que articula e implementa idéias e valores particulares como uma visão, uma filosofia ou estratégia empresarial (DAFT, 1999).

Idéias ou soluções que se infundem em uma cultura originam-se em qualquer parte: de um indivíduo ou um grupo, na parte inferior ou superior da organização. Mas, em firmas com culturas corporativas fortes, essas idéias com freqüência parecem estar associadas a um fundador ou outros líderes antigos que as articulam como “visão”, “estratégia empresarial”, “filosofia” (KOTTER; HESKETT, 1994). Elemento que coaduna com as especificidades das pequenas empresas, que têm sua gestão centrada na pessoa do proprietário-dirigente.

A cultura corporativa são os valores, as crenças, as atitudes e os sentimentos compartilhados pelos membros de uma organização. Assim, pode-se visualizar que são aspectos não totalmente explicáveis pelas teorias da administração. É enfim, é a força que dá coesão, é a personalidade da empresa.

Uma cultura corporativa sólida melhora a capacidade de resposta de uma empresa para adaptar-se ao cenário em mudanças; pois ela permite perceber, interpretar e traduzir os sinais do ambiente externo e aumentar suas possibilidades de sucesso.

Para Mintzberg e Quinn (2000), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. A cultura corporativa não existiria sem as pessoas.

A cultura corporativa é, assim, constituída por meio da interação entre todas as pessoas que compõem a empresa. O administrador tem um papel central no estabelecimento das condições desta interação. Assim, ao abordar sobre cultura corporativa no presente estudo, é válido mencionar sobre as competências das pessoas nas organizações, mais especificamente sobre as competências gerenciais. Assim, a seguir desenvolve-se uma abordagem, sobre este tema.

2.5 Competências Gerenciais

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando se muda a forma de pensar e agir dos membros da organização. Assim, a seguir apresentam-se aspectos históricos e conceituais de competências.

2.5.1 Aspectos históricos e conceituais de Competências

Schoemaker e Jonker (2005) lecionam que nas organizações do cenário atual, o desenvolvimento e o uso das competências são cruciais para remanescer no negócio e ser bem sucedido. Ainda, são os indivíduos que possuem estas competências. A organização e o indivíduo tornaram-se mutuamente interdependentes. A fim de se movimentar, a organização tornou-se dependente das competências dos colaboradores. Ao mesmo tempo o indivíduo necessita da organização - uma comunidade do trabalho - a fim de desenvolver e usar suas competências. Conseqüentemente, o relacionamento entre um indivíduo e a organização, é baseado na sintonia.

Apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação à sua compreensão e aplicabilidade. Assim, nesta seção apresentam-se o surgimento e evolução dos conceitos de competência.

A expressão competência pode-se dizer que possui no mínimo 500 anos, pois foi utilizada a sua interpretação conforme Isambert-Jamati (1997), no fim da Idade Média, e era associada à linguagem jurídica, e também era atribuída a alguém ou alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Ainda de acordo com Isambert-Jamati (1997), posteriormente o conceito de competência veio a designar de maneira mais geral a capacidade reconhecida de se pronunciar em relação a determinado assunto, e mais tarde, passou a ser utilizado, genericamente, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Contudo, conforme Resende (2000, p. 13)

O conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, a partir, principalmente, de estudos feitos por McClelland, no início da década de 70, quando participava de processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. Foi o próprio McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, que disse, nessa oportunidade, que se estava iniciando a aplicação do conceito de competência em psicologia. Nos tempos atuais, o conceito de competência está mais forte e ampliado, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais: estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios e outros.

A questão das competências assumiu, ainda, uma importância maior nas teorias de gestão, na medida em que se reforçou, nas últimas décadas do século XX, o foco sobre o desenvolvimento da estratégia organizacional. Se observada a evolução do modo como o conceito de estratégia vem sendo abordado nas últimas décadas, tal como analisado por Mintzberg e Quinn (2000), observa-se um reconhecimento cada vez maior de que as competências humanas demonstram ser um dos diferenciais que contribui para o sucesso das organizações, pois são peças fundamentais do processo de formulação de estratégias.

No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne apud Ropé e Tanguy (2001, p. 123), “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências”. O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. O quadro 6 sintetiza esse construto.

Quadro 6 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso e poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Wood e Payne apud Ropé e Tanguy (2001, p. 123).

Boyatzis centralizava o seu trabalho em “Comportamentos Observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo prevê, ainda, aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação, auto-imagem e papel social e habilidades. Com base nesta construção inicial, muitos conceitos e abordagens surgiram e alguns são apresentados a seguir.

Conforme Ropé e Tanguy (2001), as competências são assim definidas: trata-se de um *savoir-faire* operacional validado:

- *savoir-faire* = conhecimentos e experiências de um assalariado;
- operacional = aplicáveis em uma organização adaptada;
- validado = confirmados pelo nível de formulação e, em seguida, pelo domínio das funções sucessivamente exercidas.

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, isto é, o conjunto de capacidades humanas, que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras a competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY, 2002).

Podemos destacar ainda, um conceito muito conhecido de competência elaborado por Boyatzis (1982), que é uma característica sobressalente de uma pessoa, que está casualmente relacionada com um desempenho bom ou excelente em um posto de trabalho concreto, em uma organização concreta.

Conforme Resende (2000, p.33),

O significado de competência que tem adquirido forças nos últimos tempos está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho, desempenhar suas atividades. Inicialmente mais aplicado a pessoas, num segundo momento passou a ser usado também como requisitos de bom desempenho de equipes, unidades e da empresa.

Conforme Freitas (1991), competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa. Um bom exemplo de competência é o

trabalho em equipe. Ao comparecer a um programa de aprendizagem vivencial focado nesta competência, uma pessoa receberá a teoria e praticará exercícios sobre a melhor forma de se trabalhar em equipe. Apesar de não ser uma garantia, provavelmente ela assimilará os conceitos inerentes a esta competência. Em outras palavras, adquirirá os conhecimentos necessários e, posteriormente poderá aplicar na prática os conhecimentos alcançados no programa de aprendizagem. Ao tentar transformar teoria em prática, esta pessoa estará acumulando habilidades nesta competência.

Na mesma linha, Woodruffe (1993, p. 29) considera que o termo competência “parece ser usado freqüentemente como um termo guarda-chuva, para cobrir quase qualquer coisa que pode afetar o desempenho de trabalho, diretamente ou indiretamente”.

Conforme Gramigna (2004), competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz eficaz em uma determinada situação.

De acordo com Le Boterf (1994), a competência não é apenas um somatório de saberes, nem somente saber selecionar, dentro de um repertório de recursos, como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiência, emoções entre outros, os elementos pertinentes para a solução de problemas: é preciso saber organizá-los, pois muitos indivíduos, mesmo possuindo os recursos corretos, não sabem combiná-los para a ação, nos momentos em que isso é necessário.

Quando falamos de competências em uma organização temos em Zarifian (1999) uma elucidação pertinente, das diferenças de competências:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: competências sobre organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, destacando três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Essa classificação proposta pelo autor mostra claramente a formação de competências mais diretamente ligadas à organização. Lembrando que a competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional).

Diante das definições de competência, constata-se assim, que não existe um entendimento global sobre o efetivo significado do termo, mas algumas semelhanças podem ser observadas, pois em geral existe uma combinação entre capacitação, na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou valores, com uma aplicação prática, visando a obtenção de resultados.

Assim, competência seria a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral (LE BOTERF, 2003). A competência “é assumida”, resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela.

Pode existir uma dificuldade em identificar os talentos necessários para uma organização, especialmente quando há uma sistematização e alinhamento das competências necessárias às estratégias empresariais.

Conforme Fleury (2001, p. 21), as competências podem ser definidas pelos verbos “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo”. Mediante este conceito, segue o quadro 7, inspirado na obra de Le Boterf:

Quadro 7 – Conceito inspirado na obra de Le Boterf.

• Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
• Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transferir informações.
• Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
• Saber se engajar	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
• Saber assumir	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
• Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22).

2.5.2 Classificação das Competências

A intenção de classificar diferentes conceitos e tipos de competências visa favorecer uma assimilação mais organizada e didática da matéria. A classificação está sendo apresentada separada dos conceitos, para evitar grande concentração de conceitos e caracterizações, o que poderia resultar no efeito contrário ao pretendido: facilitar o discernimento de uma variedade de idéias semelhantes.

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Essa classificação proposta por Zarifian (1999), ilumina a formulação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho e de operações industriais. Cabe salientar, que estas competências variam de pessoa para pessoa e de organização para organização. Cabendo a cada empresa saber alocar no lugar certo as pessoas com as competências certas, a fim de obter melhor desempenho junto a seus subordinados, oferecendo dessa forma, a oportunidade para que estes se desenvolvam e com isto levem a organização para um lugar de destaque.

Em outra proposta de agrupamento de competências, Woodruffe (1991) as classifica como:

1. Fundamentais: que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades;
2. Diferenciais: aquelas competências que têm o potencial de distinguir uma performance superior de uma performance média: comportamentos, aptidões pessoais e motivações.

Conforme Resende (2000), as competências podem ser classificadas quanto a domínio e aplicação, como segue:

1. Pessoas potencialmente competentes: desenvolveram e possuem características, atributos e requisitos, tais como conhecimentos, habilidades, habilitações, mas não conseguem aplicá-los objetivamente na prática, ou não tiveram a oportunidade de mostrar resultados nas ações e nos trabalhos através deles.
2. Pessoas efetivamente competentes: quando aplicam essas características, atributos e requisitos e mostram claramente resultados e êxitos em suas ações e atividades.

Quanto às categorias diversas de competências, Resende (2000, p. 58) cita:

1. Competências técnicas: de domínio apenas de determinados especialistas. Exemplos: ter *expertise* em diagramação de textos – competências específicas de Diagramador de livros, revistas e jornais.
2. Competências intelectuais: competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito; ter capacidade de percepção e discernimento das situações.
3. Competências cognitivas: competência que é um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplos: saber lidar com conceitos e teorias; saber fazer generalizações.
4. Competências relacionais: competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações: exemplos; saber relacionar-se em diversos níveis, saber fazer-se representar em situações especiais.
5. Competências sociais e políticas: competências que envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com pessoas, grupos.
6. Competências didático-pedagógicas: competências voltadas para educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar obtendo resultados de aprendizagem; saber planejar aulas de acordo com preceitos pedagógicos.
7. Competências metodológicas: competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos: saber organizar o trabalho da equipe; saber definir roteiros e fluxos de serviços; saber elaborar normas de procedimentos.
8. Competências de lideranças: são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplos:

saber obter adesão para causas filantrópicas, saber organizar e conduzir grupos comunitários.

9. Competências empresariais e organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las das seguintes maneiras:

a) *Core Competences* ou competências essenciais / principais de gestão empresarial, comum a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplos: competência estratégica, competência logística.

b) Competências de gestão: são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas. Exemplos: competência de gestão de pessoas, competência de gestão da qualidade.

c) Competências gerenciais: são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões de trabalho produtivas; saber administrar, convergir ações para resultados comuns.

d) Competências requeridas pelos cargos: são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Exemplos: saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção) saber classificar documentos contábeis (auxiliar de tesouraria).

A pesquisa, demonstrada neste trabalho, está focada na dimensão das competências gerenciais, ou seja, aquelas requeridas, ao administrador na gestão de uma empresa, independente da sua dimensão.

2.5.3 Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Atualmente, é cada vez mais claro que o sucesso das estratégias empresariais depende de pessoas comprometidas com a missão e os objetivos das organizações, assim como do desenvolvimento de uma série de competências para que as pessoas estejam à altura de assumir desafios, especialmente, no âmbito gerencial, responsável por potencializar a gestão da empresa.

Na observação de Zarifian (1999) a competência implica uma atitude social e pessoal do profissional em assumir uma responsabilidade frente ao trabalho, estabelecendo um distanciamento crítico em relação às suas ações, lembrando que a noção de que as situações de trabalho são revestidas de singularidade e imprevisibilidade, exigindo uma capacidade do profissional de mobilizar conhecimentos específicos preexistentes para aquela atividade.

A competência gerencial pode ser entendida como a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades e as inteligências – para, com eficácia e pertinência, enfrentar e solucionar uma série de situações ou de problemas relacionados a gestão de uma empresa (RESENDE, 2000).

Neste sentido, destaca-se que a competência gerencial, assim, como a individual é constituída por cinco elementos:

- Conhecimento Explícito. O conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
- Habilidade. Esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- Experiência. A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamentos de valor. Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social. A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição (SVEIBY, 1998, p. 42).

Lembrando que o desenvolvimento de competências gerenciais se alinha ao objetivo mais amplo de tornar as organizações melhor preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros, especialmente as de pequeno porte, que são mais suscetíveis às mudanças. Sendo que a competência só efetivamente existirá no momento em que agregar algum valor econômico à organização e ao valor social do indivíduo.

Em termos genéricos, para Reis (2005), toda organização necessita de administradores com as seguintes competências gerenciais básicas:

Quadro 8 – Competências gerenciais básicas.

	Definição	Indicadores positivos
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite uma visão clara para o crescimento da organização; • motiva os subordinados a atingir excelentes resultados; • desenvolve uma equipe forte para alcançar o potencial da unidade ou da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aloca tarefas com clareza para os subordinados atingirem os objetivos; • inspira e cria condições para que os subordinados tenham atuação exemplar; • reforça e reconhece os esforços de seus subordinados; • oferece orientação para o crescimento da organização; • busca o envolvimento da equipe para, em conjunto, aumentar os resultados da unidade ou da organização; • tem visão do potencial e desafia a equipe a realizá-lo; • é capaz de reconhecer e exigir de cada um, o que tem de melhor; • dedica-se ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos subordinados; • transmite bem a missão e objetivos da organização a seus subordinados; • enfatiza o acerto e não o erro; • faz as coisas acontecerem.
PERSUASÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Eficaz na comunicação dos pontos de vista e na apresentação de seus argumentos; • negocia com habilidade para conseguir os melhores resultados para a organização; • tem presença e credibilidade dentro e fora da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exerce influência na apresentação de argumentos; • é eficaz nas negociações; • consegue apoio à suas idéias, através do envolvimento de outras pessoas; • é capaz de defender suas idéias, sem humilhar aqueles que se opõem a elas; • obtém a colaboração das outras funções, para assegurar o sucesso dos objetivos que propõe; • é claro e preciso na apresentação de idéias e pontos-de-vista; <p>é visto como pessoa que tem presença e credibilidade.</p>

<p>TRABALHO EM EQUIPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem na equipe; • coopera na divisão de recursos; • participa do intercâmbio de idéias para melhorar o desempenho da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • É bem aceito pelo grupo; • trabalha bem com o grupo, coopera na divisão de idéias e recursos; • direciona as atividades da equipe; • estimula a participação.
<p>CRIATIVIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É aberto a novas idéias; • Produz soluções inovadoras para os problemas da organização; • é um agente de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produz idéias não convencionais; • está preparado para discutir posições radicais; • está disposto a tentar novas soluções; • encontra soluções novas para problemas comuns; • cria condições para que os outros explorem novas idéias; • age como pioneiro (novos sistemas, serviços), na busca de resultados para a organização; • pensa lateralmente quando enfrenta problemas.
<p>TOMADA DE DECISÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adota enfoque analítico frente às situações complexas; • capaz de avaliar alternativas criticamente, levando em conta a organização como um todo; • está apto a assumir a responsabilidade por suas decisões; • oferece recomendações sólidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões baseado em bom conhecimento da área/função; • capaz de tomar decisões sob pressão (pouco tempo, variáveis desconhecidas, risco); • adota enfoque analítico para problemas complexos; • capaz de analisar informações e compreender as implicações para a organização (por exemplo, financeiras); • aproveita oportunidades no momento certo para tomar decisões; • trabalha bem com conceitos, trabalhando em "áreas cinzentas" de situações complexas; • utiliza a intuição, além do julgamento racional.
<p>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amplo conhecimento da organização como um todo; • elabora estratégias para atingir objetivos de curto, médio e longo prazo; • eficaz na execução de estratégias; • organizado na coordenação de recursos para atingir os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui larga visão sobre a organização e seu ambiente; • aprecia os fatores em escala abrangente; • compreende o impacto de suas atividades sobre outras áreas da organização; • projeta futuras exigências e tendências; • possui visão estratégica, podendo implementar e controlar para atingir os objetivos; • traça estratégia para atingir resultados a longo prazo; • percebe oportunidades e adapta seu planejamento para aproveitá-las; • programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objetivos.
<p>DETERMINAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voltado, continuamente, para melhorar resultados; • reavalia e atualiza o próprio nível de conhecimento profissional; • perseverante e determinado, apesar de contratempos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha para melhorar o próprio desempenho; • é independente ao traçar suas metas, padrões e direções próprias; • tem senso de urgência; • não é rígido, sendo perseverante diante de obstáculos; • mantém o otimismo, procura tentar novamente quando as coisas não dão certo; • procura constantemente aumentar seu próprio conhecimento profissional; • possui um alto grau de dinamismo e motivação pessoal.

Ressalta-se que a estas, cada organização pode acrescentar aquelas que consideram críticas para o alcance de seus resultados específicos. O importante é que as competências gerenciais expressem o espírito da organização e a ajudem a alcançar maiores e melhores resultados.

No que se refere à questão do desenvolvimento de competências gerenciais, Swieringa e Wierdsma (1992) contribuem para essa reflexão destacando as três dimensões principais que consideram relevantes:

1. O SABER - refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados a informação que possa agregar valor ao trabalho.
2. O SABER FAZER - refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho.
3. O SABER AGIR - refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.

Na realidade, as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que estes conceitos podem ser amplamente analisados sob os diferentes prismas citados. Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências gerenciais refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir).

Essa lógica funciona para qualquer campo de atuação, especificamente para administração, quando se observa que o administrador necessita desenvolver habilidades gerenciais no exercício de suas funções.

Katz (1986) identificou três tipos básicos de competências gerenciais: técnica, humana e conceitual e afirma que todo administrador precisa das três.

- Competência técnica: é a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.
- Competência Humana: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros e grupos.
- Competência Conceitual: é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes depende umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências gerenciais devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme mostra a figura 8.

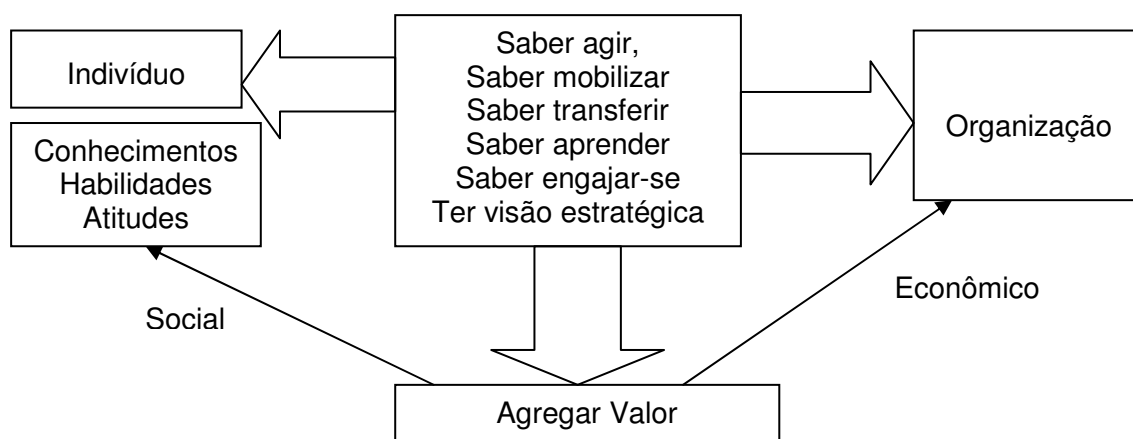


Figura 8 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Assim, há de se destacar que as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, tanto do corpo gerencial como dos demais colaboradores, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a organização, pois, a questão do desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo

desenvolvimento das pessoas, como a forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2001).

Guimarães *et al* (2000), propõe um modelo integrado para gestão das competências e avaliação de desempenho, apresentado na Figura 9.

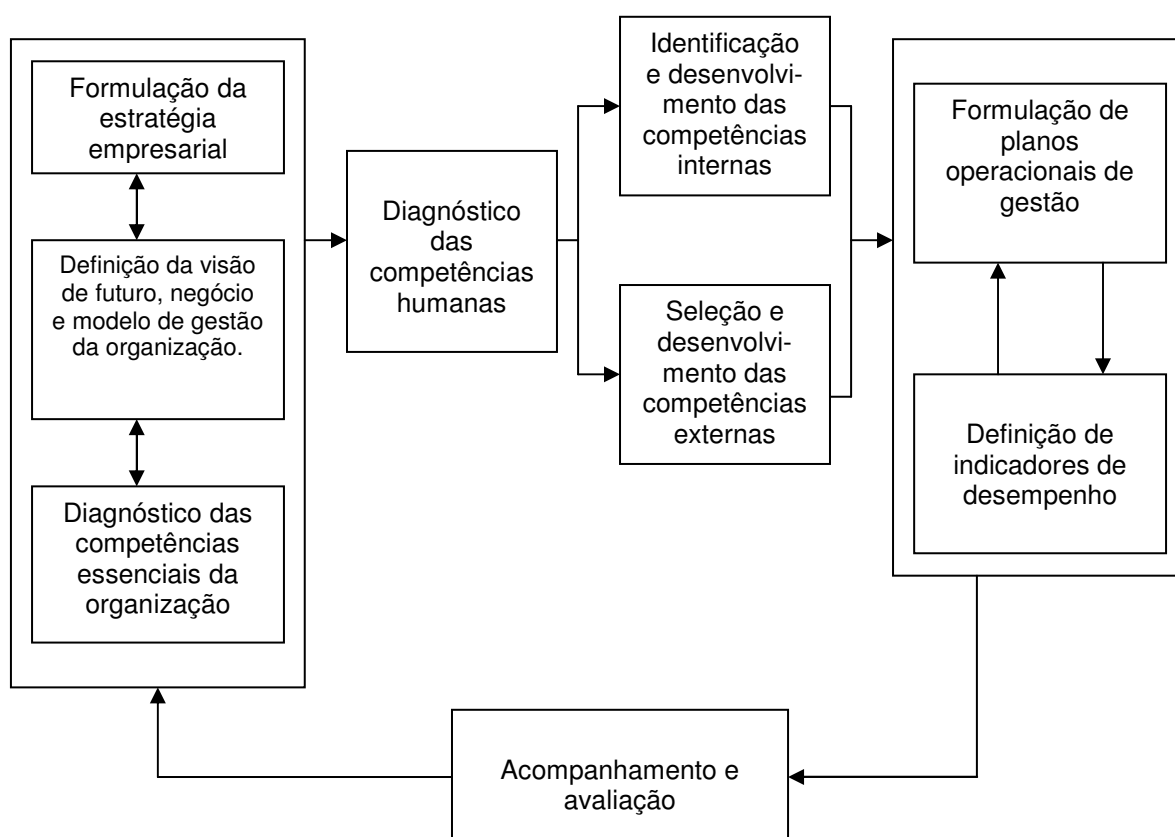


Figura 9 – Processo de gestão de desempenho baseado nas competências.

Fonte: Guimarães *et al* (apud BRANDÃO, 2001).

De acordo com o autor, a partir da estratégia da organização, é realizado um diagnóstico das competências que são essenciais e estabelecidos os objetivos e indicadores de desempenho organizacionais esperados. Assim, pode-se verificar que competências gerenciais e estratégias empresariais caminham lado a lado.

2.5.4 Competências gerenciais na pequena empresa

Culturalmente a pequena empresa tem sua administração alicerçada na figura de seu proprietário-fundador. Assim, ressalta Pelissari (2002) que o sucesso de uma pequena empresa está estritamente ligado as competências gerenciais de seu administrador, bem como a criatividade para estabelecer regras e criar recursos para intensificar a estratégia e a posição competitiva da empresa.

Lembrando que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes humanas, que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras a competência é percebida como um estoque de recursos.

Em suma o que se busca é um administrador eficaz, capaz de administrar uma empresa levando-a ao lucro e a satisfação dos seus acionistas. Robbins (2002) destaca a necessidade de tornar um administrador eficaz, para isso é preciso formar competências gerenciais. Conforme figura 10, essas competências no âmbito das pequenas empresas são organizadas em dois grupos: conhecimento e habilidades apropriadas. O conhecimento forma a compreensão. As habilidades apropriadas aplicam a compreensão, sendo que, em sua maior parte, a base de conhecimento é derivada das funções gerenciais: planejamento, organização, liderança e controle.

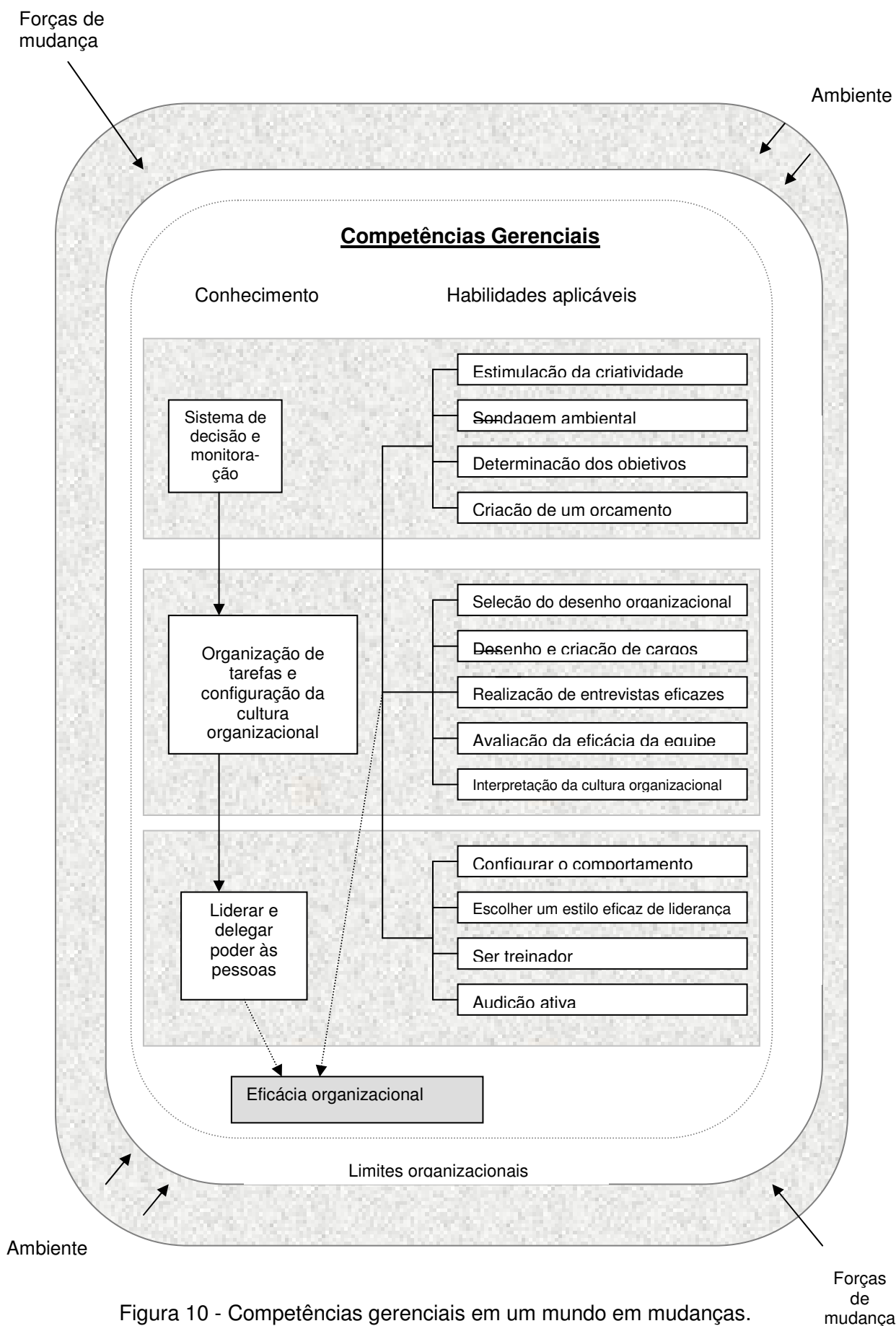


Figura 10 - Competências gerenciais em um mundo em mudanças.

Fonte Robbins (2002, p. 45).

Apesar de não existir um perfil gerencial específico de administradores de pequenas empresas, algumas competências tendem a se destacar quando grupos de empresários bem sucedidos são estudados. São elas:

- Objetividade: capacidade para exercer o poder de decisão, de forma objetiva;
- Inteligência: bom nível intelectual aliado à praticidade e ao bom senso;
- Responsabilidade: disposição para enfrentar desafios, assumindo as consequências de suas decisões;
- Estabilidade: capacidade emocional de suportar pressões na atividade profissional;
- Autoridade: não resistência a políticas e decisões razoáveis;
- Visão sistêmica da organização: percepção da organização como um todo, evitando decisões que favoreçam apenas um determinado departamento ou função;
- Capacidade para organizar e solucionar: situações problemáticas exigem soluções, pois existem situações em que é necessário tomar decisões apesar de dispor de pouca ou nenhuma informação;
- Percepção quanto a satisfação de sua equipe de trabalho: a auto-realização é a principal causa da satisfação no trabalho;
- Autoconfiança no desempenho de sua função. (BOTELHO, 1998).

Do exposto, ao longo do estudo, extraem-se como competências gerenciais relevantes ao administrador da pequena empresa, que são apresentadas na figura 11.

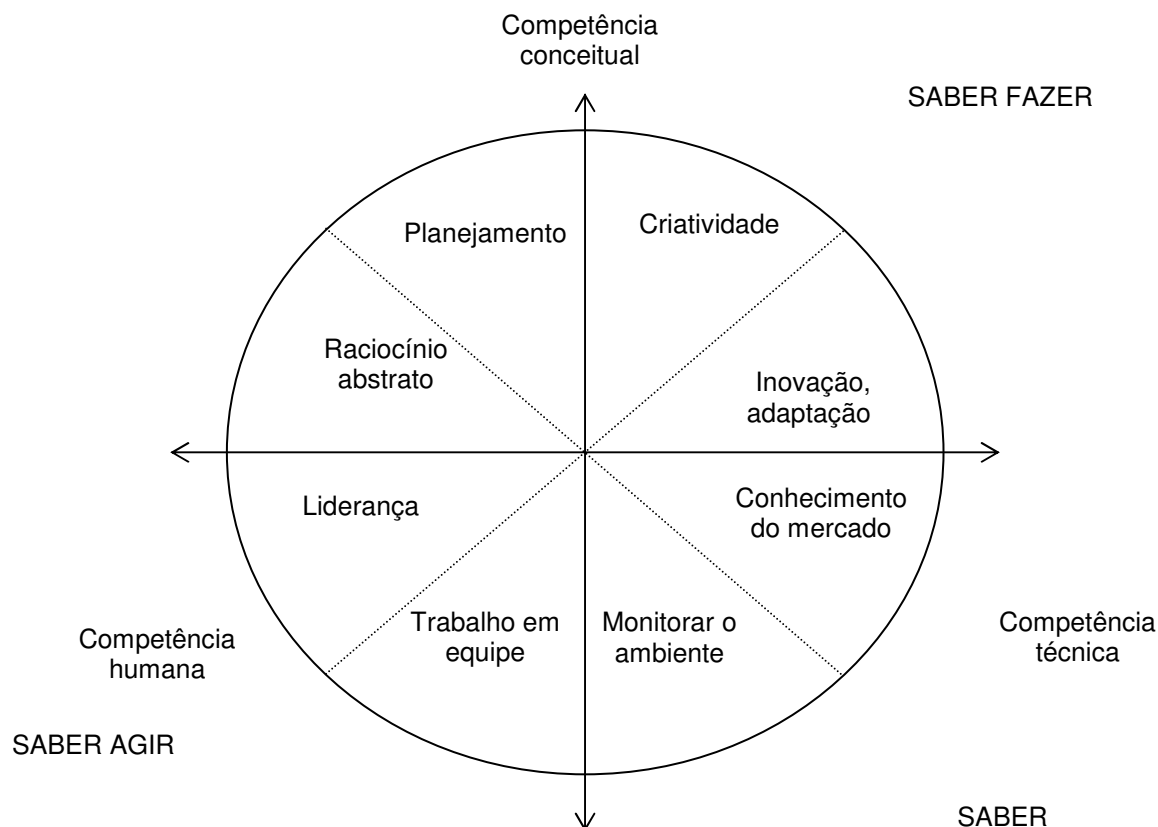


Figura 11 – Competências gerenciais básicas no âmbito das pequenas empresas.

Fonte: Elaboração do autor (2006)

A competência conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade como um todo e de formular estratégias empresariais, e as demais englobam os componentes que envolvem o processo de formulação de estratégia.

Importa salientar que a formação de administradores no âmbito das pequenas empresas tem provado que aquisição de novas competências cria alternativas para o indivíduo, em termos de carreira e de vida. As competências adquiridas pelo administrador facilitam a execução de suas tarefas, enriquecendo sua compreensão diante da vida: pessoas com e melhores conhecimentos e com habilidades desenvolvidas tornam-se autoconfiantes e contribuem para o sucesso empresarial.

2.6 Estratégias empresariais, cultura corporativa e competências gerenciais

As mudanças fazem parte do mundo das pessoas e organizações. Neste ambiente, as organizações são chamadas às transformações e adaptações, a fim de sobreviverem no ambiente. Sendo assim, manter-se passivo e só mudar quando os problemas ocorrem, é contribuir para o insucesso nos negócios, através de decisões precipitadas e equivocadas.

Para fazer frente às mudanças, é essencial formular estratégias empresariais, baseando-se em informações e tendências, definir estratégias adequadas à nova realidade e monitorar constantemente a reação dos consumidores para adequar-se a elas.

O dia-a-dia dos administradores é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de desenvolver empreendimentos com estratégias adaptadas às necessidades do mercado. Assim, as relações dinâmicas entre formulação de estratégia, competências gerenciais e cultura corporativa são imprescindíveis neste ambiente (PEREIRA; NUNES, 2002), uma vez que, estas três variáveis são multi-influenciáveis entre si. Sendo, muito difícil, obter sucesso com uma estratégia formulada sem considerá-las.

É importante ressaltar, que a estratégia empresarial é um processo organizacional de várias maneiras, inseparável da estrutura, ambiente, mercado concorrente, comportamento e da cultura da organização, considerando sempre seus administradores, com habilidades, conhecimentos e competências peculiares de cada organização, como mostra o esquema a seguir.



Figura 12 – Diagrama do processo de formulação de estratégia empresarial.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2000).

Desta forma, infere-se que esse novo século é caracterizado pelo envolvimento da cultura corporativa e competências gerenciais, como recursos principais, à formulação de estratégias das empresas, que visam manter um diferencial competitivo no mercado.

As competências e a cultura corporativa são “*fatores-organização*” dos quais a formulação de estratégias, com resultados esperados, dependem. São cruciais para o sucesso e a *maturidade das mesmas*. Ou seja, situam-se os determinantes investigados no campo do “*domínio cultural*” da organização. Em síntese, pode-se inferir que não é possível haver uma estratégia que afigure bons resultados no longo prazo e se torne exeqüível, eficazmente, nos planos tático e operacional, se não estiver atrelada a uma transformação cultural ampla e extensiva aos padrões de conduta e comportamento de toda a organização (BOUYER; CAMPOS; PONCIANO, 2006).

A cultura corporativa é a base para o processo da estratégia empresarial em organizações, de todos os portes. Sem uma cultura corporativa positiva em relação a construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível formular e implementar estratégias. A cultura corporativa foi utilizada em décadas anteriores quando o estilo de administração passou a visar a formulação de estratégias capazes de impulsionar as organizações (VALENTIM; WOIDA, 2006).

Rhenman e Norman (apud MINTZBERG; QUINN 2000) consideram no processo de formulação de estratégias a cultura como uma variável de suma importância, pois é o agente central no processo de geração de estratégias.

Considerando que a cultura, permeia muitos aspectos críticos da formulação da estratégia, talvez a esfera mais crítica seja a forma pela qual as pessoas são escolhidas, desenvolvidas, estimuladas, inter-relacionadas e recompensadas na organização. A cultura corporativa deve reforçar a estratégia e o projeto estrutural de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente. Se o ambiente externo exige flexibilidade e responsabilidade, a cultura deve incentivar a adaptabilidade (MINTZBERG; QUINN, 2000).







O modelo de competência surge através de três mudanças dentro da visão do mundo do trabalho, que assim o justificam. A primeira seria a idéia do evento, que envolve a noção de incidente imprevisto para o qual devem ser buscadas soluções. Para isso, deve-se atuar além das prescrições rotineiras, o que exige novos recursos das pessoas para lidar com situações mais complexas e instáveis. Outra mudança seria o conceito de serviço, segundo o qual trabalhar é atender a um cliente interno ou externo. Haveria ainda, a mudança na necessidade de uma nova forma de comunicação, visando o comprometimento mútuo.

Tendo como base essas mudanças, a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade diante das mais diversas situações (ZARIFIAN, 2001). O termo competência tem muitos aspectos assemelhados ao termo competição. Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e

resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. A competição é a busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem, uma vitória, um prêmio etc.; em biologia significa a luta de seres vivos pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida entre os componentes de uma comunidade (BOOG, 2004). Ainda para o autor, competência gerencial é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial.

As dimensões da competência gerencial no processo de formulação de estratégias são apresentadas no quadro 9:

Quadro 9 – Dimensões da competência para a formulação de estratégias

Saber agir		Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.
Saber mobilizar		Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais etc.); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Saber comunicar		Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender		Criar a cultura corporativa, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber assumir responsabilidades		Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Ter visão estratégica		Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Inferese que a organização deve ter sua estratégia delineada, bem como identificadas as suas competências gerenciais, principalmente as centrais, para que possam ser desenvolvidas através de um processo de aprendizagem o que implica no desenvolvimento de competências individuais pelos empregados.

Locke (2000, p. 188) afirma que “na era digital, mercados estão rapidamente mais inteligentes que as [empresas] que fingem os servir”. Em face a estas argumentações, faz-se necessário adotar procedimentos que agreguem conhecimento e competências à pequena empresa, o que se consegue através das estratégias empresariais porque elas contemplam a busca de informações e sua transformação e ações que visam a melhoria da empresa como um todo.

Sveiby (2001, p. 345), considera que as competências deveriam constituir o foco da análise no processo de formulação de estratégia. Segundo o autor:

[...] a formulação de estratégia deveria começar com a competência das pessoas. As pessoas são vistas como os únicos e verdadeiros agentes nos negócios; todos os produtos físicos tangíveis, recursos, bem como as relações intangíveis, são resultados da ação humana e depende em última instância de pessoas para que a continuem existindo.

Assim, o alcance da competência gerencial é global, na medida em que é pré-requisito para o sucesso da organização, num ambiente complexo e mutável, como é caracteristicamente o clima de negócios. Para que a empresa execute com competência aquilo que seus clientes e usuários necessitam, é necessário formular estratégias consistentes. Para tanto, há uma necessidade de conhecer sua própria cultura corporativa, as competências gerenciais e as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente, para depois se estruturar adequadamente, como visualizado a seguir na figura 13:

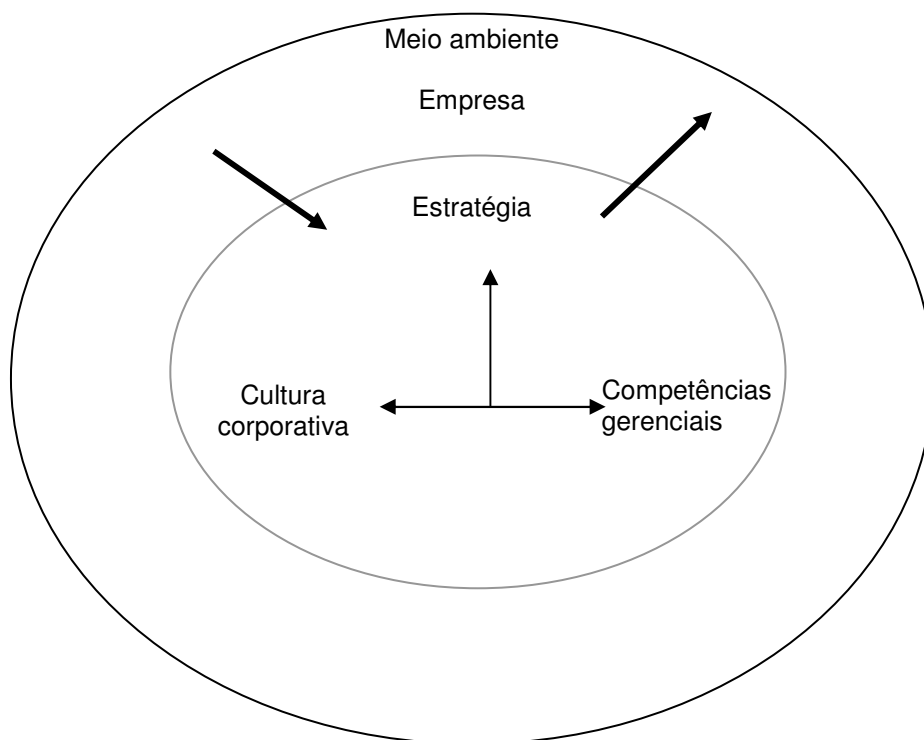


Figura 13 – Interação entre estratégia, cultura e competências.

Fonte: Adaptado de Boog (2004, p. 36)

Para obter-se uma pequena empresa eficiente, faz-se necessário, principalmente informação, planejamento, estratégias bem formuladas, capacidade de realização, monitoramento e desenvolvimento do pessoal o que demanda primeiramente uma mudança de cultura seguida de capacitação. Dessa forma, pode-se visualizar que a formulação de estratégias da empresa é o processo resultante da interação entre a análise do meio ambiente externo da empresa, sua cultura e as competências gerenciais.

O processo de formulação de estratégias depende essencialmente de uma cultura positiva em relação a construção de conhecimento, a socialização de conhecimento, ao compartilhamento de dados e informação e ao uso de dados e informações. O comportamento positivo dos administradores em relação a essas atitudes será tão ou mais importante que as próprias atividades inerentes ao processo de formulação (VALENTIM; WOIDA, 2006).

A relação eficaz entre a cultura corporativa, estratégia empresarial, competências gerenciais e o ambiente, pode reforçar o desempenho

organizacional, dependendo das necessidades do ambiente externo e do foco estratégico da organização. Levesque (1999, p. 19) observa que a estratégia eficaz é responsável pela diferença entre almejar o sucesso e alcançá-lo.

Importante assinalar que, diversos processos de formulação de estratégias disponíveis em literatura, desenvolvidos no decorrer dos tempos, foram apresentados de forma sintética no presente estudo. Entretanto, tais modelos apresentados voltam-se para as grandes empresas, considerando as características destas. No modelo proposto neste estudo, buscou-se na prática, através de pesquisa junto a empresários de pequenas empresas, levantar a realidade destas quanto a formulação de estratégias, para a partir destes dados elaborar o modelo, que é apresentado de forma detalhada no capítulo 5.

3. Metodologia da Pesquisa

Apresenta-se neste item, a partir do tema, do problema e dos objetivos, os procedimentos metodológicos, que serviram de suporte para a pesquisa e, conseqüentemente, para a elaboração da tese.

3.1 Procedimentos metodológicos

De acordo com Aranha (1994), o conhecimento é o resultado do processo de aprendizagem e informação, pelo qual as sociedades e indivíduos passam no decorrer de sua existência. A forma como este processo se dá, caracterizará o conhecimento produzido como senso comum ou como científico. Eles diferem na sua forma de ser obtido e na maneira como explicam os fenômenos.

Cervo e Berviam (2002) assinalam que o pesquisador, move-se dentro de quatro níveis diferentes de conhecimento: conhecimento empírico, conhecimento científico, conhecimento filosófico e conhecimento teológico. Conforme o caso tem-se o nível de conhecimento. Para melhor entendimento, a figura 14 explicita os níveis de conhecimento.

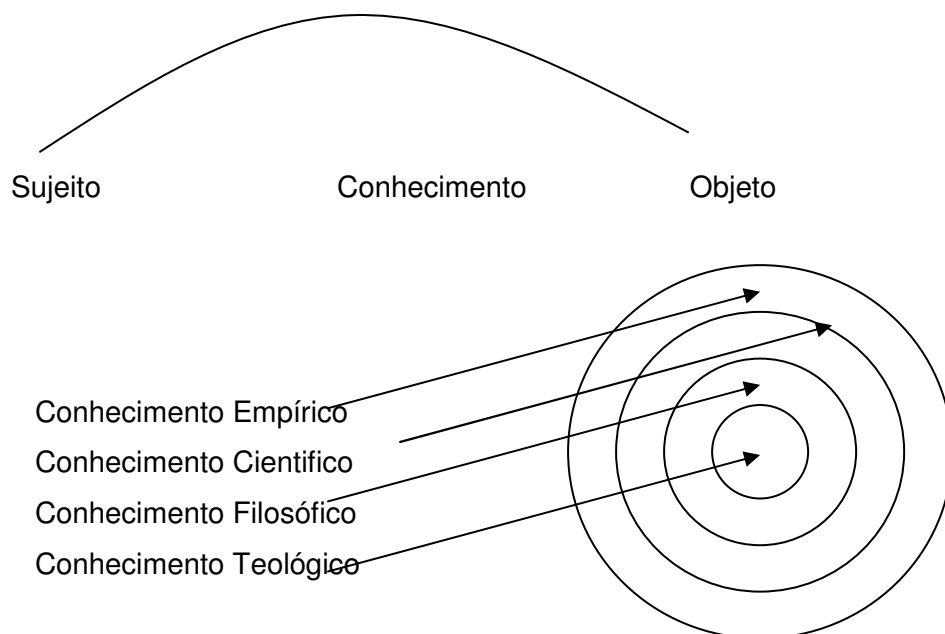


Figura 14 – O Conhecimento e seus níveis.

Fonte: Cervo e Bervian (2002, p 8).

Como visto na figura 12 em cada tipo de conhecimento o sujeito busca mais o conhecimento, procurando conhecer melhor, suas causas e leis de forma a aprofundar-se no tema. O conhecimento científico vai além do empírico, do filosófico e do teológico, procurando conhecer, além do fenômeno, suas causas e leis. O conhecimento científico vale-se de procedimentos técnicos, para alcançar este fim. Assim, este, alicerça o presente estudo.

Entende-se por ciência, a sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar. Para Trujillo (1974) a ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação.

A investigação científica se inicia, quando se descobre que os conhecimentos existentes originários querem das crenças do senso comum, das religiões, quer das teorias filosóficas ou científicas, são insuficientes e impotentes para explicar os problemas e as dúvidas que surgem.

Assim, como assinala Gil (1999), para um conhecimento ser considerado científico, é necessário identificar as técnicas que possibilitaram a sua verificação, bem como determinar o método, ou métodos, e a metodologia que possibilitou chegar a este conhecimento perseguido.

Implicitamente ou explicitamente, o desenvolvimento de toda pesquisa científica traz consigo uma visão da realidade e procedimentos para conhecê-la, o que influencia a composição do quadro teórico, a formulação da interrogação, os métodos de coleta e análise de dados. Como decorrência, são discriminados os fundamentos filosófico-científico e os procedimentos metodológicos que o fundamentam e dão-lhe sustentação.

Para Richardson (1999), metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método e, método é o caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo.

Skovsmose e Borba (2000) destacam a necessidade de harmonia entre as visões teóricas e a metodologia de investigação. Essa qualidade não diz respeito apenas ao rigor necessário, mas, à igualmente da pesquisa, cujas conclusões só podem ser lidas à luz das visões que a subsidiaram, do contrário, sem referência ao seu *locus* teórico, têm pouco potencial de entendimento.

Assim, a seguir apresenta-se a natureza da pesquisa do presente estudo.

3.2 A Natureza da Pesquisa

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e as relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Richardson (1999) esclarece que o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base

do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformados em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano de resultados.

Bogdan e Taylor (1995) destacam algumas características da pesquisa qualitativa: ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ser descritiva; ser a principal preocupação dos pesquisadores o processo e não simplesmente os resultados e o produto - pesquisadores analisam os dados intuitivamente.

Dadas as características apresentadas, destaca-se que esta tese é construída tendo como natureza a pesquisa qualitativa.

3.3 Tipologia da Pesquisa

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre a teoria e a realidade empírica. Triviños (1995) enfatiza que a articulação faz-se por meio de um fio condutor que é o método, sendo que, este possui como função, além do papel instrumental, a própria alma do conteúdo.

Para atingir os objetivos propostos, faz-se necessário indicar o tipo de estudo da pesquisa. Desta forma, esta pesquisa possui um enfoque descritivo, por se tratar de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade e, para Triviños (1995), o foco essencial destes estudos, reside no desejo de conhecer a comunidade e tem a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade. Nesta mesma linha, Gil (1999, p.46) diz que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Segundo a teoria norteadora de um estudo descritivo, esta pesquisa será segmentada em três partes: pesquisas em fontes secundárias (bibliográficas), estudo múltiplo de casos e descrição do processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. Em relação à primeira, far-se-á uma revisão bibliográfica, com a finalidade de se conseguir a atualização do tema pesquisado, pois, considera-se a pesquisa bibliográfica como a base para as demais pesquisas e, pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõem a estudar.

Segundo Fachin (1993, p.102),

[...] a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica, contextualiza-se a temática, constrói-se um esboço teórico-referencial, que serve de base para o início da investigação de campo, constituindo-se na elaboração da fundamentação teórica, condição essencial para a compreensão dos fenômenos objeto de estudo. Ela possibilita a análise e entendimento das questões empíricas levantadas. Dessa forma, esta buscará formar uma visão conceitual, com domínio dos elementos em estudo.

Além disso, há que se considerar que a pesquisa teórica possibilita a obtenção dos subsídios necessários para a definição das categorias que devem compor o processo de formulação de estratégia na pequena empresa. Assim, ressalta-se a importância da pesquisa teórica na construção do mesmo.

Quanto ao estudo de caso, Yin (2001, p. 32) destaca que este é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Segundo Yin (2001, p.33), a investigação de estudo de caso,

Enfrenta uma situação tecnicamente única que haverá muito mais variáveis de interesse do que de pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias

fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Assim, esta pesquisa é um estudo múltiplo de casos e o nível de análise é organizacional. As unidades de análises serão as próprias empresas e os sujeitos da pesquisa seus dirigentes. A pesquisa está centrada no estudo múltiplo de casos, por este ser uma das estratégias preferidas pela aspiração à cientificidade, pois a crítica epistemológica do que se aborda não é negligenciada e também, porque melhor explica como os fenômenos ocorrem dentro de uma investigação de fatos contemporâneos, no qual se enquadra a estratégia empresarial, uma vez que se trata de um contexto de vida real, envolvendo-se mais eficazmente com a organização (RICHARDSON, 1999).

Importante assinalar, o estudo de caso mostra-se particularmente adequado para este estudo, Lupoli Junior (2000, p.4) reforça a idéia esclarecendo que relacionar o estudo de caso com o estudo da estratégia, que requer um pensamento original e, portanto não pode ser codificada. Destaca ainda, que a melhor maneira de estudar estratégia é estudando casos reais. O mundo da administração é riquíssimo em histórias interessantes, porque é a história da tentativa e do erro; a história do empreendimento humano (Nóbrega *apud* por LUPOLI JUNIOR, 2000, p. 84).

Este tipo de estudo é um método que permite estabelecer relações entre as categorias analíticas e verificar as condições em que tais relações se estabelecem. Assim, os dados extraídos do estudo de caso servirão de alicerce ao modelo proposto, constituindo uma das categorias de sustentação deste.

Com base na comparação entre os dados teóricos e práticos é possível desenvolver a terceira parte do estudo, qual seja um modelo de formulação de estratégia na pequena empresa que permita ao leitor uma interpretação clara e concisa, de acordo com variáveis envolvidas, como visualizado no esquema gráfico a seguir na figura 15:

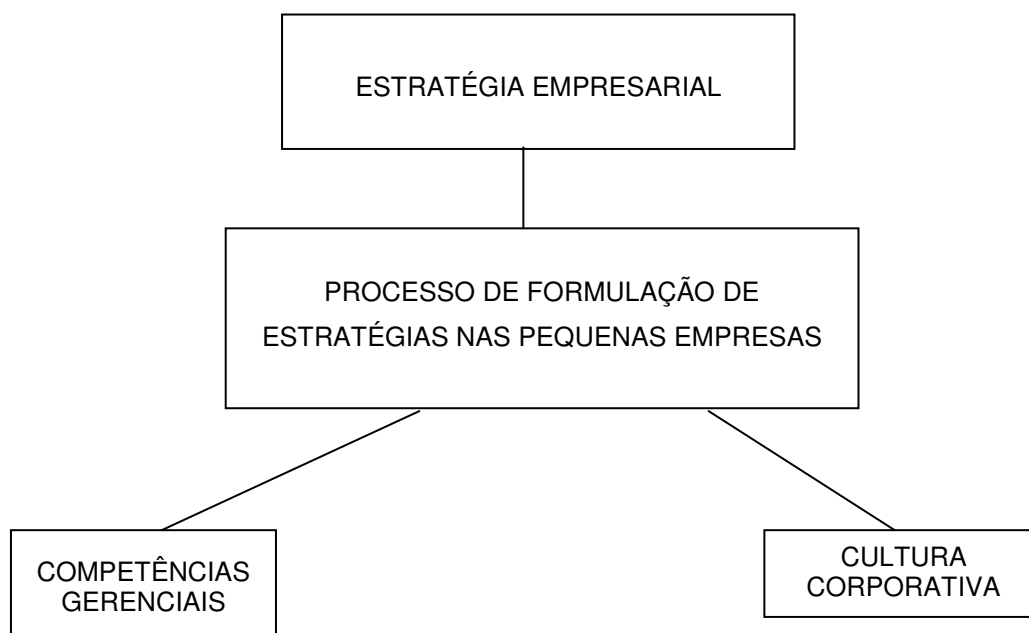


Figura 15 – Variáveis observadas no modelo.

Fonte: Elaboração do autor (2006).

3.4 Universo e Amostra

O universo da pesquisa no presente estudo é formado pelas indústrias de confecções de pequeno porte da Grande Vitória-ES. A opção pelo setor de confecções justifica-se pelo fato deste pólo industrial ser um dos mais significativos da economia capixaba, sendo este o segundo maior gerador de empregos no Estado, perdendo apenas para o setor da construção civil.

Dentre os elementos do planejamento de pesquisa, está a definição da amostra de pesquisa. Segundo Schiffman e Kanuk (2000, p. 26), “um plano de amostragem deve responder às seguintes questões: quem pesquisar e quantos pesquisar (o tamanho da amostra)”. A decisão de quem pesquisar exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada possa ser selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto são fatores básicos para a validade do estudo. O tamanho da amostra depende dos objetivos do trabalho e do grau de confiança que o pesquisador quer alocar aos resultados. De acordo com Mattar (1996), o procedimento de amostragem pode

ser realizado por meio de uma amostra probabilística ou não probabilística, conforme demonstrado na figura 16.

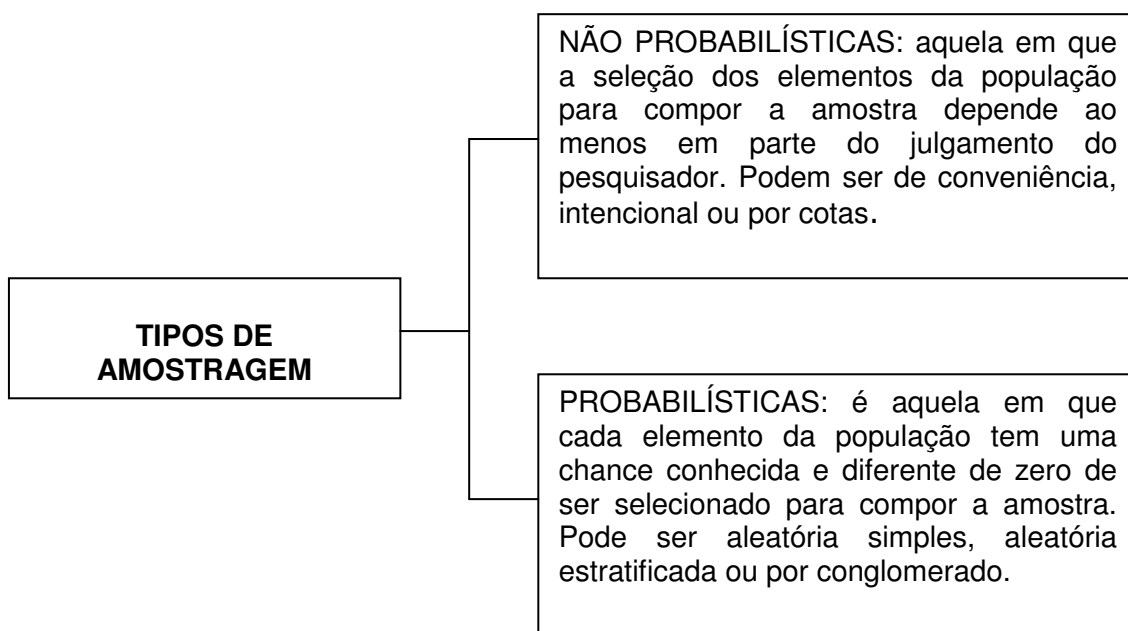


Figura 16 – Procedimento de Amostragem.

Fonte: Mattar (1996, p. 132).

Para efeito de obtenção de dados, optou-se pela amostra não-probabilística intencional, constituída de três (03) pequenas empresas industriais de confecções da região da Grande Vitória-ES, cujos administradores participaram do curso Empretec promovido pelo Sebrae – ES, no ano de 2004. Vale lembrar que este curso é desenvolvido pelo SEBRAE/ES com o objetivo de capacitar empresários e potenciais empreendedores no entendimento, auto avaliação e desenvolvimento de suas características empreendedoras. São esses empresários que, efetivamente, promovem o desenvolvimento de uma região através de sua capacidade de criar e fazer crescer uma empresa. (SEBRAE/ES, 2006).

Vale salientar que, na amostra não-probabilística intencional, o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa, para o alcance dos objetivos de seu estudo. Na amostra não-probabilística intencional, o pesquisador está interessado na opinião, de determinados elementos da população, mas que não são representativos da mesma. O pesquisador, portanto, não se dirige a “massa”,

mas àqueles elementos que segundo seu entender, pela função desempenhada ou cargo ocupado, vão lhe fornecer maiores subsídios à solução do problema de pesquisa levantado, (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Quanto a amostra selecionada para o presente estudo, optou-se por selecionar uma amostra de administradores das pequenas empresas de confecções da Grande Vitória-ES que participaram do curso Empretec por acreditar-se que estes são fontes de informação mais concisas, no que se refere ao processo de formulação de estratégias no âmbito destas organizações.

Neste sentido, Richardson (1999) comenta que os elementos que formam a amostra não-probabilística intencional relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano de trabalho e objetivos traçados pelo pesquisador.

Considerando o foco desse estudo, foram realizadas entrevistas com os dirigentes das pequenas empresas, foco do estudo de caso. Empregou-se as propostas mencionadas por Triviños (1995), para facilitar as condições de seleção dos entrevistados:

- 1 Antigüidade na organização desde que tenha envolvimento desde o começo no fenômeno objeto de estudo;
- 2 Conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias implícitas e explícitas do objeto de análise;
- 3 Disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar das entrevistas e reuniões;
- 4 Capacidade para expor os pontos de maior relevância e suas características especiais para fortalecer a compreensão do fenômeno.

Assim, optou-se pelos administradores que participaram do curso Empretec, por acreditar-se que estes são fontes de informação mais precisas, no que se

refere ao processo de formulação de estratégias no âmbito das pequenas empresas.

3.5 Coleta e Tratamento de Dados

O estudo se desenvolveu em interação dinâmica, por meio de documentos e entrevistas em profundidade. Na entrevista buscou-se saber a opinião dos administradores acerca da formulação de estratégias empresariais no âmbito específico das pequenas empresas.

As fontes secundárias foram preliminarmente investigadas para levantar informações que subsidiaram a coleta de dados através de fontes primárias.

Para a consecução deste estudo, foram coletados dados por meio de fontes secundárias e primárias.

a) Fontes Secundárias

Foram obtidas por meio de pesquisas já elaboradas e na literatura sobre estratégia empresarial, cultura organizacional com enfoque corporativo e competências gerenciais;

b) Fontes Primárias

As fontes primárias foram obtidas por meio de pesquisa documental e entrevista em profundidade, aos responsáveis pelas empresas: os administradores. A pesquisa em profundidade é conceituada por Malhotra (2001, p. 163), como “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações sobre um tópico”.

A entrevista permite aos pesquisados desenvolverem as opiniões de maneira conveniente, considerando a subjetividade envolvida no tema. A entrevista segue o roteiro que considera as categorias de análise estabelecidas, embora

se modifique a sua forma, conforme as perguntas do entrevistador, assegurando-se as perguntas orientadoras básicas e, ao mesmo tempo, permite-se ao entrevistado refletir sobre o tema, de maneira que se orienta e se envolve gradativamente no decorrer dela (VERGARA, 2000).

Utilizou-se um roteiro básico para as entrevistas e foram adicionadas perguntas na medida em que maiores esclarecimentos eram necessários para clarificar o fenômeno, levando-se em conta as peculiaridades de cada empresa.

As fontes primárias foram geradas com a finalidade específica de identificar as particularidades do processo estratégico das pequenas empresas. As entrevistas com pessoas selecionadas de acordo com critérios de amostragem intencional constituíram as fontes primárias dos dados. Este tipo de entrevista, segundo Triviños (1995), é adequado ao estudo que se propõe, pois promove a possibilidade de maior interação entre entrevistado e entrevistador, além de um maior aprofundamento das opiniões, percepções e interpretações da realidade organizacional.

A pesquisa documental foi utilizada para complementar os dados coletados por meio da entrevista. Esta foi realizada mediante análise dos documentos contábeis das empresas foco de estudo de caso, visando levantar como funciona a relação empregado x empregador nestas organizações, nos itens que se referem rotatividade (admissão/demissão), salários e benefícios etc.

c) Tratamento dos Dados

Os dados primários e secundários foram tratados de forma predominantemente qualitativa, utilizando-se de análise documental. A análise documental foi utilizada no tratamento dos dados secundários. Por análise documental entende-se a operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento, sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num momento posterior, a sua consulta e referência (RICHARDSON, 1999).

Segundo Richardson (1999, p. 39), este tipo de técnica de análise e tratamento de dados busca “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo” e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A análise documental proporcionou os dados necessários para a investigação, a partir de documentos disponíveis nas organizações objeto de estudo de caso, procurando assim estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo a questão de pesquisa com base em seus objetivos. Promovendo assim, relações entre o concreto, a teoria e a prática.

Minayo (1994) lembra que o produto final de uma pesquisa, por mais brilhante que pareça, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa. Este posicionamento se baseia no fato de que, em se tratando de ciência, as afirmações podem superar as conclusões prévias e elas podem, por sua vez, ser superadas por outras afirmações futuras.

3.6 Limitações da Pesquisa

Os limites que envolvem o presente estudo estão ligados ao fato de se abordar um tema com fenômenos em formulação e constante modificação, uma vez que os sujeitos da amostra estão em contínua aprendizagem e o ambiente global, impõe novas competências ao perfil profissional destes.

A pesquisa prática, também, apresenta limitações, apesar do rigor científico utilizado na coleta de dados. Assim, outra possível limitação constitui-se na fidedignidade e comprometimento da amostra durante a entrevista, pois pode haver incompreensão do significado das perguntas da pesquisa, bem como, vieses provenientes de esquecimento. Apesar dessa limitação, esse método de

estudo é considerado proveitoso, pois contém alguns vieses de percepção do entrevistador tanto na fase de coleta quanto de análise de informações.

A limitação inerente ao delineamento da pesquisa, ou seja, a análise de casos é outro fator a considerar. Embora esse delineamento seja indicado para essa pesquisa e seus objetivos, ele não visa a generalização dos resultados para além dos casos estudados.

A metodologia adotada não permite que se estabeleça quantitativamente a importância dos fatores estudados. Assim, os mesmos se tornam dependentes de interpretação qualitativa subjetiva. As respostas obtidas são sintetizadas de forma a alcançar a essência do fenômeno que se busca. Importa salientar que a análise qualitativa é amplamente utilizada para tratar de casos como o estudado.

Vale lembrar ainda, quanto as variáveis pesquisadas, que o estudo limitou-se a focar a questão da cultura corporativa e das competências gerenciais no processo de formulação de estratégias no âmbito de pequenas empresas, não estando presentes outros aspectos influentes neste processo.

Diante da exposição sobre os aspectos metodológicos da pesquisa destaca-se, a seguir, a apresentação e análise dos resultados obtidos na investigação dessa pesquisa.

4. Estudo múltiplo de casos

O capítulo anterior dedicou-se a apresentar o referencial teórico do estudo, esclarecendo os principais conceitos que circundam o tema. No capítulo que aqui se desenvolve, privilegia-se, de forma sintética, o relato e a interpretação dos dados de campo pesquisados em três pequenas empresas industriais de confecções da região da Grande Vitória-ES. Entretanto, inicialmente, apresentam-se alguns aspectos sobre o setor de confecções no estado do Espírito Santo.

4.1 Contextualização do ambiente da pesquisa

Na história do Espírito Santo foram poucos os momentos que evidenciassem uma ação planejada dos seus governantes na direção da construção das condições favoráveis ao crescimento econômico, e mais que isso, ao desenvolvimento econômico. Entretanto, o Espírito Santo foi um dos poucos Estados brasileiros a dispor de uma política industrial e de desenvolvimento e de instrumentos que possibilitassem a sua implementação. Foi graças a essa política que surgiram alguns dos arranjos produtivos locais importantes, como é o caso do setor de confecções (SEBRAE/ES, 2003).

No Espírito Santo o segmento da confecção pode ser caracterizado como uma especialização da economia estadual. Este setor, segundo pesquisa junto ao SEBRAE/ES, é constituído por mais de 1.600 empresas, em que a grande maioria é constituída de micro e pequenas empresas (PELISSARI, 2002).

A indústria de confecções capixaba é destaque na economia regional. O segmento cria 23 mil empregos diretos e permanentes e cerca de 3 mil variáveis e temporários, principalmente, no 2º semestre. O setor é formado, principalmente, por micro e pequenas empresas, 98%. (SEBRAE-ES, 2006).

A maioria das empresas do setor estão concentradas nos municípios de Vila Velha, Colatina, Linhares, Cachoeiro de Itapemirim, São Gabriel da Palha, Serra e Vitória. Do total existente, o município de Vila Velha abriga aproximadamente 42%; em segundo lugar está Colatina, com 16,7%, depois segue Linhares, com 12,8% do total. A informalidade é uma característica marcante do setor, com percentuais elevados em todos os municípios. (SEBRAE-ES, 2006).

Vila Velha destaca-se na produção de malhas e conta com cerca de 700 empresas, destas 64% são formalizadas. Emprega mais de 12.000 funcionários e significa para os cofres públicos 23% de impostos arrecadados mensalmente.

Cabe destacar que as empresas capixabas buscam na diferenciação de produção sua forma de competir nos mercados regional e nacional. Dessas empresas, 30% baseiam-se em modas onde sua capacidade de inovar e imitar é crucial para a sobrevivência, 7% usam o artifício da marca, mas o que é realmente produzido são os produtos padronizados e esses têm sofrido com o acirramento da concorrência de grandes grupos e empresas estrangeiras. (SEBRAE-ES, 2006).

4.2 Análise dos dados

O nome das empresas pesquisadas não será mencionado, passando-se a denominá-las somente como empresa A, B e C.

Inicialmente focar-se-á, a contextualização das empresas, com o objetivo de situar o ambiente organizacional das mesmas, por meio de informações sistematizadas e genéricas.

Esses critérios utilizados na investigação permitem identificar as nuances culturais e gerenciais que cercam o processo de formulação de estratégia nas pequenas empresas pesquisadas. Para complementação do item sobre cultura corporativa, levantaram-se dados secundários junto ao setor de recursos humanos, escritório de contabilidade de cada empresa e contato informal com os funcionários das empresas.

As conclusões finais extraídas da pesquisa farão parte do modelo de formulação de estratégia que será proposto no capítulo seguinte.

4.3 Identificação da Empresa A

A empresa A é uma indústria de confecções fundada em 1997, localizada, atualmente, no Bairro Aribiri, Vila Velha – ES. Possui 12 colaboradores diretos e um faturamento anual médio de R\$ 220.000,00.

Esta empresa é administrada por um sócio-gerente, que foi entrevistado pelo pesquisador. O administrador, que atua nesta função há quase 10 anos na empresa, com experiência de 30 anos no ramo de confecções em uma grande empresa, fazendo com que a experiência que obteve, fosse colocada em prática nessa pequena empresa que administra. Possui 3º grau incompleto na área de Administração de empresas.

4.3.1 Aspectos da cultura corporativa da empresa A

A característica cultural mais saliente nas novas organizações é fato de elas serem obra de fundadores e de famílias fundadoras. As crenças pessoais, artefatos, as certezas e os valores do empreendedor ou de seus fundadores são impostos às pessoas contratadas e, se a empresa tiver sucesso geralmente são partilhados, vistos como corretos. As crenças, certezas e valores compartilhados funcionam como um elemento de ligação básico que mantém a organização unida, sua maior fonte de identidade e a melhor forma de definir sua competência característica (SCHEIN, 2001).

Na teoria já vista, Morgan (1996) afirmou que a cultura corporativa centraliza a atenção sobre o lado humano da organização com o objetivo de ressaltar o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional.

Barbosa (2002, p.18), esclarece que a cultura corporativa

[...] é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Como já visto nos referenciais teóricos abordados neste estudo, a cultura permite a articulação entre o indivíduo e os demais membros de unidades sociais-organizações. De modo que, ao indicar como este deve agir, fornece aos demais participantes do grupo maior potencial de previsão e controle.

Estes aspectos da cultura corporativa abordados pelos autores alicerçam os dados coletados na parte prática deste estudo, abordados a seguir.

A missão da empresa A é “Trabalhar com qualidade, pontualidade para satisfazer o cliente”. Para tanto, utiliza-se da estrutura de marketing voltada à satisfação do cliente, buscando novas oportunidades de negócios. Também, considera importante o posicionamento e a participação do mercado. Possui diretrizes definidas para funcionários, fornecedores e clientes:

- Gerente proprietário tem como diretriz básica a clareza de papéis e transparência que se traduzem na aspiração de se tornar a maior empresa da região, comparáveis aos das empresas líderes nos setores. O empresário busca sempre o desenvolvimento e implementação de projetos que possam contribuir para o crescimento da empresa e criação de valor.

Isso vai ao encontro aos pressupostos orientadores da cultura corporativa que fortalecem a idéia de que a empresa deve ser administrada levando-se em consideração o linguajar, normas, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam valores e crenças, sendo que estas é que guiam à ação das pessoas - daí a necessidade de se guiar a cultura corporativa.

- Funcionários: possuir experiência comprovada no ramo, assim a empresa não corre o risco de comprometer a sua produção e a qualidade dos produtos. O recrutamento de pessoal é realizado através de fichas de inscrição e classificados de jornais e a seleção é feita por meio de entrevista e dinâmica de grupo. A política salarial compreende salário fixo, variando conforme o cargo e

tempo de trabalho na empresa. Oferece vale alimentação e assistência médica e remunera os colaboradores com 14^o salário.

Assim, foi possível observar uma cultura preocupada com os recursos humanos contratados, exige-se que estes possuam experiência comprovada na área de atuação, cultura esta desenvolvida pelo proprietário da empresa, e considerada de suma importância o cumprimento desta norma.

- Fornecedores: hoje a empresa trabalha com quatro fornecedores parceiros. Foi feita uma seleção entre os diversos fornecedores, avaliando o relacionamento e a qualidade da matéria-prima. O preço da matéria-prima é considerado um dos fatores mais importantes para a empresa.

- Clientes: para a empresa vender em um mercado altamente competitivo só é possível sendo altamente inovador e estando na vanguarda. A empresa atende quatro grandes clientes que possuem respeito junto ao mercado estadual e nacional, são elas: Cobra D'Água, Cristal Grafite, Konik e Jet Surfing. Analisa os clientes também pela sua capacidade de pagamento, principalmente os clientes que tem crédito em dia na praça.

- Gerência: A empresa encoraja seus gerentes a tentarem novas abordagens, participar de congressos, convenções, a buscar novas idéias, assim a criatividade é incentivada. Merece destaque também, o relacionamento da gerência com seus subordinados, ou seja, os gerentes sempre estão próximos e de fácil acesso à todos os colaboradores, assim estão sabendo tudo o que acontece na empresa, ensinando a seus subordinados a forma correta de fazer as coisas, refletindo assim, uma administração transparente.

A empresa também possui normas definidas quanto aos procedimentos de trabalho. Artefatos, como roupas dos colaboradores são acessórios considerados obrigatórios, seja na produção ou na administração, somente para a gerência não. Os procedimentos de trabalho são conhecidos por todos, sabem o quê fazer e quando deve ser feito para melhores retornos e crescimento da empresa. A empresa cobra muito a assiduidade no horário de entrada para não atrapalhar o início dos processos. De igual importância é o

comprometimento de todos para que a empresa possa cumprir com a entrega dos pedidos. Na contratação de novos funcionários, há a solicitação de disponibilidade de trabalhar aos sábados e de se fazer horas-extras durante a semana. E que as mulheres não tenham filhos pequenos, eliminando o problema na visão da empresa de ter que levar os filhos para a fábrica, porque não tem com quem deixar os mesmos.

A empresa tem um encarregado de produção, que trabalha junto aos funcionários, atendendo as normas de operações que estão contidas em fichas técnicas de trabalho.

O entrevistado informou que a política de metas e ações da empresa é traçada mediante reunião formal com todos os membros da empresa, com o respectivo registro das ações a serem desenvolvidas. As diretrizes específicas sobre como conduzir as atividades são tomadas, principalmente com base no conhecimento do mercado e concorrência, no diagnóstico organizacional da empresa, nas tendências econômicas e nas informações coletadas no mercado.

As metas da empresa são em nível de produção, renovadas diariamente, pois a empresa trabalha praticamente em função dos pedidos solicitados pelos clientes, contudo atingem toda a empresa, e que procura definir a direção e orientação da empresa competitivamente.

A política da organização é divulgada a todos os colaboradores através do DDI – Diálogo Diário Interno, uma conversa formal todos os dias, entre todos os colaboradores. E que cada um expõe os problemas para uma solução em conjunto. São repassadas também, as metas diárias, para que todos se comprometam no atingimento das mesmas.

Importa ressaltar que, o entrevistado informou ainda, que a empresa está elaborando a definição de cargos e salários, de forma a deixar explícito para todos os funcionários as atribuições de cada cargo, ou seja, o que é exigido

para cada função, tendo certeza que isso facilitará o recrutamento e realocação de colaboradores interno.

Dentro da empresa, há uma busca por parte dos dirigentes, para valorização de todos os colaboradores. Assim, investe na formação e treinamento da sua mão-de-obra. O colaborador que trabalha no turno noturno, a empresa define horário especial, para que o mesmo continue seus estudos. Para o treinamento, a empresa possui uma parceria estratégica com outras empresas de confecção de médio porte, e que estão mais avançadas tecnologicamente, para que o funcionário possa aprender novas técnicas de produção.

Considerando estes aspectos, constatou-se um bom relacionamento interno entre os funcionários e a satisfação destes em trabalhar na empresa e não verificou-se ações trabalhistas contra a organização.

Constata-se na empresa pesquisada, uma administração centralizada, embora comum nas pequenas empresas, o entrevistado deixou claro que procura sempre colocar bons gerentes em toda organização, mas não pretende dividir o controle da empresa, acredita que a gestão é uma questão familiar, particular. O próprio administrador respondente definiu suas características: “Sou centralizador, gosto de saber de tudo o que acontece na empresa, gosto de ser consultado a cada decisão a ser tomada”.

Mesmo com a administração centralizadora, observou-se, por exemplo, que havia comportamentos de satisfação, orgulho, identificação do desejo de trabalho árduo e credibilidade, desde os administradores até os empregados onde havia interesse no sucesso da empresa. Outros valores que apareceram foram a produtividade, a reputação moral e a maximização do lucro, fazendo da compatibilidade pessoal-organizacional quase como um só objetivo.

Assim, uma das principais características observada no administrador da empresa A, é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos, fator este verificado em conversa informal com os funcionários da empresa. “A empresa é sempre muito correta com o

pagamento dos funcionários, procura sempre ouvir as reivindicações, por mais simples que seja isso deixa o funcionário satisfeito”.

Diante da competitividade do mercado, a empresa busca desenvolver um trabalho interno, visando mostrar aos colaboradores a importância em aumentar a participação em novos mercados, destacando também a relevância do relacionamento com o cliente.

Este trabalho é feito através de reunião entre os colaboradores, nesta são destacados pontos como atendimento ao cliente, relacionamento com clientes e fornecedores, a importância de se conhecer o concorrente, são questões abordadas de forma simplista com todos os funcionários, de forma a criar uma cultura de responsabilidade, onde todos os envolvidos possam fazer sua parte para que o produto final seja feito de acordo com o objetivo ou propósito inicial, atendendo as expectativas dos clientes.

Além do trabalho acima descrito, a empresa na figura de seu administrador e supervisor, busca novas alternativas de divulgação dos produtos, desenvolveu um site na internet, tem trabalhado na análise da concorrência, da política econômica, bem como das tendências de mercado.

Assim, observou-se na pesquisa que o administrador é consciente da necessidade de buscar informações que poderão auxiliá-lo na administração da sua empresa, mas não tem tempo para fazer, nem dinheiro para pagar alguém que faça este trabalho, questões estas que são resolvidas internamente com informação artificial advindas dos veículos de informação disponível do mercado, levam-se em conta também algumas informações adicionais que os próprios funcionários trazem para dentro da empresa.

Essas características levantadas são valores culturais fortes, com tradição. Entretanto, a marca distintiva do administrador é que ela requer não apenas a conformidade a um código de conduta complexo, mas também a criação de códigos de conduta para outras pessoas. Passando de uma atuação simplesmente voltada à medição, ao controle e à supervisão, a outra, preocupada também com noções abstratas, de mais difícil compreensão, como valores.

4.4 Identificação da Empresa B

A empresa B é uma indústria de confecções (matriz) criada em 1996, instalada no bairro Novo México, Vila Velha – ES, que atualmente, conta com 32 colaboradores diretos e tem um faturamento anual médio de R\$ 3.000.000,00.

Na empresa B a entrevistada foi a sócia-Gerente, ela é a Coordenadora de estilo da empresa, possui 16 anos de experiência no ramo confeccionista, atua na empresa há 10 anos, sendo 2 na função atual, com nível de escolaridade 3º grau completo em Administração e Moda. A empresa tem outro sócio que cuida da administração da empresa como um todo.

4.4.1 Aspectos da cultura corporativa da empresa B

A empresa B tem como missão “Produzir desejos de pessoas autênticas no estilo de ser, proporcionando sucesso e bem estar dos consumidores, sócios e colaboradores”. Sendo norteada pelas seguintes diretrizes:

- Funcionários – Quando a empresa pensa em contratar um funcionário, ela faz a verificação de vagas em cada setor, trabalhando com no mínimo três entrevistas, avaliando o perfil dos candidatos (características; formação escolar). Quem chega próximo ao perfil desejado, é contratado. Esse processo não está normatizado.

- Fornecedores – Hoje a empresa trabalha com cinco fornecedores parceiros. Foi feita uma seleção entre os diversos fornecedores, avaliando o relacionamento, qualidade da matéria-prima, prazos de pagamentos, qualidade e inovação do que se pede hoje no mercado. O preço da matéria-prima, não é o mais importante para a empresa, mas também é feita uma avaliação.

- Clientes – Seleciona-se os clientes por um sistema informatizado de análise de crédito, chamado “Cheque OK”, e através também dos representantes comerciais, que atuam em todo o Brasil, que registram os dados através do setor financeiro. Esse registro automaticamente é passado para o setor

comercial analisar também o histórico do cliente na empresa, quando tudo aprovado há a venda dos produtos. A empresa procura dar crédito aos clientes com que possuem crédito no mercado. Defende-se na empresa uma forte concepção do atendimento personalizado ao cliente, oferecendo também produtos de qualidade internacional.

A empresa não tem definido claramente os cargos, funções e departamentos, com isso, busca-se redesenhar inicialmente o departamento de recursos humanos e em seguida os demais departamentos. Contudo, a empresa tem valores internos mais importantes para os funcionários da empresa, são eles: ambiente de trabalho com respeito e amizade; um clima harmonioso entre colaboradores e chefia; a folha de pagamento sempre é feita em dia; aspectos estes que motivam o funcionário a desenvolver um bom trabalho.

Possui normas, procedimentos / instruções operacionais instituídos de modo informal, somente, mas os gestores estão atualmente, num processo de reavaliação dos procedimentos e normas internas, para colocá-los de forma explícita a todos. Seus objetivos, metas e ações são traçados a curto, médio e longo prazo. O processo é feito através de 4 profissionais (formados em Administração de empresas, com especialização em Marketing) junto aos empresários. Que analisam a empresa e o cenário, assim definindo o objetivo, as metas e as ações. Faz-se a análise do cenário global (concorrentes, fornecedores, economia, política, etc.), e a partir daí, traça-se o planejamento para o ano seguinte, e para até 5 anos, mas com a necessidade de mudanças por questões do mercado que é dinâmico.

A empresa tem um plano de metas global estabelecido, iniciado em 2004, nesta época a organização tinha preocupação com os produtos importados, e com os preços praticados no mercado, que estava sendo desleal. Como a empresa conseguiu definir uma identidade própria. Hoje, ela segue o que o mercado quer, através da criatividade em que os produtos são desenvolvidos, conseguindo superar as adversidades. Há ainda, uma necessidade de interação entre os setores, para que o planejamento seja feito decorrente do atingimento de metas global.

A empresa está, ainda, trabalhando em seu planejamento global, desenvolvendo produtos para exportação.

As decisões (ou planos) que estabelecem diretrizes específicas sobre como conduzir as atividades, são tomadas principalmente, com base no conhecimento do mercado e da concorrência, no diagnóstico organizacional da empresa, nas tendências econômicas e nas informações coletadas no mercado. As metas e ações da empresa são traçadas através de reunião formal com todos os chefes de departamentos, com o respectivo registro das ações a serem desenvolvidas. Contudo, não há participação dos funcionários neste processo, e a empresa não divulga os objetivos e estratégias a todos os colaboradores da organização. Não há forma de comunicação interna direta com os funcionários através de jornal interno, mural, intranet etc.

Em relação ao estilo de administração do administrador/proprietário, este é definido na opinião do mesmo, como uma administração mais técnica, mais preocupada com a área operacional da empresa. Lembrando também, que há as relações interpessoais que ocorrem de forma pessoal e informal, características que devem ser consideradas na administração destas organizações.

A empresa B tem uma preocupação constante em ter profissionais qualificados e motivados com o trabalho, assim, procura desenvolver um ambiente saudável e familiar, para que todos se sintam bem no que fazem. É o diferencial que buscam ter em relação aos concorrentes, valorizando o ser humano, trabalhando dentro de uma cultura de bom relacionamento pessoal e profissional, e com a visão de uma cultura de convivência familiar.

O recrutamento de pessoal é realizado através de fichas de inscrição, currículos deixados no setor de recursos humanos e indicação de amigos. Já a seleção realiza-se mediante análise das fichas de inscrição e currículos, seguido de entrevista. Estes critérios de seleção fundamentam-se, também, em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido, cuja finalidade é de maior objetividade e precisão para uma seleção bem sucedida.

No que se refere à política salarial, constatou-se o recebimento de salário mensal fixo mais comissão em alguns cargos. Também, verificou-se que a empresa oferece vale alimentação, assistência médica aos funcionários e familiares e paga bônus sobre o faturamento anual e 14º salário. Contudo, segundo dados do entrevistado, a empresa precisa definir esta política, uma vez que muitas vezes esta é feita de forma informal, por exemplo, o pagamento de bônus não consta por escrito nos documentos analisados.

Na parte de treinamento, a política ainda não está bem definida. Quando entra um novo funcionário, ele é treinado pela equipe. Mas a empresa, quando identifica carência em algumas áreas, proporciona a participação dos funcionários em cursos de treinamentos. Já para a política de educação, a empresa busca contratar para cargos de supervisão e gerencial, pessoas que tenham ensino superior completo e que atendam o perfil desejado.

Ressalta-se ainda que a rotatividade de funcionários é pequena e não existem ações trabalhistas de ex-funcionários contra a empresa, o que evidencia uma cultura corporativa de satisfação entre os colaboradores.

O poder e a autoridade na organização pesquisada são centralizados na figura do administrador-proprietário, fato esse considerado comum nas pequenas empresas, contudo opiniões e sugestões da gerência e colaboradores são bem vindos e avaliadas cuidadosamente antes de serem postos em prática.

Outra característica encontrada na cultura da empresa foi de que todos os membros encontram-se envolvidos com os processos internos da organização.

Considerando os artefatos visíveis destacados por Schein (1985), a referida empresa apresenta um *layout* planejado que facilita o desenvolvimento do trabalho de seus colaboradores, fato este relevante, uma vez que trata de uma pequena empresa, indicando assim uma visão empresarial atual e moderna.

4.5 Identificação da Empresa C

A empresa C é uma indústria de confecções localizada no bairro Aribiri Vila Velha – ES, com início das atividades em 1998 e que atualmente, conta com 36 colaboradores diretos e tem um faturamento anual médio de R\$ 1.200.000,00.

A empresa é administrada por um dos sócios, sendo o entrevistado nesta pesquisa. É do sexo masculino, atua na empresa há 7 anos, sempre na atual função. Possui 3º grau completo em Administração de empresas. A administração é feita de forma informal como poderá ser visto no decorrer do texto a seguir.

4.5.1 Aspectos da cultura corporativa da empresa C

A empresa C não tem missão, diretrizes e normas definidas, está num momento de transição (ampliação da capacidade produtiva com investimento em máquinas, ampliação física, contratação de mão-de-obra, definição de terceirizados, antecipação de férias, etc.) e estes aspectos estão sendo reavaliados e redefinidos com foco no cenário atual.

Como já visto na teoria, a missão da empresa é a declaração ampla e duradoura de propósitos que individualiza e distingue a organização em relação aos seus concorrentes (OLIVEIRA, 1991), sendo relevante estar expressa e ser conhecida por todos os colaboradores da empresa.

A política de metas e ações da empresa são traçadas através de reunião formal do proprietário-dirigente com todos os responsáveis de setor da empresa, com o respectivo registro das ações a serem desenvolvidas. Os demais funcionários não têm participação neste processo. Já as decisões (ou planos) que estabelecem diretrizes específicas sobre como conduzir as atividades são tomadas, principalmente com base na sensibilidade e experiência do(s) administrador(es), no conhecimento do mercado e da

concorrência, e nas informações coletadas no mercado. Todavia, essas informações são superficiais dificultando uma análise mais acurada.

A empresa C considera os recursos humanos como fatores vitais à sua existência no mercado, porque contribuem para o seu desenvolvimento e crescimento, no atual mercado competitivo.

Contudo, a empresa não tem uma definição explícita dos cargos e funções, geralmente estes são criados de acordo com as necessidades da empresa, contudo, muitas vezes os funcionários acabam fazendo tarefas além das que são atribuídas ao cargo.

Observou-se que os classificados em jornais; fichas de inscrição e a indicação de amigos constituem as formas mais utilizadas pela empresa pesquisada, para atrair candidatos ao preenchimento de vagas. Trata-se de recursos de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. Um recrutamento bem realizado vem a contribuir para uma seleção mais rápida e acertada, com uma redução de tempo de escolha e eficácia no processo produtivo.

A seleção dos funcionários nesta organização é realizada por meio da análise de fichas de inscrição; currículos; entrevistas, que são reconhecidas, hoje, como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. O que possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher; e testes psicológicos, essa prática é produto da aplicação de métodos experimentais e do controle estatístico dos resultados, eliminando com isso as apreciações subjetivas sobre os candidatos.

A política salarial na empresa pesquisada compreende salário fixo da categoria, variando de acordo com a função; mais comissão de 2%, em alguns cargos. Também, oferece vale alimentação e assistência médica aos funcionários, bem como gratificação anual na forma de 14^o salário. Como já descrito, as políticas salariais não estão descritas em manuais da empresa, são

aspectos informais definidos pelo empresário proprietário e o responsável pela área de recursos humanos.

No que se refere ao relacionamento entre funcionários, através da consulta a pesquisas de clima organizacional internas da empresa, constatou-se que os colaboradores vêem esse relacionamento como sendo positivo e aberto, favorecendo um clima e uma ambientação profissional positiva na empresa. O relacionamento funcionário-gerência, também, é de fácil manutenção. O nível de preocupação da empresa, em manter um bom relacionamento entre os funcionários, é considerado muito bom pelos colaboradores.

Em conversa informal com alguns funcionários, estes informaram que a empresa procura sempre atender prontamente as reivindicações dos funcionários.

Também, pode ser verificado conforme análise de documentos internos da empresa, que a rotatividade dos funcionários é baixa, todos os colaboradores trabalham na empresa um período superior a 3 anos. Não verificou-se também, ações trabalhistas dos ex-funcionários contra a empresa pesquisada.

Contudo não têm uma política de educação e treinamento instituído, nem mesmo de maneira informal. Mintzberg (1994) lembra que é através da estratégia que se produz as principais políticas e planos para alcançar as metas da organização, além de definir a extensão dos negócios que a organização quer alcançar.

Outro aspecto relevante levantado na empresa é o monitoramento do ambiente externo da organização, os dados coletados indicam que a organização considera relevante monitorar o ambiente externo da empresa, entretanto, não possui planejamento formal específico para isso. Neste sentido, o administrador relatou que o tempo é muito curto para quem administra uma pequena empresa, “e sempre nos envolvemos com a produção e as vendas, e esquecemos de olhar lá fora, como está nosso concorrente, as tendências, isso é sempre deixado de lado na maioria das pequenas empresas, como se pode ver”.

Na pesquisa observou-se também, bastante preocupação no atendimento personalizado ao cliente, contudo os funcionários que trabalham nesta área não recebem treinamento específico para este serviço.

Quanto aos artefatos visíveis ressaltados por Schein (1985), a empresa C proporciona aos funcionários um *layout* planejado, facilitando assim a execução do trabalho. Também verificou-se que todos funcionários usam uniformes, distinto em cada área da empresa, normas de segurança bem como os equipamentos de segurança, que também estão presentes na área de produção. Esta imagem da empresa indica uma visão moderna, voltada para o futuro com respeito aos colaboradores.

4.6 Competências gerenciais nas empresas pesquisadas

Diante do atual ambiente globalizado e tecnificado, a informação e o conhecimento tornam-se diferenciais das pequenas empresas que pretendem destacar-se no mercado, efetivar a perenidade, a sobrevivência e a competitividade.

O cenário globalizado e de rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas trás para as pequenas empresas, novos desafios, que se traduzem em pressões para a reestruturação produtiva e, conseqüentemente, para a busca da competência gerencial capaz de conduzir para o processo de formulação de estratégias empresariais as necessárias mudanças.

Segundo informaram os entrevistados, para as empresas pesquisadas, a capacitação é tida como um programa que abrange tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de outras características comportamentais, sendo que, esta capacitação é realizada mediante treinamentos periódicos, cursos, seminários, palestras, *workshopings*.

Pensando na sua capacitação gerencial, os administradores das empresas pesquisadas participam freqüentemente (duas vezes ao ano, no mínimo) de

congressos, seminários e cursos de atualização e, utilizam a Internet como um instrumento de capacitação, demonstrando assim, que estes têm preocupação com sua formação profissional.

No que se refere à área gerencial, o quadro 10 sintetiza as competências gerenciais fundamentais para agregar valor ao negócio, segundo opinião dos entrevistados:

Quadro 10 – Competências gerenciais fundamentais

Competências	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - domínio técnico dos processos. - capacidade de identificar e solucionar problemas. - orientação para custos e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de inovar tecnologicamente. - capacidade de identificar e solucionar problemas. - orientação para custos e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - domínio técnico dos processos. - capacidade de inovar tecnologicamente. - capacidade de identificar e solucionar problemas. - orientação para custos e resultados.
Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas. - prática da competência social, comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas. - capacidade de motivar e envolver. - abertura para adaptar-se às mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas. - capacidade de motivar e envolver. - abertura para adaptar-se às mudanças.
Conceituais	<ul style="list-style-type: none"> - visão do negócio em sua totalidade. - capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio. - capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - visão do negócio em sua totalidade. - capacidade de integrar sua parte para contribuir no negócio. - capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio. - capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - visão do negócio em sua totalidade. - capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio, visão do futuro.
Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - negociação, mobilização para a mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> - compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilidade cultural, trabalho em times. - habilidades gerenciais para manejar os recursos materiais e humanos disponíveis. - atitudes adequadas. - ética responsável e humana para com o grupo com o qual atua. - aprendizagem experiencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - clientes e competidores, assim como, com o ambiente político e social. - negociação, mobilização para a mudança. - sensibilidade cultural. - trabalho em times, habilidades gerenciais para manejar os recursos materiais e humanos disponíveis. - ética responsável e humana para com o grupo com o qual atua. 	<ul style="list-style-type: none"> - clientes e competidores, assim como, com o ambiente político e social. - habilidades gerenciais para manejar os recursos materiais e humanos disponíveis. - atitudes adequadas. - ética responsável e humana para com o grupo com o qual atua.
--	---	---	---

Fonte: Dados coletados (2006)

No que se refere à parte das competências gerenciais, o objetivo da pesquisa foi identificar quais alternativas mais se ajustam, se identificam com as organizações pesquisadas. Assim, os empresários foram unânimes em destacar como competências gerenciais essenciais ao sucesso do negócio: o domínio técnico dos processos, capacidade de identificar e solucionar problemas, orientação para custos e resultados, capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas, capacidade de motivar e envolver, visão do negócio em sua totalidade e ética responsável e humana para com o grupo com o qual atuam.

Lembrando que a busca de novas competências para o desempenho de tarefas, é uma forma de mudar conceitos e formas de administrar, abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, envolvem a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e usar o intelecto para formular estratégias. Entretanto, só com o desenvolvimento e aprimoramento das competências, é possível administrar uma organização, uma vez que, as mesmas precisam de um equilíbrio que só os administradores mais qualificados podem apresentar.

Considerando que as competências técnicas, conceituais, humanas e gerais, (descritas no quadro 10), são habilidades específicas e de gestão capaz de ordenar e dimensionar o exercício profissional do administrador, vários elementos são necessário, que são claramente destacados no quando 11.

Quadro 11 – Elementos essenciais ao estrategista das pequenas empresas

- Domínio técnico dos processos	→	Uso dos instrumentos adotados em suas atividades.
- Capacidade de identificar e solucionar problemas	→	Habilidade para resolução de problemas internos ou externos à organização.
- Visão do negócio em sua totalidade	→	Aptidão de inovar, agir com eficiência para se adaptar as mudanças.
- Capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das meta.	→	Capacidade de organizar e posicionar equipes visando resultados positivos. Motivar a equipe, ter entusiasmos e otimismo e comprometimento com a empresa.
- Orientação para custos e resultados	→	Visão para resultados.
- Criatividade e raciocínio abstrato	→	A mente do estrategista é caracterizada pela elasticidade na criação intelectual.

Fonte: Dados coletados (2006)

Neste sentido, apropria-se, para o modelo de formulação de estratégia proposto, as competências destacadas no quadro 11, levando em conta a opinião dos sujeitos contextualizados nesta realizada. Lembrando que os sujeitos neste estudo são os próprios administradores.

4.7 Fatores estratégicos

O quadro 12 foi construído com base na entrevista realizada com os administradores das empresas pesquisadas; salientando que as categorias aqui levantadas, foram delineadas com base na fundamentação teórica do estudo. O objetivo aqui, é levantar junto aos entrevistados algumas questões relevantes que envolvem a administração das pequenas empresas:

Quadro 12 – Fatores estratégicos

Questão	Empresa A	Empresa B	Empresa C
a) Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.	Muita importância	Muita importância	Muita importância
b) Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.	Muita importância	Muita importância	Muita importância
c) Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> (Todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização).	Importância média	Importância média	Muita importância
d) Criar a cultura corporativa, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.	Muita importância	Muita importância	Muita importância
e) Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.	Importância média	Importância média	Muita importância
f) Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.	Muita importância	Muita importância	Muita importância

Fonte: Dados coletados (2006)

Os três entrevistados apontaram total importância nas questões a, b, d e f, assim, buscam-se evidenciar a justificativa deste grau de relevância.

Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica é muito importante para o sucesso empresarial porque o mercado, o processo, as leis, o governo, os fornecedores, os clientes, enfim, os *Stakeholders*, estão em constante mutação ao redor da organização e o administrador precisa estar atento para que a tomada de decisão seja coerente.

Também, é de total relevância entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio, pois isoladamente a organização não cresce e nem mesmo se mantém no mercado e, porque o mercado é instável, a empresa precisa definir junto aos parceiros / clientes, financiamento de capital de giro para a fabricação dos produtos. Buscando também, informações necessárias do que fabricar e o quanto fabricar, para ter noção da capacidade produtiva.

Criar a cultura corporativa, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem é uma questão central para as pequenas empresas, pois criando um ambiente favorável aos colaboradores, a empresa torna-se bem vista aos olhos da mão-de-obra que está desempregada e conseqüentemente à sua própria mão-de-obra, conseguindo desta forma, uma produtividade qualificada.

Outro ponto central à gestão das pequenas organizações é conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades, porque a organização deve estar atenta a tudo o que acontece em relação ao seu setor.

Através das questões apresentadas no quadro 12 foi possível, conhecer o pensamento dos administradores das empresas pesquisadas, idéias estas, que podem ser apropriadas ao modelo de formulação de estratégia proposto.

Do mesmo modo que a bibliografia estudada mostrou que a cultura pode ser descrita e definida de diversas formas. No estudo prático isso também pode ser constatado à medida que, observou-se que as pequenas empresas pesquisadas são administradas levando em consideração os valores e crenças internas de cada empresa, herdados do proprietário-fundador. Estrategicamente as organizações pesquisadas acreditam que para seu sucesso é essencial entender o negócio da organização, saber tratar a complexidade e a diversidade do ambiente externo e interno (cultura corporativa) e saber utilizar diferentes fontes de recursos. Para tal, o administrador destas empresas precisa ter como competências gerenciais essenciais: e visão do negócio em sua totalidade, o domínio técnico dos

processos, capacidade de identificar e solucionar problemas, capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas, capacidade de motivar e envolver os colaboradores. Portanto, verifica-se um rol de competências que valorizam a cultura corporativa da empresa ao mesmo tempo, em que se volta a fatores estratégicos. Essas atitudes expressas dentro das pequenas empresas as distinguem de outras empresas de médio e grande porte.

4.8 Discussão dos Resultados

As micro e pequenas empresas, pelo seu porte, e em razão da maior proximidade entre seus membros e clientes, levam vantagem em relação as grandes, especialmente no que tange à rapidez das informações e, conseqüentemente, das decisões, diferencial indispensável para sua sobrevivência. Porém, se o acompanhamento do ambiente externo não se fizer de maneira sistemática e intensiva, propiciando uma postura pró-ativa ao invés de reativa, esta vantagem não se verifica, perdendo, na maioria das vezes, uma oportunidade ímpar para o seu desenvolvimento.

Num mercado competitivo e globalizado, as micro e pequenas empresas precisam estar atentas à “saúde” de seu próprio negócio para poderem enfrentar os desafios. Destaca-se também a necessidade de conhecimento do mercado, dos concorrentes, uma vez que, para expandir, a atualização e busca de novas formas de administração, se tornou essencial para o sucesso de qualquer organização independente de sua dimensão. Neste contexto, as políticas e estratégias são fatores preponderantes do sucesso.

As políticas são decisões programadas que orientam outras decisões, no dia-a-dia da administração. As estratégias relacionam a pequena empresa com o ambiente, enquanto as políticas coordenam as pessoas, atividades e decisões dentro da organização. As políticas fazem o papel de elo de ligação entre as estratégias, de um lado, e as pessoas, atividades e decisões, de outro. As

políticas refletem os objetivos estratégicos e orientam os gerentes e demais funcionários em situações que exigem decisão e julgamento.

Lembrando que, as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formulação da cultura da organização (TAVARES, 2006).

Considerando os dados secundários coletados e apresentados anteriormente, constata-se que nas organizações estudadas, desenvolve-se a mentalidade de parceria entre funcionários/empresa. Há uma preocupação por parte da administração em motivar e satisfazer os funcionários no trabalho e, por outro lado, estes “vestem a camisa” dos objetivos e metas da organização. Parte-se do pressuposto de que cada um deve trabalhar como se fosse dono da empresa. Isso leva à idéia de uma federação de negócios. Por sua vez, a gerência incentiva os colaboradores visando resultados e apoio de que precisa. Cada um no seu nível.

O modelo gerencial adotado pelas organizações pesquisadas, associado ao estilo da busca da excelência, manifesta interesse em desenvolver novas competências relevantes e necessárias ao sucesso de qualquer organização na atualidade.

Como lembra Fleury e Fleury (2001, p.21), “competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Por sua vez, as competências gerenciais são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e

conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.

No que se refere aos desafios com que se defrontam as empresas pesquisadas, há novos requerimentos com relação às competências das pessoas que nelas atuam, não esquecendo que a história mostra que as competências variam de acordo com as mudanças ambientais.

Como corolário, a capacidade de respostas dessas organizações às demandas dos negócios está associada diretamente com a competência de seus gestores.

Diante deste contexto, denota-se salientar que a percepção de que o desenvolvimento de certo tipo de competências gerenciais, vai exigir mudanças mais profundas nas pessoas e nos grupos e de que essa mudança vai transitar por um autêntico processo de aprendizagem. Na prática, esse processo de aprendizagem vai exigir mais do que é oferecido nos programas convencionais de formação e treinamentos gerenciais, mesmo os de longa duração. Ou seja, entende-se que programas de formação e treinamento não conseguem "naturalmente" gerar um *up-grade* no nível de competência de seus egressos. O que esses programas estariam desenvolvendo seriam os recursos para a competência (saberes, capacidades, habilidades), mas não a competência propriamente dita. Nestas circunstâncias, seria necessário desenvolver uma sistemática apropriada para levar adiante esse *link* entre o desenvolvimento dos recursos e a ação (competências).

Sendo assim, o desenvolvimento de competências gerenciais se alinha ao objetivo mais amplo, de tornar as organizações melhores preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros. Conforme mencionado no capítulo 2, o desempenho de todo papel gerencial, depende de competências gerenciais básicas.

É importante lembrar, também, que o estilo de gestão está intimamente associado às competências gerenciais exercidas na organização. No entanto,

pode-se observar que há consenso entre os integrantes das organizações pesquisadas, de que tudo isso só será alcançado e realizado se o estilo de gestão considerar uma postura gerencial como um ato de servir aos resultados, mantendo-se um bom relacionamento com as equipes e com o aprendizado dos funcionários.

A identidade das empresas, componente da cultura da organização é entendido como o grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, é bastante presente nas três organizações pesquisadas, sendo bem vistas perante seus colaboradores e a sociedade local.

A cultura corporativa exprime então a identidade da organização. A cultura é uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das inter-relações. Quando se refere à cultura, refere-se a um modelo de desenvolvimento.

Para Mintzberg *et al* (1998), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura corporativa passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico.

No tocante à cultura corporativa das organizações pesquisadas, é possível observar que estas apresentam indicações de estímulo aos saberes ideológicos, aos valores, princípios e códigos internos da organização, normas de condutas estão também entre os elementos importantes da cultura das empresas pesquisadas. Também demonstraram preocupação com o capital humano, procuram investir em treinamento, no desenvolvimento das competências gerenciais.

Lembrando que para atender às constantes alterações demandadas pelo ambiente externo, a cultura corporativa precisa estar apta a viabilizar a formulação de estratégias, precisa ser adaptável. Segundo Srour (1998), a

cultura pode ser avaliada sob quatro campos de saber: saber ideológico; saber científico; saber artístico; saber técnico. Estes, vão desde evidências doutrinárias até os procedimentos, regras e “*know-how*” da empresa e formam a cultura corporativa da organização.

As organizações pesquisadas são unânimes em assinalar que a comunicação interna é considerada boa, embora alguns conflitos internos se fazem presentes, mas são facilmente resolvidos. Sobre eventos e acontecimentos internos que se reproduzem na empresa periodicamente, foram citados como os mais freqüentes, mas de fácil resolução.

Como o mercado brasileiro apresenta-se dinâmico, as variáveis ambientais mudam com grande velocidade exigindo adaptações freqüentes. O ambiente afeta a todos sem considerar a dimensão da empresa. Assim, os três administradores entrevistados demonstraram-se preocupados com o ambiente externo, e procuram identificar as variáveis que afetam o negócio, para definir a situação atual do negócio e estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Preocupam-se ainda, em criar condições favoráveis, entre os colaboradores para aceitação das mudanças.

Como afirma Senge (1999) os administradores não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas sim de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.

A questão é que as empresas nem sempre podem planejar de onde virão suas estratégias, sem falar no planejamento das estratégias em si. As empresas pesquisadas consideram relevante buscar informações externas à organização (ameaças, oportunidades de mercado, concorrência, tecnologias, novas técnicas gerenciais etc.) para traçar as metas futuras da empresa. Não monitoram seu ambiente externo constantemente, mas buscam informação das variáveis ambientais em veículos de comunicação mais simples: como jornais, nacional e local, televisão e internet.

Diante dessas considerações, destaca-se a necessidade da formulação de estratégias formais nas pequenas empresas pesquisadas. Antigamente, era mais fácil conduzir a pequena empresa devido ao fato que as mudanças não ocorriam tão velozmente. Atualmente, a situação é inversa, as mudanças do mercado afetam todas as empresas sem exceção. E com isso a formulação de estratégias, torna-se decisiva ao êxito e rentabilidade da pequena empresa. Portanto, os pequenos empresários precisam planejar da mesma forma que os empresários das empresas de maior porte. As condições e os recursos utilizados é que variam.

Na pequena empresa, a estratégia não é formulada conscientemente em um só lugar, e sim formada implicitamente pelas ações específicas realizadas em muitos lugares. É por este motivo que não se pode confiar extensivamente no planejamento de ações das pequenas empresas. Qualquer processo que separe o pensamento da ação, o planejamento da execução, a formulação da implementação, impede a flexibilidade da organização em reagir criativamente ao seu ambiente dinâmico.

Em face das particularidades apresentadas e da necessidade de se conhecer mais profundamente a formulação de estratégias no âmbito das organizações de pequeno porte, no capítulo que sucede propõe-se um modelo de formulação de estratégias para pequenas empresas.

5. Modelo de Formulação de Estratégias no Âmbito das Pequenas Empresas com Base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais

Nos capítulos anteriores fez-se a apresentação da tese e a discussão da metodologia do projeto a ser desenvolvido; pesquisou-se a concepção de pequena empresa e as principais questões sobre estratégias empresariais, bem como suas implicações com as mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional do cenário atual, mais especificamente nas pequenas empresas. Abordou-se a cultura corporativa no âmbito das pequenas empresas, estudaram-se as competências gerenciais e seu papel no processo de formulação de estratégias empresariais e verificou-se na prática, mediante estudo múltiplo de casos, a influência da cultura corporativa e das competências gerenciais no processo de elaboração de estratégias empresariais nas pequenas empresas de confecções da Grande Vitória – ES.

As bases teóricas da tese foram elaboradas na procura de técnicas de gestão genéricas que pudessem ser fundamentais para o desenvolvimento da excelência empresarial, em espaços de gestão estratégica das pequenas empresas e junto com a pesquisa de campo, buscou-se evidências sobre a existência e operacionalização das categorias no mundo empírico.

Agora, deve-se partir para a construção das linhas gerais do modelo de formulação de estratégia, com base nos achados das circunstâncias históricas passadas e presentes, nas teorias que fundamentam a tese e nas evidências empíricas.

Da junção da pesquisa teórica e a pesquisa de campo, formata-se a proposta de modelo de formulação de estratégias para pequenas empresas.

Naturalmente que o modelo de formulação de estratégia para uma pequena empresa não terá a sofisticação de análise usada por uma grande empresa. Assim, os recursos e formas de análise foram desenvolvidos considerando as

limitações das pequenas empresas, contudo, incluindo os elementos principais do processo de formulação de estratégia voltados às grandes organizações, já validado na literatura.

Portanto, a proposta de modelo de formulação de estratégia para pequenas empresas é a de apresentar um formato simplificado com todos os elementos essenciais, mas dentro de suas limitações.

Importa salientar que o modelo de formulação de estratégias proposto, não é o desenho formatado ao final, mas é o conjunto de categorias expostas ao longo deste estudo, resgatados neste capítulo, que, articuladas, expressam o todo necessário para que a excelência empresarial possa se fazer presente nas pequenas empresas. A apresentação gráfica feita neste capítulo tenta demonstrar, singelamente, o conjunto das categorias que formam o modelo de formulação de estratégia.

O modelo proposto pretende minimizar a lacuna observada na revisão teórica, visto não ter sido encontrado muitos modelos de formulação de estratégias empresariais específico para o âmbito das pequenas empresas. Assim, limita-se nesta pesquisa, delinear um processo de formulação de estratégias empresariais direcionado às pequenas empresas.

5.1 Decorrências da pesquisa realizada que devem ser apropriadas para a construção do modelo de formulação de estratégia.

Nesta parte, resgatam-se referenciais teóricos citados no capítulo 2, que abordam os processos pelos quais as estratégias se desenvolvem, e que contribuem para o alinhamento de nossa proposta de modelo de formulação de estratégia no âmbito das pequenas empresas, e os resultados empíricos do capítulo 4, partindo-se dos levantamentos que foram realizados nas pequenas empresas de confecções de Vitória-ES. A forma de apresentação da discussão deverá conduzir a proposta de modelo de formulação de estratégia para as pequenas empresas.

Como discutido anteriormente, a estratégia empresarial é um processo organizacional de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa na qual é realizada. Encontramos respaldo a esta assertiva nas palavras de Mintzberg *et al* (1998), segundo o autor, a estratégia é um processo combinado de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento estratégico: escola do design; do planejamento; do posicionamento; empreendedora; cognitiva; aprendizado; do poder; cultural; ambiental; de configuração.

Os dados coletados nas três empresas de confecções, indicam que no âmbito das pequenas empresas, há valorização da cultura estabelecida pelo fundador da empresa com base nas suas crenças, valores e experiência, servindo como baliza aos processos organizacionais, o que converge com as premissas orientadoras da escola cultural e empreendedora para a delimitação de estratégias, que são implícitas e não formalizadas.

Conforme Tavares (2006), a Escola Cultural pratica uma teoria baseada nos recursos, em que uma organização é vista como um pacote de recursos, podendo estes, serem capitais físicos: localização geográfica, tecnologia física, plantas, equipamentos, etc; capitais humanos: treino, experiência, relacionamentos, inteligência; capitais de organização: sistemas e estruturas formais, assim como, relações informais entre grupos. Nesta escola:

- A formulação de estratégia, é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros.
- O indivíduo adquire as crenças através de um processo de socialização, que é, sobretudo, tácito e não verbal, embora por vezes seja reforçado por instrução formal.
- Como resultado, a estratégia assume a forma de uma perspectiva acima de tudo, mais do que as posições, enraizada na figura do administrador, e refletida

em padrões onde os recursos e as capacidades da organização estão protegidos e são usados como vantagens competitivas. Pode-se por isso dizer que, é uma estratégia deliberada (embora por vezes inconscientemente).

Segundo a escola empreendedora, os administradores demonstram uma orientação pautada em uma constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças que possam impactar a organização e as potenciais oportunidades favoráveis. Esse comportamento singular do empreendedor o coloca como um estrategista único e necessário a qualquer organização. Ainda na essência do processo estratégico, os aspectos visionários do empreendedor se mostram presentes no seu dia-a-dia e são indispensáveis para a empresa. O processo de formulação da estratégia da Escola Empreendedora é enraizado na experiência e na intuição do administrador, que promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário. A estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência (BARROS; FORTES, 2004).

Importa salientar, entretanto, que analisando-se as escolas do pensamento estratégico, ressalta-se que a principal crítica a estas, está no fato de considerar somente as particularidades das grandes organizações; bem como, na visível separação entre concepção e execução – o pensamento precede a ação o que faz com que experiências passadas e tentativas de aprendizagem sejam ignoradas, bem como a simplificação exagerada de processos que pode substituir o conhecimento apurado de sistemas complexos.

Analisando-se as metodologias de formulação de estratégia direcionadas às grandes empresas, citadas no capítulo 2 deste estudo (Boeseman, Phatak e Schellenberger, 1986; Porter, 1991; Oliveira, 1991; Mintzberg *et al.* 1998; Cusumano e Markides, 2002; Dyson, 2004), pode-se constatar que estas têm pontos comuns, como: diagnóstico da situação atual; uma parte que evidencia as diretrizes da empresa; o estabelecimento de meios (como será feito?); é um sistema de controle e avaliação. O que as diferencia é a quantidade de informação e alguns aspectos metodológicos que existem em cada uma das

etapas do processo. As diferentes formas de análise têm o mesmo objetivo final, o que muda é o nível de profundidade das análises.

Todos estes modelos, a sua maneira, pressupõem levantamento de informações internas e externas a organização, que subsidiam a formulação das estratégias para a empresa. Entretanto, apresentam um formalismo demasiado e uma complexidade dos métodos. Os modelos existentes não levam em consideração as variáveis, cultura corporativa e competências gerenciais, como fator fundamental para a formulação de estratégias, visto que foram idealizados, tendo por base as médias e grandes empresas, que têm diversos níveis hierárquicos e até especialistas em elaboração de estratégias. O que não se adapta as especificidades das pequenas empresas.

Das metodologias estudadas, a proposta por Hill (1995) é a que mais se aproxima do contexto que se enquadra o presente estudo, uma vez que, tem como característica fundamental, a integração entre os objetivos corporativos da empresa e as estratégias de marketing e de operações. Este modelo proposto por Hill (1995) dá uma visão contemporânea aos critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedido e a ligação entre as estratégias de marketing e de operações, o que caracteriza uma inovação em relação aos demais modelos propostos, podendo ser considerado para o âmbito das pequenas empresa, já que é mais simplificado que os demais. Tal modelo é menos burocrático, com pouco formalismo, comparando-se aos demais analisados, sendo assim, o que mais vai ao encontro das características das pequenas empresas, que, normalmente, têm poucos níveis hierárquicos e o próprio proprietário como o administrador-estrategista.

5.2 Limitações das pequenas empresas

Vários são os problemas enfrentados pelas pequenas empresas. Uma estratégia bem definida poderá auxiliar o administrador a resolvê-los, para tanto

torna-se essencial a capacitação gerencial do empresário estrategista e o conhecimento da cultura corporativa da empresa.

Conforme estudos realizados (SEBRAE, 2005; PELISSARI, 2002) os principais problemas das pequenas empresas podem ser sintetizados:

- Falta de orientação para o mercado
- Desconhecimento do mercado que atua
- Dificuldades com o lançamento de novos produtos
- Falta de planejamento empresarial
- Falta de controles formalizados
- Baixa especialização / política de motivação e treinamento
- Centralização no administrador
- Tomada de decisão empírica, baseada na experiência do proprietário
- Ausência de política de custos
- Limitação de recursos.

Romero (1998, p.2), considera como principal *causa mortis* das pequenas empresas, a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o negócio. Essa falta de conhecimentos sobre como administrar o negócio é responsável, quase que, na sua totalidade, pelos problemas das pequenas empresas.

Com base na literatura estudada (capítulo 2) e na pesquisa realizada junto às empresas de confecções (capítulo 4), pode-se afirmar que nas pequenas empresas há estreita vinculação empresa-empresário, normalmente, o dono atua na direção da empresa; o monitoramento do ambiente de negócios não é uma prática valorizada formalmente; apresentam problemas de inadequação na escolha e utilização dos recursos disponíveis (problemas estratégicos); têm baixa capacidade de se adaptar às mudanças no seu meio ambiente; os

empresários não têm conhecimento amplo das diversas informações que podem ser úteis à sua empresa e, não há delimitação de estratégias empresariais; o que resulta numa administração voltada para os objetivos pessoais do proprietário.

Como ressalta Longenecker *et al* (1997) em uma pequena empresa, o empreendedor tipicamente não dispõe de *staff* especializado adequado. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõe de suporte de staff experiente em pesquisa de análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. O empreendedor geralmente precisa tomar decisões envolvendo essas áreas sem o conselho e orientação disponíveis em uma grande empresa.

Com base nestas limitações, percebe-se que as características específicas das pequenas empresas, podem ser classificadas em dois tipos: as especificidades contextuais e estruturais, ou seja, decorrentes da cultura corporativa e as comportamentais do dirigente (competências gerenciais). As dificuldades de aplicação dos modelos gerenciais na pequena empresa, talvez, surjam devido à ausência de metodologia adequada a estas especificidades.

Constata-se, através dos dados coletados, que a cultura das pequenas empresas é obra de seu empresário fundador, assim crenças pessoais, as certezas e os valores do proprietário são impostos aos colaboradores contratados. Estes valores, crenças, funcionam como elemento de ligação que mantém a organização unida visando um objetivo comum. Todas as atividades de gestão são centralizadas na pessoa do administrador. Geralmente na cultura imposta pelo pequeno empresário, o poder e autoridade é muito centralizado, a palavra final é sempre do dono, não aceitando opiniões que dizem respeito a administração.

Considerando estes aspectos, pode-se inferir que o administrador da pequena empresa tem idéia do caminho a seguir e de até onde pretende chegar. Porém, não há formalidade nos planos estratégicos e tampouco são colocados no papel.

A personalidade do empresário-estrategista interfere na formulação de estratégia, o que torna uma das principais limitações da pequena empresa. Neste sentido, ressalta Kenichi Ohmae (1985) que a mente do estrategista é caracterizada pela elasticidade e flexibilidade intelectual que habilite a formular respostas genuínas a situações que mudam continuamente. Assim, o ideal seria que o administrador usasse neutralidade na elaboração na estratégia empresarial.

Leavison (1989) a partir de diversas pesquisas procurou delinear o perfil de um estrategista bem sucedido. Conforme este autor, para um bom estrategista, é necessário: paciência: para obter os resultados de longo prazo; agressividade: usar iniciativa, inovar, criar e investir acertadamente; imaginação: fazer as coisas de maneira nova; sensibilidade: para perceber as alterações no mercado e saber o que e quando deve ser mudado para a obtenção de bons resultados; vontade interior: acreditar naquilo que faz e procurar sempre fazer o melhor que puder para que os clientes fiquem satisfeitos.

Como leciona Ohmae (1985), o raciocínio estratégico deve ocorrer conforme apresentado na figura 17:

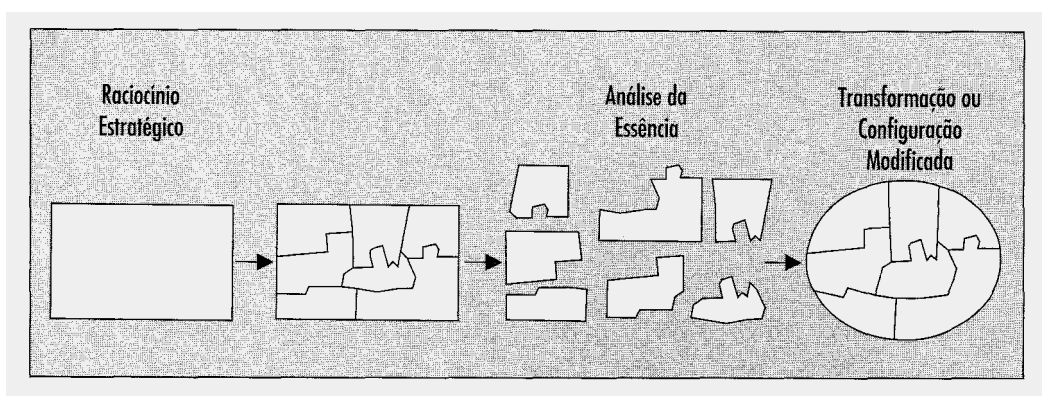


Figura 17 – Raciocínio do estrategista.

Fonte: Ohmae (1985, p. 14)

De acordo com este esquema, o raciocínio estratégico divide o todo, a realidade, que deve ser analisada em diversas partes. Cada uma delas deve ser avaliada individualmente. A transformação final é feita com os mesmos

elementos anteriores, sendo eles, contudo, agrupados de maneira diferente e gerando uma nova situação.

Lembrando que o raciocínio estratégico divide o todo, e a realidade que deve ser analisada em diversas partes, avaliada individualmente. Essa lógica parece simples, contudo na prática não é fácil, ainda mais se tratando de pequenas empresas em que o empresário é o próprio dono, o estrategista, acumulando diversas funções dificultando a administração como um todo.

Também, utiliza-se de dados passados e ao elaborar uma estratégia, devem-se considerar as tendências que, agregadas às outras informações, auxiliam na visão de futuro. Os empresários das pequenas empresas têm outro problema de ordem prática, a falta de tempo. Falta-lhes tempo, pois estão constantemente ocupados com o dia-dia de suas atividades. Inúmeras vezes estão tão preocupados em atender à demanda que dificilmente têm tempo para formular estratégias. Entretanto, acompanhar as tendências ambientais sempre será de muita utilidade para os administradores.

Na administração das pequenas empresas, a pesquisa indica que os planos formais não fazem parte da agenda dos administradores, geralmente as decisões são tomadas com base na intuição. Este planejamento informal é feito frequentemente a curto prazo.

5.3 Designer do modelo de formulação de estratégias no âmbito das pequenas empresas

A necessidade de alinhamento entre a gestão da empresa e a estratégia empresarial é um tema recorrente entre os teóricos da gestão empresarial.

No contexto da pequena empresa, a formulação de estratégias empresariais tem por finalidade estabelecer diretrizes para orientar as decisões da administração, capacitando a organização a atender competitivamente o mercado.

A abordagem utilizada na presente pesquisa, considera que todos os membros da organização devem ser plenamente envolvidos na tomada de decisões, que têm implicações de longo prazo sobre a geração de vantagens competitivas sustentáveis para a pequena empresa.

Tendo por escopo essa visão, o modelo de formulação de estratégia proposto no presente trabalho foi idealizado, levando em consideração as limitações da pequena empresa, sua cultura corporativa e as competências gerenciais.

A representação do modelo de formulação de estratégia proposto, segue o formato de *design* que define os principais componentes do procedimento de formulação de estratégias empresariais, considerando as particularidades das pequenas empresas, ressaltando-se a necessidade de sempre tomar por parâmetro, as circunstâncias em que ele for aplicado.

Neste estudo, propõe-se que a estratégia empresarial na pequena empresa é resultante da interação entre a cultura corporativa e as competências gerenciais, sob as influências das forças externas à empresa, como pode ser visualizado na figura 18:

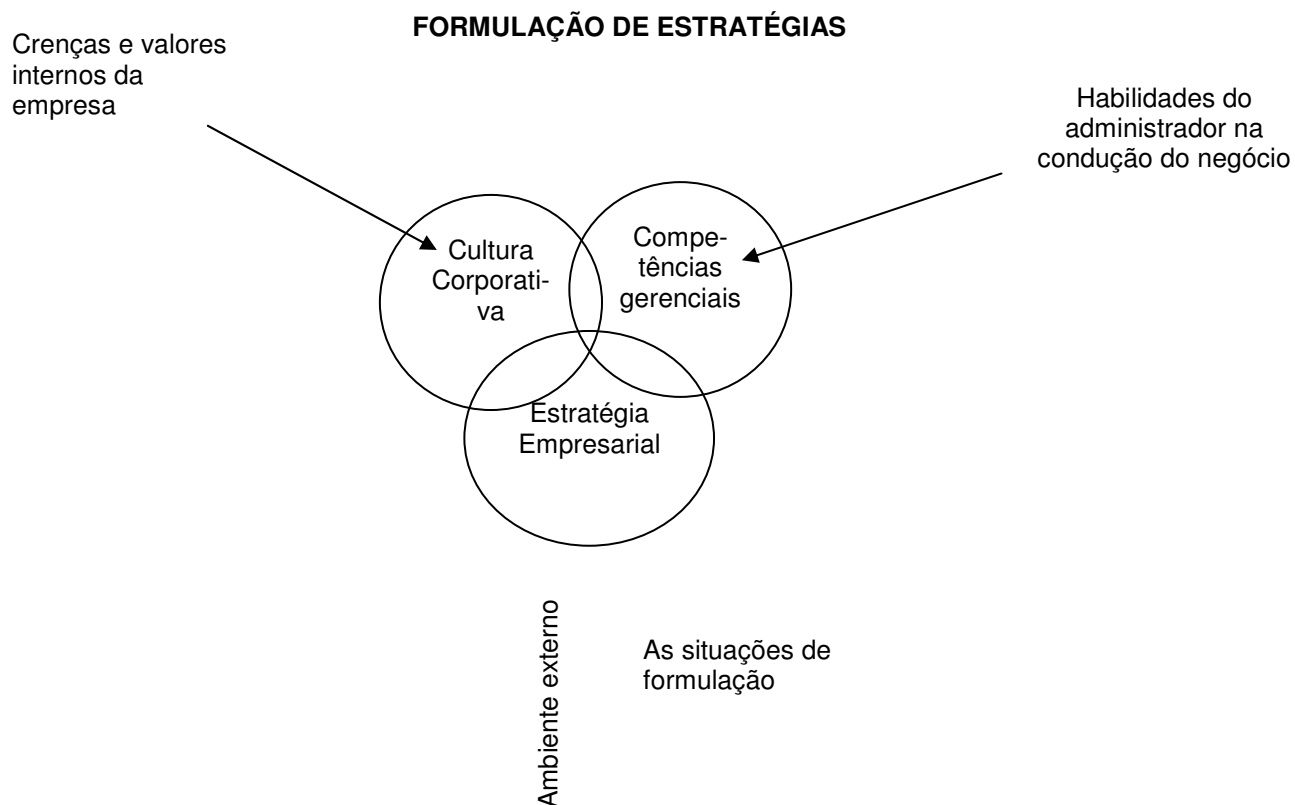


Figura 18 – Estratégia empresarial na pequena empresa.

Fonte: Elaboração do autor (2006)

Lembrando que como visto na revisão de literatura estudada (capítulo 2) e na pesquisa realizada junto às empresas de confecções (capítulo 4), as pequenas empresas apresentam certas especificidades que as diferenciam das demais organizações, tais como: cultura é enraizada na pessoa do dono da organização, com poucos níveis hierárquicos; estreita vinculação empresa-empresário, já, que, geralmente, o dono atua na direção da empresa; baixa capacidade de trabalhar de forma cooperada; administração alicerçada na intuição, experiência, sabedoria, caracterizadas como competências gerenciais do administrador; não há delimitação de estratégias empresariais; o que resulta numa administração voltada para os objetivos pessoais do proprietário.

A ordem de descrição corresponde aos componentes extraídos da base teórica, primeiramente, e a seguir da pesquisa prática. Convém salientar que dos componentes conceituais supra revisados, extraem-se os elementos de sustentação teórica do modelo de formulação, como mostra a figura 19.

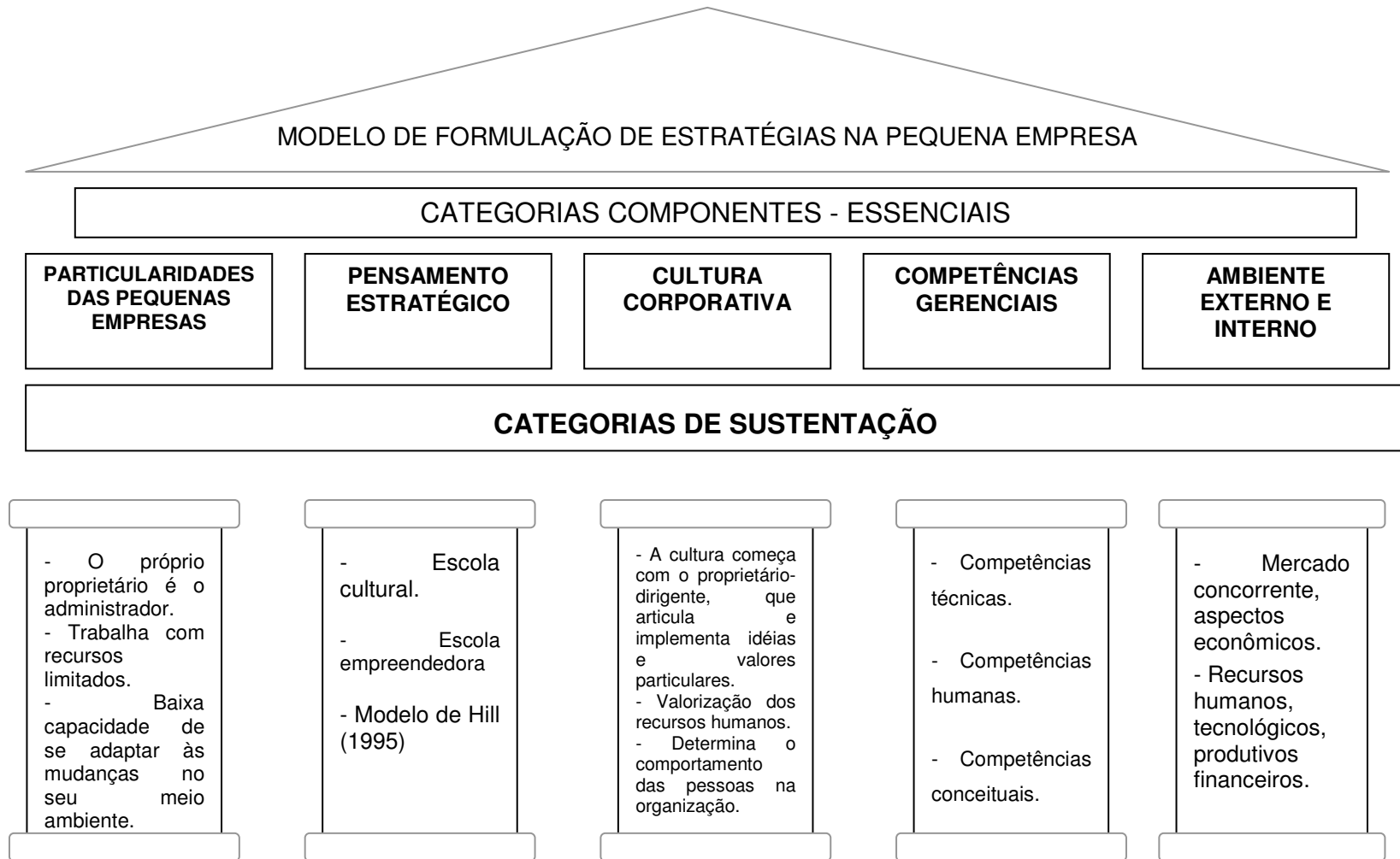


Figura 19 – Componentes de sustentação do modelo de formulação de estratégia.

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Sintetizando o exposto, o modelo de formulação de estratégia no âmbito da pequena empresa proposto no presente estudo pode ser visualizado na figura 20:

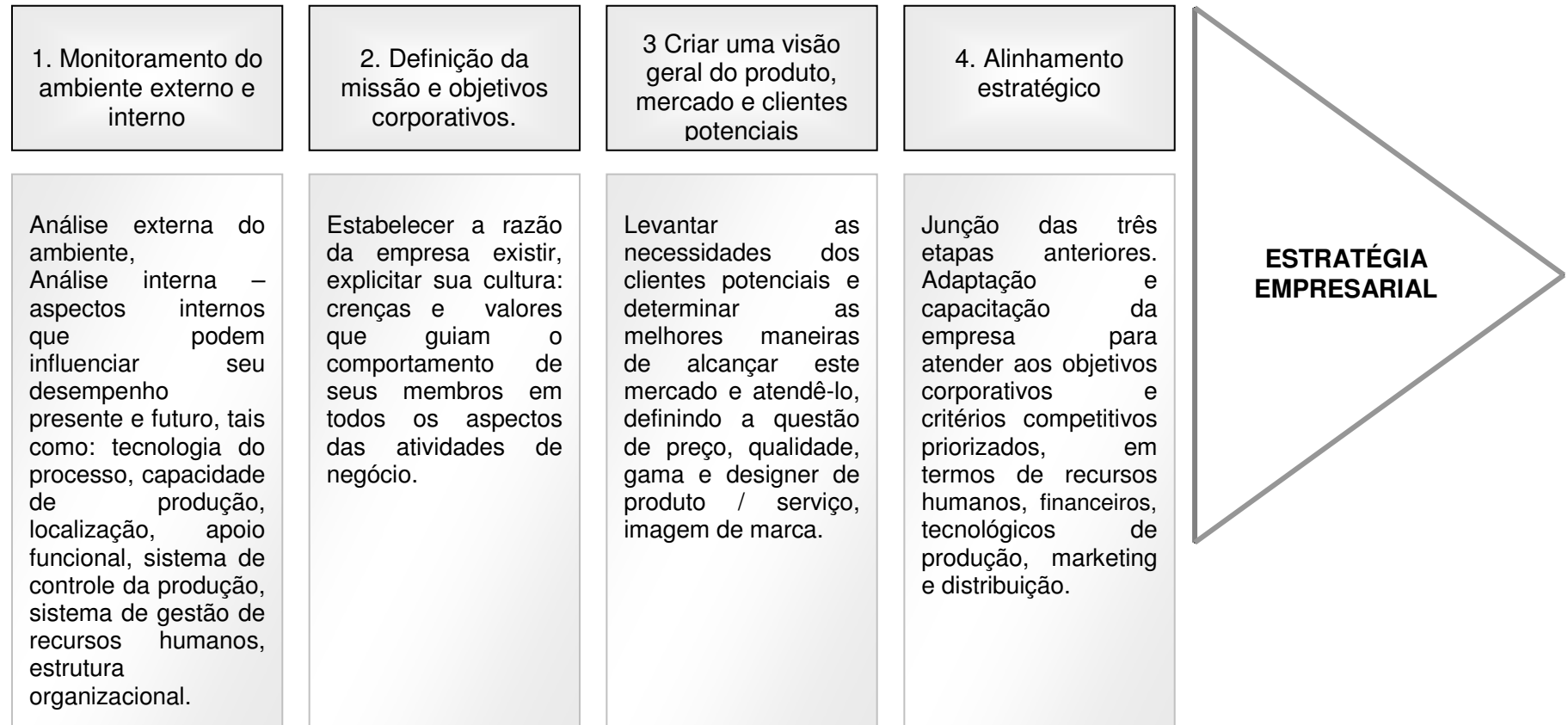


Figura 20 – Modelo de formulação de estratégias empresariais na pequena empresa.

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Este modelo de formulação de estratégia tem como público-alvo as pequenas empresas, sendo proposto com base nas características próprias deste seguimento, no âmbito industrial, conforme estudos de caso apresentados.

Ressalta-se que os modelos propostos para as grandes empresas, são extremamente formais, com estruturas rígidas pré-determinadas, o que os diferencia do modelo proposto, sendo flexível, podendo adaptar-se a qualquer organização de pequeno porte, considerando sempre as particularidades e formas de gerenciamento de cada organização. Ou seja, ressaltando-se a necessidade de sempre tomar por parâmetro as circunstâncias em que ele for aplicado.

Também, por ser um arquétipo onde o processo de formulação de estratégias é alicerçado, na pessoa do dirigente-proprietário da empresa (cultura corporativa), ou seja, o processo tem um fio condutor central, que é o administrador-proprietário, por conseguinte, o perfil de competências gerais deste, acaba influenciando, positiva ou negativamente, o processo de formulação da estratégia. O que não ocorre nos modelos de formulação de estratégias direcionados a grandes empresas, onde esta tarefa não é exclusiva de uma única pessoa, mas de gerências específicas.

Assim, a competência gerencial é um aspecto crítico do modelo de formulação de estratégia proposto, porque é através dela, que se processa o conteúdo da mudança e também porque os administradores têm o papel de transmitir o saber técnico, conceitual e humano - cultura corporativa - propiciando as condições para a disseminação e concretizando-a em decisões e ações.

Também, para a execução da estratégia empresarial é necessário que haja conhecimento de algumas funções de administração, que deverão ser interligadas:

1. Planejamento: decidir sobre os objetivos, as metas que deverão ser alcançadas, direcionar um plano de trabalho, previsões de datas e de

recursos tecnológicos, financeiros e humanos necessários para a realização do plano.

2. Organização: através da atribuição das responsabilidades, distribuição e definições dos trabalhos e da maneira de como serão realizados, ou seja, os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos.
3. Direção: a direção no sentido de manter a equipe integrada e em andamento de acordo com o que havia sido traçado, por meio da orientação das atividades, operações a serem executadas, motivação e principalmente da comunicação dos participantes.
4. Controle: nesta função é efetuada a medição do desempenho, acompanhamento dos processos, correção dos desvios, visando garantir o cumprimento do planejamento.

Lembrando que o modelo proposto tem um formato simplificado, pensando numa das principais limitações da pequena empresa, que é a centralização das atividades na figura do proprietário-dirigente. Contudo a simplificação abarcou todos os elementos essenciais à formulação da estratégia, assim como as metodologias validadas em grandes organizações.

O diferencial do modelo proposto é que a lógica de procedimento é didática, com uma decomposição/detalhamento do processo de formulação de estratégias, possibilitando a interface de todos os setores da pequena empresa, o que confere maior facilidade para sua aplicação prática. Outro diferencial é sua orientação para o cliente, conciliando uma visão orientada para o mercado e para os recursos da empresa. Assim, o processo de formulação de estratégias no modelo proposto é guiado de dentro para fora, tendo como foco central o desenvolvimento e o fortalecimento de competências essenciais da pequena empresa.

Ressalta-se ainda, que o modelo proposto é flexível, permitindo a captação de estratégias emergentes ao longo do tempo, o que é fundamental no âmbito das pequenas empresas, já que, estas organizações, normalmente, planejam a curto

prazo, permitindo assim que a estratégia seja somente complementada e não substituída.

5.4 Detalhamento do modelo de formulação de estratégia no âmbito das pequenas empresas

A estratégia empresarial é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante. Considerando as limitações das pequenas empresas pesquisadas, conforme exposto nas seções anteriores, este item tem por finalidade mostrar o detalhamento do modelo de formulação de estratégia proposto para as pequenas empresas.

Vale ressaltar, também, que esse modelo não é um desenho definitivo, deixando também espaço para que outras ferramentas possam ser agregadas, se o estrategista assim desejar.

Portanto, o administrador poderá optar por um modelo simplificado como o proposto ou então sofisticá-lo com a utilização de técnicas mais complexas.

A apresentação do designer do modelo proposto requer como complemento a descrição de cada etapa da formulação de estratégia, como segue:

5.4.1 Monitoramento do ambiente externo e interno

Para a formulação da estratégia empresarial o administrador da pequena empresa deve conhecer a fundo o ambiente interno e externo da organização em que atua, para que se possa buscar um diferencial face aos concorrentes, estruturando sua organização em pró do melhor desempenho, posicionando-a da melhor forma no mercado. Ansoff (1977, p.160), consolida este pensamento

dizendo que, “a busca de uma vantagem competitiva pode ser auxiliada por uma classificação das oportunidades de produtos e mercados”.

Sendo assim, a estratégia empresarial mobilizará todos os recursos disponíveis: financeiro, tecnológico, humano, direcionando-os a fim de se atingir objetivos de longo prazo, com o propósito de aumentar a rentabilidade.

O ambiente é constituído de fatores e forças externas, que afetam a capacidade da administração de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus consumidores. Essas forças podem ser compostas de oportunidades e ameaças que afetam de variadas maneiras o desempenho e atuação da empresa no ambiente.

Para a formulação de estratégia, é necessário identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Os fatores externos são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do modelo de concorrência, caracterizam o ambiente competitivo. Integram características como taxas de crescimento, distribuição geográfica, grau de sofisticação tecnológica, mercados internacionais, e sistemas de comercialização. Lembrando que para análise do ambiente externo, o Modelo SWOT é um dos mais populares e influentes.

Entretanto no modelo de formulação estratégica, é necessário não apenas identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, mas fazer um levantamento das forças e fraquezas da organização (ambiente interno). Os fatores internos são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório, como eficácia da gestão, capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho, capacitação produtiva, capacitação tecnológica, qualidade, produtividade, recursos humanos, serviços pós-venda, relações com clientes e fornecedores.

No cenário atual, o processo de formulação de estratégia empresarial, está se tornando cada vez mais complexo, de maneira que se tende a aumentar a busca

por recursos a fim de tentar prever o futuro, ou seja, de tentar ambientalizar a pequena empresa de acordo com as novas exigências de mercado. Desta forma, a informação tornou-se um recurso estratégico com a finalidade de obter vantagem competitiva, tendo como propósito básico, tornar a pequena empresa capaz de alcançar suas metas pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Portanto, a informação tende a facilitar a gestão da empresa já que propicia conhecimento de sua estrutura.

Informação adequada é vital para a elaboração da estratégia empresarial, bem como no processo de controle das operações da organização. E para suprir esse processo de gestão, é importante que a informação não seja somente quantitativa e sim qualitativa, pois essa informação será utilizada para alimentar os sistemas de informações.

Sendo assim, o administrador-estrategista, fará uma busca das informações necessárias que sejam realmente relevantes, capazes de revelar alternativas inovadoras para a elaboração das táticas e manobras empresariais. Para este procedimento poderá consultar revistas e jornais a disposições no mercado, participar de congressos e eventos. É certo que o empresário da pequena empresa não dispõe de muito tempo, mas é importante administrá-lo deixando uma parte do dia para informação. Com dados armazenados há maior facilidade para o acesso às informações e conseqüentemente a formulação de estratégia.

Portanto, o papel da informação na elaboração da estratégia empresarial é posicionar a organização no ambiente em que ela atua, fornecendo fontes de dados internos e externos, gerando conhecimentos que auxiliarão na escolha da estratégia, diminuindo os equívocos no momento de definir as mudanças a serem efetuadas, as táticas e as manobras que serão utilizadas para ser obter a efetividade organizacional.

Exemplos de informações internas e externas que são consideradas importantes para a organização: se os produtos e os serviços oferecidos pela organização são de qualidade, estão dentro dos custos mínimos estipulados; se as metas de produção estão sendo atingidas, quantidade produzida, desperdícios, prazos de

entrega; pagamentos a serem efetuados e compras necessárias, recebimentos, fluxo de caixa; a satisfação do cliente; o público alvo que a empresa está atingindo e muitas outras informações consideradas relevantes para a melhoria dos resultados.

Informações referentes aos concorrentes: um acompanhamento dos concorrentes atuais, analisando sua potencialidade, processos de fabricação, as tecnologias empregadas, o lançamento de seus produtos, a logística de seus produtos e serviços, a clientela que atinge o seu grau de satisfação, a capacidade financeira e de investimentos, conhecer o preço de venda, os produtos e serviços oferecidos pela concorrência, para fazer uma análise comparativa das vantagens e desvantagens com relação aos produtos e serviços próprios oferecidos. Mediante estas informações, será possível efetuar uma estratégia focando aquilo que temos de melhor que o concorrente não oferece para o público e também tomar medidas corretivas referente às desvantagens que possuímos para não perder mercado.

Informações a nível comercial: acompanhar o valor da moeda, pois se altera o câmbio, alteram-se também os custos posteriormente levantados e por conseqüência o preço de venda deverá ser alterado; acompanhar os clientes e avaliar suas necessidades e poder aquisitivo; os fornecedores, seus preços e qualidade dos produtos oferecidos e também lançamentos de novos produtos; o perfil da mão-de-obra necessária para o ramo do negócio; avanços tecnológicos; legislações que afetam o ramo de atividade.

Enfim, são diversas as informações que são interessantes ao desempenho da organização, mas principalmente aquelas que tornarão a empresa mais competitiva no mercado, que forneça uma vantagem perante o concorrente.

A informação para a gestão empresarial deve ser necessária a fim de atender às exigências legais para o funcionamento de uma instituição, auxiliar as tarefas empresariais em todos os níveis organizacionais, propiciando benefícios em todas as áreas da empresa e subsídios para uma análise e desenvolvimento efetivos dos negócios. Nessa perspectiva, a informação pode ser utilizada para se

encontrar alternativas para se solucionar problemas, para criar barreiras para a concorrência.

Sob esta visão, a empresa precisa desenvolver um esquema de avaliação de como a organização se encontra no ambiente em que atua e neste mesmo esquema gerar alternativas estratégicas para posicionar a empresa a fim de organizar seus processos utilizando a melhor forma de alocar todos os recursos disponíveis para obtenção da eficácia organizacional. Sendo assim, a partir do momento em que os gestores perceberem sua posição no ambiente, devem desenvolver planos e táticas, surgirão então as incertezas na tomada de decisão, porém deverá haver uma escolha estratégica para adequar a empresa a fim de atingir as metas estabelecidas e se necessário for, mudanças internas deverão ser efetuadas na estrutura e processos da organização.

A partir desta visão de reconhecimento da importância da informação dentro da estratégia empresarial, ela passa a ser algo além de uma ferramenta de gestão para ser um ativo efetivo da empresa e se é um ativo, a informação passa então a ter valor.

Também, Barros e Forte (2004) destacam a necessidade de o administrador demonstrar uma orientação pautada em uma constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças que possam impactar a organização e as potenciais oportunidades favoráveis. Esse comportamento singular do administrador coloca-o como um estrategista único e necessário a qualquer organização.

5.4.2 Definição da missão e objetivos corporativos

Após análise do ambiente, e o diagnóstico deste, é possível definir missão e objetivos corporativos, uma vez que, de posse desse procedimento se realiza uma estratégia mais realística, em sintonia com o ambiente de atuação da empresa.

Esta etapa compreende o estabelecimento da razão da empresa existir, sua missão, que é o primeiro passo para conduzir negócios, até mesmo antes da determinação dos objetivos. Os administradores devem definir o que se propõem a fazer, principalmente como devem conduzir suas atividades.

Las Casas (2006) afirma que os objetivos representam tudo o que se quer atingir. É possível atingir objetivos por meio de táticas e estratégias incluídas no plano. Representam também, onde se quer chegar e as estratégias orientam como chegar. Não se praticam objetivos, por isso a necessidade de estratégias que significam o que se deve fazer para chegar lá.

Importante assinalar que os objetivos estejam na linha de pretensões mais amplas da empresa. Assim, por exemplo, uma empresa que se propõe a ser identificada como uma empresa educacional deverá estabelecer objetivos relacionados a educação. Por isso os objetivos devem estar relacionados com a missão da empresa.

A missão é o primeiro passo para conduzir os negócios, até mesmo antes da determinação dos objetivos. Uma missão é geralmente determinada pela administração ou pelos proprietários.

Vale lembrar que apesar de aparentemente fácil, é difícil pensar no que uma empresa se propõe fazer. Por isso, o mais indicado é que a missão seja estabelecida passo a passo.

Oliveira (1991) lembra que a missão é uma declaração ampla e duradoura de propósitos que individualiza e distingue a organização em relação aos seus concorrentes, ao tempo em que identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de produtos ou serviços, bem como de seus clientes. Representa a explicitação de atitudes e valores e fornece uma orientação global e permanente. Tais referências constituem os parâmetros de avaliação do desempenho e de orientação das linhas de ação.

Assim, a missão tem como objetivo estabelecer o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes, identificar ou definir a missão expressa qual necessidade do mercado que a organização satisfaz.

Las Casas (2006) assinala que para determinar uma missão, a empresa deverá definir o negócio em primeiro lugar, em função de seu mercado, a razão da existência de sua empresa, determinar uma ação pretendida, iniciando com um verbo, por exemplo:

- Contribui para.....
- Proporcionar....
- Melhorar continuamente..
- Atender às necessidades (de um setor em específico)

A visão da empresa define os limites de sua operação e previne a organização de negligenciar qualquer campo correlato de esforço. Observa Drucker, (1993), só com uma clara visão e missão, a finalidade da empresa poderá ter objetivos empresariais transparentes. A questão principal que deve ser feita ao definir a visão da empresa é levantar onde se quer chegar.

Autores como Scott, Jaffe e Tobe (1998) afirmam que a visão e a missão da empresa, emergem do processo de pedir *feedback* aos clientes e empregados e então compará-lo com as visões internas do que a empresa pensa que está fazendo.

Para explicitar a visão e missão, torna-se relevante fazer um exercício de auto-análise buscando respostas a perguntas como: O que a organização está fazendo? Qual sua auto-imagem? Qual o seu diferencial? Qual sua vantagem competitiva?

Assim, buscando responder as questões, a visão e missão devem ser claras, objetivas, ousadas, contudo refletindo um consenso interno entre administradores

e colaboradores, todavia acessível e compreensível também por parte das pessoas externas a organização. A visão e a missão devem refletir as crenças e valores da empresa.

Os valores expressam códigos formalizados; conjuntos internamente coerentes de princípios ou de propósitos socialmente validados; discursos que servem de trilhos às relações sociais e aos comportamentos dos agentes; pautas organizadas de ação que servem como baliza para a organização, geralmente são crenças, valores e princípios que administradores e colaboradores acreditam.

Connolly (1999, p.134) afirma que a verdadeira missão de uma organização é “[...] criar valor para os três membros chave de um sistema de negócios: clientes, empregados e investidores [...]”. Cada membro desta trilogia contribui com uma combinação de dinheiro, energia e conhecimento.

Para os investidores, normalmente, o valor é medido em termos do retorno econômico de seu investimento, baseado em nível de risco percebido. Os clientes avaliam o valor em termos da relação custo-benefício, ou seja, quanto recebem de produtos/serviços pelo preço pago. Para os empregados, o valor é mensurado pelo salário e recompensas intrínsecas ao trabalho (CONNOLLY, 1999).

Considerando a competitividade nos dias atuais, as políticas de crescimento da empresa tornam-se um diferencial e conseguem solidificar sua imagem entre seus colaboradores e clientes.

Neste contexto, as palavras de Mintzberg *et al* (1998), lembram que a estratégia produz as principais políticas e planos para alcançar as metas da organização, além de definir a extensão dos negócios que a organização quer alcançar.

5.4.3 Criar uma visão geral do produto, mercado e clientes potenciais

Lembrando que os objetivos determinam onde a empresa quer chegar sempre em coerência com a missão.

Assim, após analisar os ambientes externo e interno e definir a missão e os objetivos, o empresário está pronto para passar para a etapa seguinte, que é a de determinar o seguimento-alvo e o posicionamento para posteriormente desenvolver a estratégia.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001) o desafio de, simultaneamente, construir uma orientação voltada ao cliente em uma organização (cultura), desenvolver um posicionamento competitivo e valores (estratégia) e desenvolver planos de ação de mercado detalhados é massivo e complexo. Talvez não seja surpreendente o fato de que a realidade organizacional de mercado se torne insuficiente nessas exigências.

Neste contexto, a formulação de estratégias envolve a seleção e a análise de mercados-alvos e a criação e a manutenção de um composto apropriado, que satisfaça as necessidades dos consumidores desses mercados-alvos.

Assim, nesta etapa busca-se levantar as necessidades dos clientes potenciais e determinar as melhores maneiras de alcançar este mercado e atendê-lo, definindo a política de preços, qualidade, variedade e designer dos produtos / serviços, imagem de marca. Considerar o ciclo de vida da organização e seus produtos na estratégia também é essencial.

Em suma, a empresa deve adequar seus produtos aos consumidores potenciais, ou seja: que tipo de produto deve produzir para atingir tal perfil de consumidor potencial? Lembrando que, a pequena empresa precisa diferenciar-se no mercado para alcançar vantagem competitiva, em relação a concorrência. Neste contexto, a pequena empresa deve desenvolver estratégias que ajustem as forças e as oportunidades, convertam fraquezas em forças, minimizem as desvantagens decorrentes das fraquezas que coincidam com as oportunidades.

5.4.4 Alinhamento estratégico

O objetivo fundamental de qualquer empresa é a obtenção do maior lucro e liquidez possível, compatível com o bem-estar da coletividade e com o crescimento sadio de seus negócios. Assim sendo, qualquer técnica que para isso possa contribuir, deverá ser usada (ATKINSON, 1998).

Esta etapa representa a junção das anteriores. Compreende a adaptação e capacitação da empresa para atender aos objetivos corporativos e critérios competitivos priorizados, em termos de recursos humanos, financeiros, tecnológicos de produção, marketing e distribuição. É a combinação das prioridades competitivas com as áreas de decisões estruturais e infra-estruturais da pequena empresa.

A aproveitar uma oportunidade ou defender-se de uma ameaça depende, acima de tudo, das condições em que uma empresa se encontra. A combinação dos fatores ambientais analisados, tanto eventos favoráveis como desfavoráveis, com a análise de pontos fortes e fracos de uma empresa é que determinará ameaças e oportunidades reais em determinado período. Torna-se relevante também que se faça uma análise dos pontos fortes e fracos, comparando-se os recursos da empresa com os de seus concorrentes antes da determinação dos objetivos das estratégias propostas.

Buscam resposta a questões como: Quais os objetivos corporativos (resultados e prazos) a serem alcançados com esta ou aquela estratégia? Quais as ações a serem realizadas e os recursos a serem envolvidos? Para melhor entendimento, esta etapa pode ser visualizada na figura (21) que segue:

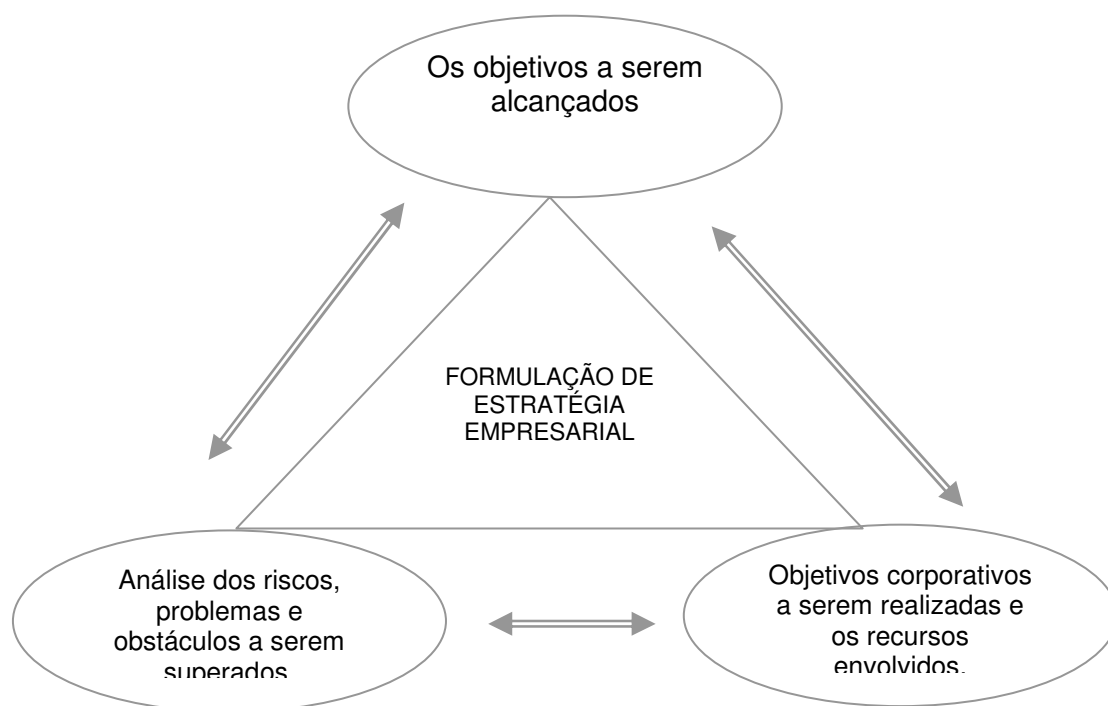


Figura 21 – Alinhamento estratégico

Fonte: Elaboração do autor (2006).

É relevante entender a estratégia em todos os seus elementos, ter claro quais os ganhos (quantitativos) e benefícios (qualitativos) almejados, bem como as dificuldades previstas; eles serão os fatores a orientar as escolhas e a definição de estratégias. É também importante, deixar clara as ações de relacionamento com as áreas de negócio que se concentram em garantir o diálogo amplo com todas as partes interessadas ou afetadas pela estratégia em discussão, a partir de uma perspectiva de processos (REIS, 2005).

Em termos práticos, isso se traduz em manter em contínuo “abrir de olhos” para o que a empresa produz ou vende e os recursos envolvidos neste processo. Entretanto, seja qual for a área que se formulou a estratégia, esta não pode ser tomada como certa e definitiva, pois dificuldades cedo ou tarde virão, assim a estratégia precisa ser constantemente avaliada e modificada.

Neste ponto, cabe ressaltar que a avaliação deve ocorrer em todas as fases de formulação da estratégia e não somente após a implementação.

A avaliação é um processo contínuo de verificação entre o pretendido e alcançado, e isso deve ocorrer em todas as fases do processo de delimitação da estratégia empresarial, como mostra a figura 22:

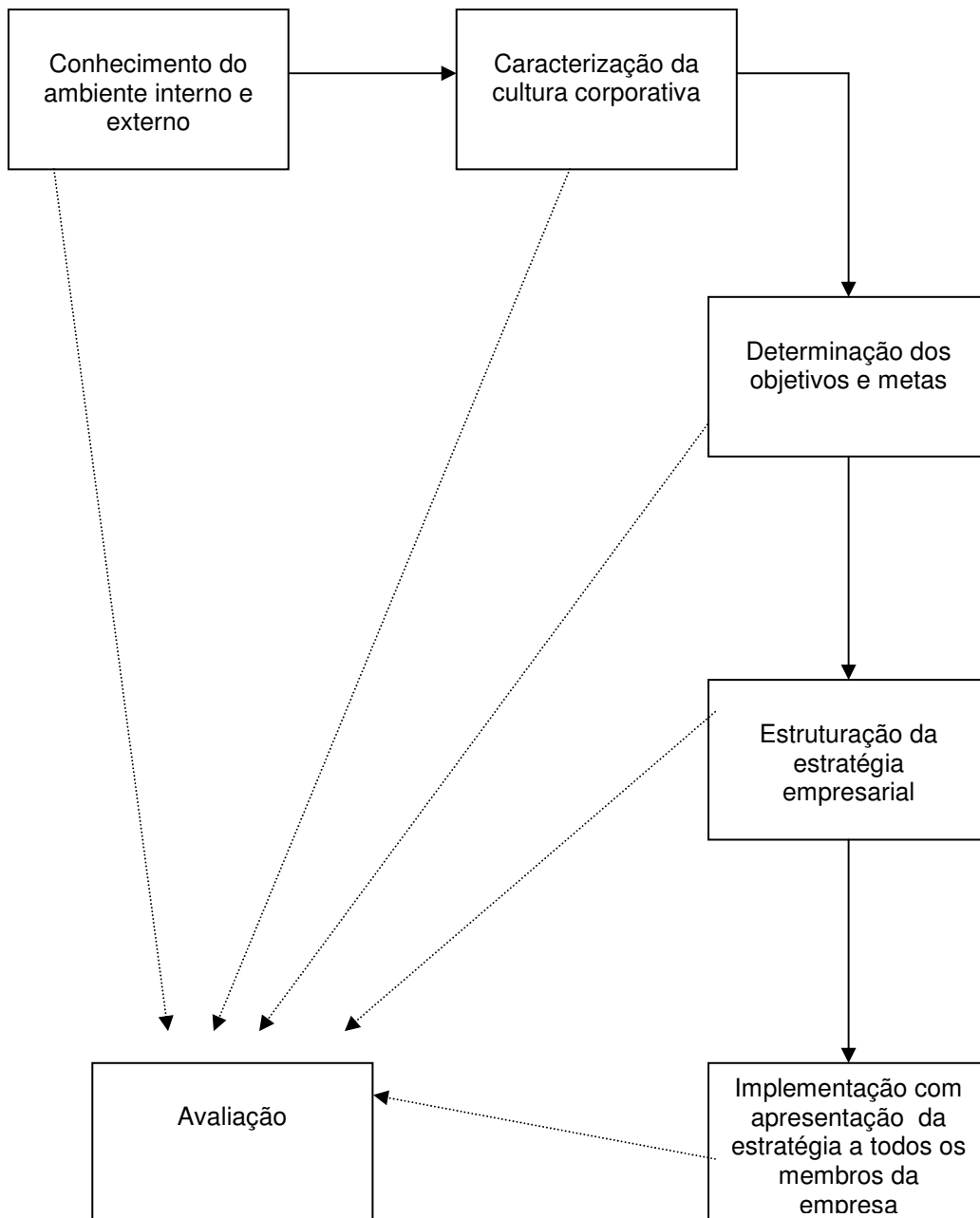


Figura 22 – Processo de delimitação da estratégia empresarial

Fonte: Elaboração do autor (2006).

Por fim, vale destacar que o processo de formulação de estratégia não pode ser administrado em excesso, às vezes é mais importante deixar que os padrões

surjam, do que forçar uma consciência artificial prematuramente sobre a pequena organização.

5.5 Roteiro para formulação de estratégia na pequena empresa: um guia prático

Considerando que o objeto central deste trabalho foi delinear um modelo de formulação de estratégias empresariais no âmbito das pequenas empresas, a seguir apresenta-se um roteiro prático capaz de auxiliar o empresário destas organizações no momento de formular suas estratégias.

O modelo proposto na figura 19 que contempla as fases genéricas para formulação de estratégias nas pequenas empresas: 1. Definição da cultura e objetivos corporativos; 2. Monitoramento do ambiente externo e interno; 3. Diretrizes amplas para que os produtos serviços conquistem clientes potenciais; 4 - Alinhamento estratégico deu origem ao roteiro de operacionalização da elaboração de estratégia subdividido em 5 etapas gerais com 12 passos, como pode ser visualizado na figura 23:

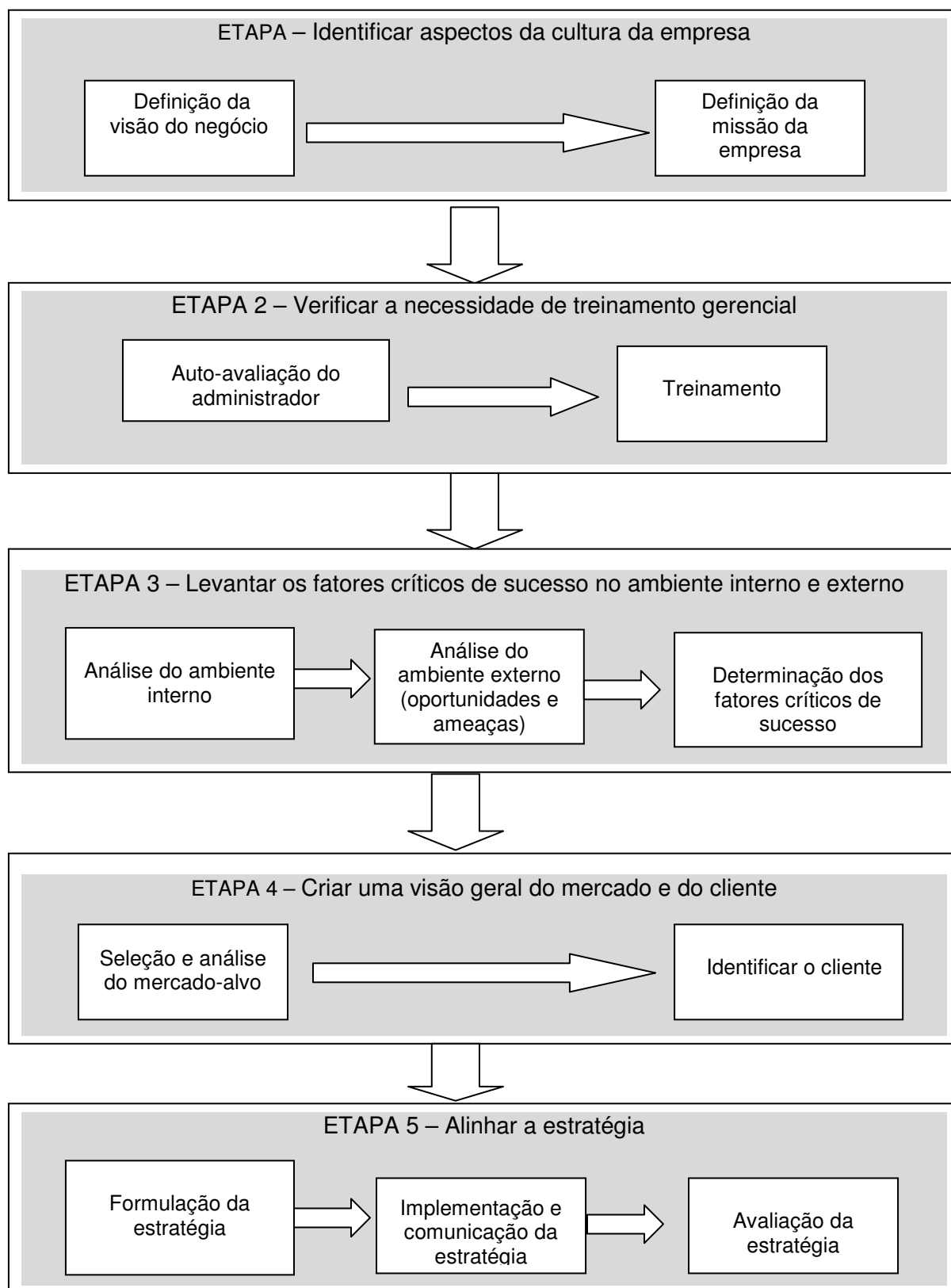


Figura 23 – Roteiro para formulação de estratégia.

Fonte: Elaboração do autor (2007).

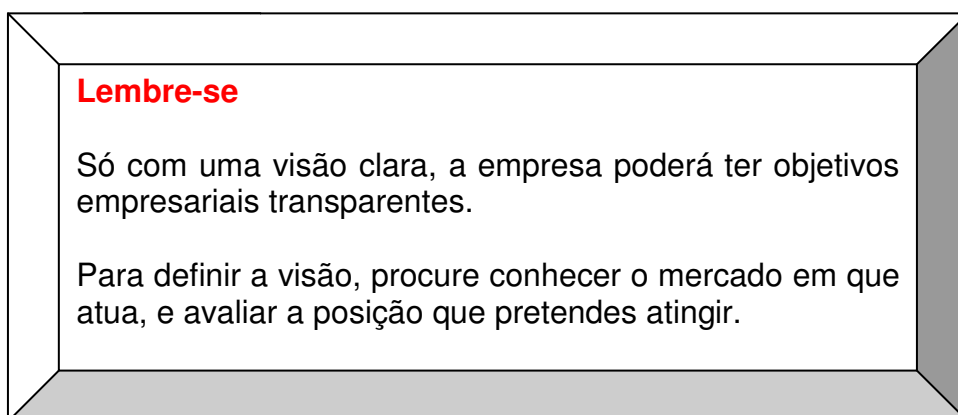
ETAPA 1: Identificar aspectos da cultura da empresa

Importante entender que a declaração da missão e visão descreve a razão de ser da organização, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém.

Passo 1.1: Definir a visão, a missão e os valores da empresa

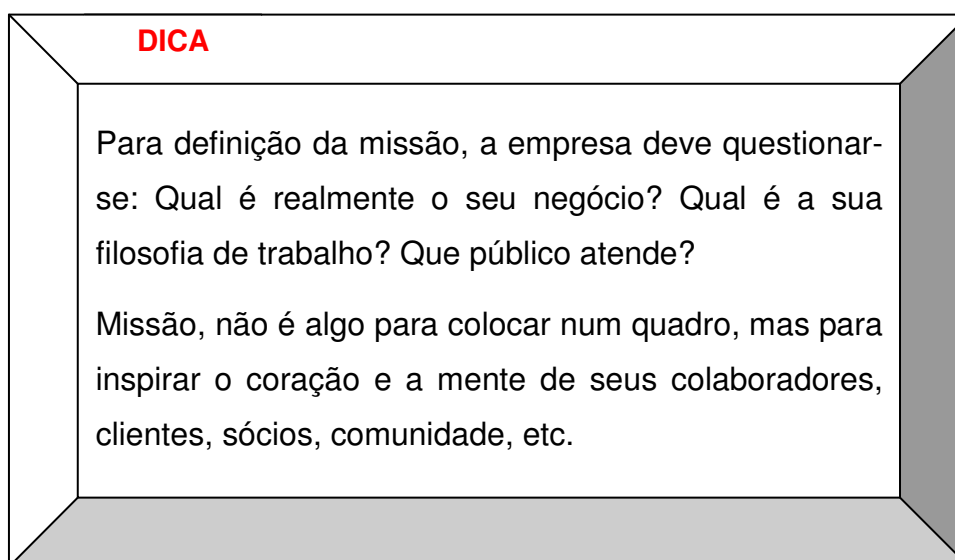
A visão normalmente é idealizada pelos sócios da empresa quando da abertura desta, representando o que estes imaginam para a organização a longo prazo, norteando todas as atividades da empresa.

A visão define os limites de sua operação e previne a organização de negligenciar qualquer campo correlato de esforço.

**Passo 1.2:** Definição da missão

A missão da empresa estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes e a sociedade. Identificar ou definir a missão significa entender qual necessidade do mercado a organização satisfaz.

Para iniciar e definir a missão, comece descrevendo o público alvo, os produtos da empresa, quais os benefícios destes para o cliente, a sociedade, são aspectos simples que irá formar a missão da sua empresa.



Lembre-se, a missão circunda os valores e crenças que a empresa mantém.

ETAPA 2: Verificar a necessidade de treinamento gerencial

É consenso entre os estudiosos da pequena empresa, que a figura de proprietário coincide com a de administrador, e, portanto, também, de estrategista. De tal modo que, a capacitação gerencial é fator influente do processo de formulação de estratégia. Assim, dois passos são relevantes nesta etapa, a auto-avaliação do administrador quanto as suas competências gerenciais e o treinamento.

Passo 2.1: Auto-avaliação do administrador

O administrador, enquanto estrategista deve possuir competências que possibilitem o exercício da atividade de gestão, incluindo aí, a formulação de

estratégias. Lembrando que, competências é o conjunto de atributos que provêm de várias áreas, tanto do conhecimento científico, quanto das relações profissionais e sociais, que auxiliam o desempenho profissional do administrador.

Assim, o administrador deve fazer uma auto-avaliação de suas competências gerenciais, identificando seus pontos fortes e fracos. O quadro 13 mostra um exemplo de documento que o administrador pode fazer uso neste processo.

Quadro 13 – Identificação das competências gerenciais.

	Muito bom	Bom	Fraco	Insuficiente	Por que?
Experiência no ramo					
Formação/curso					
Conhecimento das ferramentas de gestão					
Competências técnicas					
Domínio técnico dos processos;					
Capacidade de identificar e solucionar problemas;					
Capacidade de inovar tecnologicamente;					
Competências Humanas					
Qualidade de relacionamento em todos os níveis					
Fácil adaptação à mudanças					
Prática da competência social					
Competências conceituais					
Visão do negócio em sua totalidade;					
Capacidade de integração para contribuir no negócio;					
Competências Gerais					
Conhecimentos em economia					
Trabalho de equipe					
Negociação, sensibilidade cultural.					
Gerenciador de informações					

Fonte: Elaboração do autor (2007)

Ciente de suas próprias competências gerenciais, o administrador pode investir em sua capacitação, fortalecendo seus pontos fortes e procurando minimizar as suas limitações. Para tanto, o treinamento é uma ferramenta relevante.

Passo 2.2: Treinamento

O treinamento irá proporcionar ao administrador novas habilitações e melhorar as que ele já possui, possibilitando o uso de ferramentas que auxiliam o processo de gestão. Para este passo, o administrador pode fazer uso do seguinte documento.

Quadro 14 – Treinamento

Competências Pontos fortes	Competências Pontos fracos	Treinamento 1	Objetivos c/ o treinamento	Avaliação

Fonte: Elaboração do autor (2007)

Vale lembrar, que o treinamento é um processo contínuo e que deve ser exercitado para promover a renovação constante. Ele pode ser uma “ferramenta” à disposição do administrador para a introdução de mudanças e busca de novas idéias para melhorar o desenvolvimento da empresa.

DICA

Elabore um plano de capacitação gerencial, a curto, médio e longo prazo e trabalhe no sentido de fortalecer suas competências gerenciais.

ETAPA 3: Levantar os fatores críticos de sucesso no ambiente interno e externo.

A segunda etapa é fazer uma análise ambiental, esta compreende três passos:

Passo 3.1: Análise do ambiente interno

Há necessidade de definir qual a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras.

A análise deve englobar o ambiente interno e externo. Assim, a empresa precisa fazer auto-diagnóstico interno de sua situação, um raio x de todos os seus processos empresariais, identificando os pontos fortes e fracos em cada um. O quadro a seguir mostra um exemplo de formulário que pode ser usado nesta tarefa.

Quadro 15 – Fatores ambientais internos

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Balanço
Administrativo - Nível de informações - Organização - Controles			
Recursos humanos - Quantidade - Desempenho - Qualificação - Motivação			
Produção - Capacidade - Inovação - Tecnologia - Qualidade			
Finanças - Recursos financeiros - Fontes de terceiros para empréstimos			
Marketing - Ponto - Praça - Preço - Promoção - Equipe de vendas - Distribuição			

Fonte: Elaboração do autor (2007)

Passo 3.2: Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

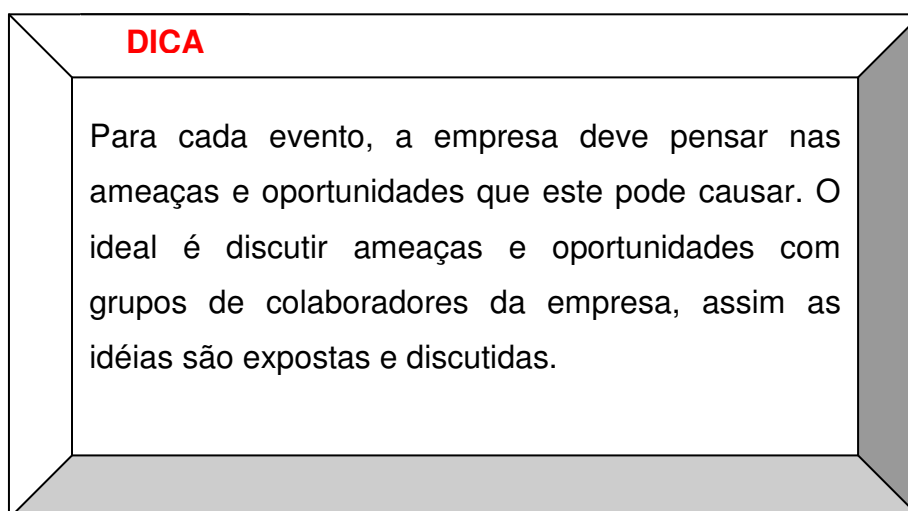
O ambiente de uma empresa é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam a vida da empresa, bem como o seu desenvolvimento. Assim, o ambiente, externo também precisa ser observado, buscando-se identificar as oportunidades e ameaças. A análise externa envolve a identificação de oportunidades que são aspectos organizacionais em que a empresa pode expandir e melhorar. São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. Um modelo de documento que a empresa pode fazer uso nesta fase é apresentado no quadro (16) que segue.

Quadro 16 – Fatores ambientais externos

Evento	Oportunidade	Ameaça	Avaliação
Economia - inflação - juros altos			
Mercado consumidor - Interno - Externo			
Concorrência - Produto - Preço - Tecnologia			
- Mercado fornecedor			
- Tendências do setor			

Fonte: Elaboração do autor (2007)

Ressalta-se que a empresa precisa identificar todos os eventos que envolvem a sua atividade e para cada evento, caracterizar uma situação identificada no mercado, lembrando que o quadro é um modelo simplificado, cabendo a empresa ampliá-lo conforme sua necessidade.



Passo 3.3: Determinação dos fatores críticos de sucesso

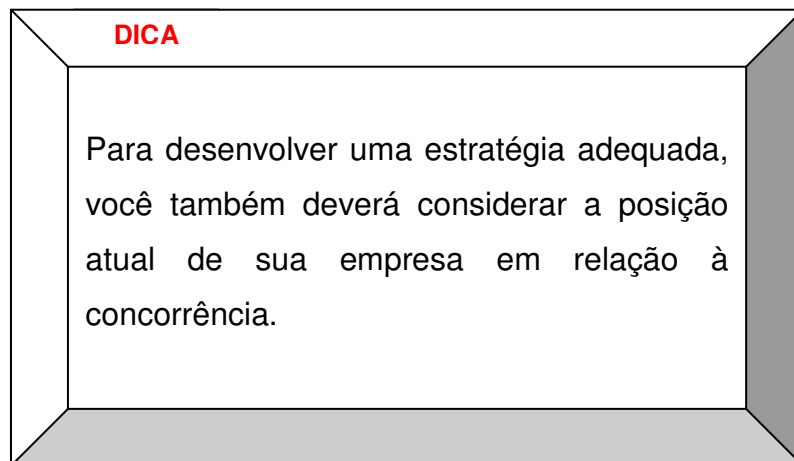
Agora que já temos diversos dados em mãos, a empresa precisa relacionar os pontos fracos e fortes do ambiente interno à luz das ameaças e oportunidades do ambiente externo, identificando os fatores críticos de sucesso, para traçar as melhorias necessárias. Para tanto, a empresa pode valer-se do seguinte documento.

Quadro 17 – Determinação dos fatores críticos de sucesso

Indicador	Fatores críticos de sucesso	Melhoria

Fonte: Elaboração do autor (2007)

Mencione as atividades que irá desenvolver dentro desses fatores mais específicos. A seguir, procure redigir os enunciados de como irá fazê-lo.



ETAPA 4: Criar uma visão geral do mercado e do cliente

Nesta etapa identificam-se as bases de competição da empresa, levantando-se os mercados-alvos, os clientes atuais e potenciais e armazenam-se estas informações em um banco de dados.

Passo 4.1: Análise do mercado-alvo

Lembrando, que o mercado alvo pode ser considerado o segmento específico que a empresa seleciona para servir. Nesta fase a organização deve identificar e analisar os fatores que envolvem seu mercado alvo, como exemplificado no quadro 18:

Quadro 18 – Análise do mercado-alvo

	A	B	C	Indicadores de competitividade	Vantagem competitiva
Abrangência de atuação - Nacional - Internacional – - Regional					
Extensão do mercado					
Principais concorrentes					
Alianças estratégicas					
Segmentação					

Fonte: Elaboração do autor (2007)


O planejador deve fazer uma análise de todos os fatores que envolvem o mercado alvo. A análise com base em um levantamento da própria empresa é positiva, pois assim, determinando-se a vantagem competitiva, é possível buscar os caminhos para o desenvolvimento dos negócios.

Passo 4.2: Identificar o cliente

A obtenção de conhecimento sobre o perfil do cliente e de suas necessidades torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora e complexa no cenário atual, uma vez que os consumidores estão se tornando mais exigentes e diversificados. Entretanto, conhecer o cliente é uma necessidade, afinal ele é a razão de uma empresa existir.

A pesquisa de mercado é a ferramenta para suprir a necessidade de desenvolver estratégias para valorizar os clientes, conhecer melhor os consumidores, enfim, obter informações que possam orientar tanto, o processo de formulação de estratégia, como a tomada de decisões mais cotidianas.

Também, Ressalta-se a necessidade de se criar um banco de dados sobre o cliente, capaz de armazenar todo o histórico do relacionamento do cliente com a empresa.



Para se tornar uma ferramenta eficaz para a formulação de estratégia, a definição de seus clientes deve levar em consideração os seguintes critérios:

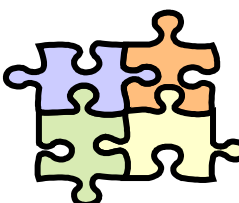
- Descrição: aqui a empresa precisa apresentar características específicas que identifique os seus clientes potenciais: descrição demográfica, geográfica, psicográfica, psicológica e dos fatores decisivos para a compra.
- Dimensão: o mercado é grande o suficiente para sustentar o negócio da empresa.

ETAPA 5: Alinhar a estratégia

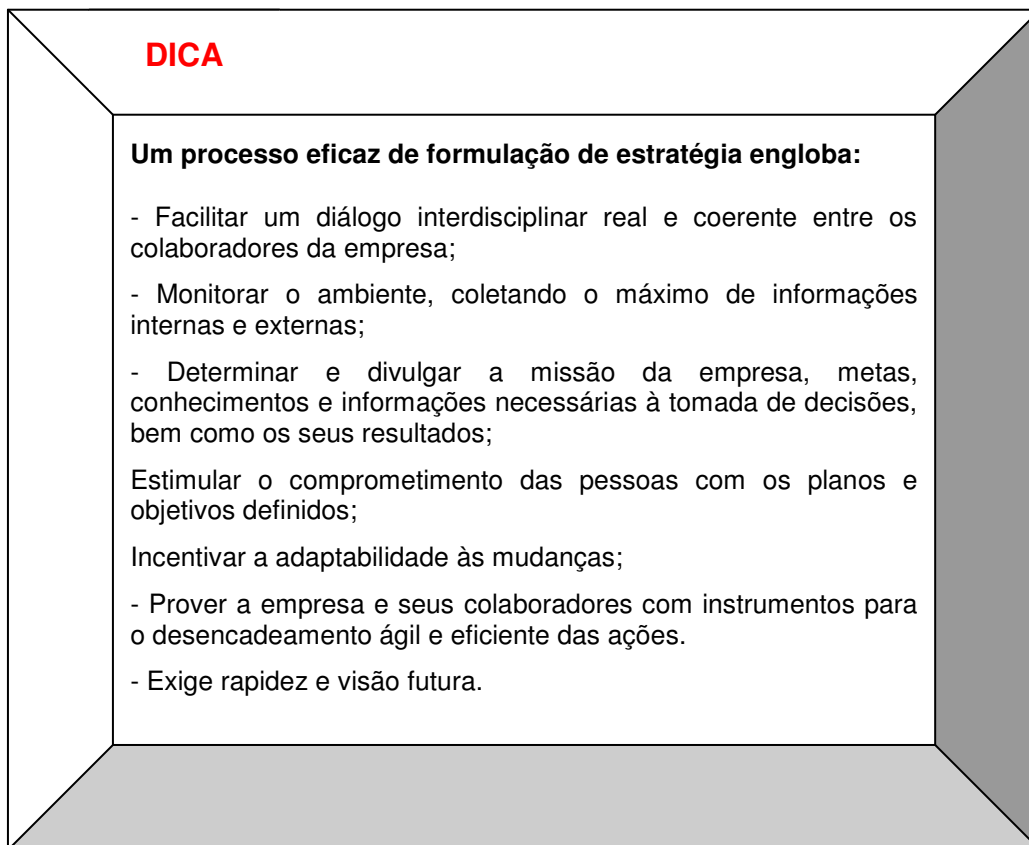
Passo 5.1 Formulação da estratégia

Uma vez consciente do papel que tem a exercer, tendo em mãos as informações sobre o ambiente interno e externo, mercado e clientes e engajado na luta que busca concretizar os diversos fatores de sucesso para sua empresa, o administrador-estrategista verá as estratégias serem concretizadas.

DICA



Esta última etapa é como montar um quebra-cabeça, cujo resultado é a estratégia. É elaborada agrupando-se e analisando o resultado das etapas anteriores, daí a relevância de cada uma.

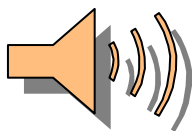


Passo 5.2: Implementação e comunicação da estratégia

A implementação e a comunicação da estratégia andam sempre juntas, pois o sucesso de uma estratégia bem formulada depende da sua eficiente implementação e comunicação.

Elaborada a estratégia, o próximo passo é a sua implantação que compreende executar o plano de ação estabelecido, observando a estrutura organizacional e a cultura corporativa da empresa.

A estratégia envolve toda a empresa, portanto é importante apresentar a estratégia aos membros da organização, para que todos possam trabalhar pro - ativamente na busca de sua concretização.

DICA

Use palavras que façam parte do vocabulário comum do indivíduo com quem você deseja transmitir a estratégia e leve em conta que grupos diferentes possuem vocabulários diferentes. A empresa deve estar preparada para mudar de vocabulário sempre que necessário. A mesma mensagem pode ser comunicada em termos diferentes, para grupos diferentes, para favorecer a comunicação eficaz.

Vale lembrar, que a comunicação é importante, por que possibilita a integração com o ambiente interno e conduz ao comprometimento sinérgico das áreas funcionais.

Passo 5.3: Avaliação da estratégia

A estratégia formulada representa um "plano vivo", presente no dia-a-dia das empresas, assim, a sua avaliação é fundamental. Este passo compreende verificar se os objetivos e metas traçados estão sendo atingidos da forma esperada. Para isto, necessita-se estabelecer as medidas de desempenho para as metas elaboradas, reunir informação do desempenho real, comparar o desempenho real com o previsto e identificar as causas dos desempenhos negativos e implantar ações corretivas, no sentido de manter a estratégia formulada no curso certo. Lembre-se que as decisões estratégicas precisam levar em conta a necessidade de compreender ou alterar a postura estratégica da organização. Para este passo a empresa pode utilizar o seguinte formulário, com adequação às suas especificidades:

Quadro 19 – Avaliação da estratégia.

Estratégia geral:				
Ações estratégicas	Desempenho pretendido	Desempenho real	Desvio	Ação corretiva

Fonte: Elaboração do autor (2007)

Por fim, é importante ressaltar que, um modelo de formulação de estratégia bem estruturado promove o alinhamento efetivo dos esforços da organização no sentido definido pelas metas globais de melhoria de resultado, de forma sustentável, no longo prazo. Não esquecendo que a estratégia não é um produto findado, que depois de formulada não pode ser alterada, pode e deve sim ser adaptável a novas oportunidades.

6. Considerações Finais

No Brasil, as pequenas empresas, participam em torno de 98% dos cerca de 4,5 milhões de empresas brasileiras, contribuem em torno de 30% do PIB (Produto Interno Bruto) e são responsáveis por 65% dos postos de serviços no país, representando cerca de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços. Neste universo o grande desafio dos administradores das pequenas empresas é o de buscar a sensibilidade no mercado para sua empresa, a inovação e a tecnologia do produto e sua adequação a novos modelos de gestão. A limitação dos recursos de que a empresa dispõe especialmente no Brasil, faz com que esse desafio se torne difícil de ser vencido pelas pequenas empresas.

Diante do estudo múltiplo de casos, realizado com três pequenas indústrias de confecções da grande Vitória – ES constata-se que estas organizações não estão formulando estratégias. É necessário, no entanto que se faça uma observação: as estratégias referidas são as formais, ao contrário das pequenas empresas que tomam decisão por intuição. A formulação informal ocorre com freqüência, ao menos a curto prazo. O administrador de uma pequena empresa tem idéia do caminho a seguir e até onde pretende chegar. Porém, nestes casos, não há formalidade nos planejamentos e tão pouco, estes são escritos.

Assim, no presente estudo ressaltou-se a importância da formulação de estratégia empresarial, para a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas. Em um ambiente mutável e incerto, administrar as pequenas empresas exige-se um administrador capaz de considerar todas as nuances que as abarca. O processo de formulação de estratégia envolve estes aspectos.

A determinação de uma estratégia adequada para uma pequena empresa, começa pela identificação das oportunidades e riscos no seu ambiente. A mudança no ambiente de negócio necessita assim, de monitoramento contínuo da definição da empresa com relação ao seu negócio para que este não vacile, não turve e não se torne obsoleto.

Lembrando que qualquer estratégia é resultado da mente do estrategista que a elaborou. Por isso depende muito da personalidade do planejador, e, por conseguinte suas competências gerenciais, bem como da cultura corporativa que envolve a pequena empresa.

Como por definição, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os administradores-estrategistas precisam estar a par dos aspectos relativos ao ambiente de suas empresas, que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro de suas empresas.

Neste contexto, ressalta-se a necessidade das pequenas empresas explorarem e desenvolverem sua cultura e suas competências gerenciais, de maneira consistente com suas estratégias e as demandas de mercado, ou seja, alinhar mercados, estratégias, cultura e competências.

Com o estudo múltiplo de casos realizado, com 3 empresas industriais de confecções de Vitória – ES, avaliando aspectos da sua cultura corporativa e das competências gerenciais dos administradores, observou-se nas organizações pesquisadas, uma valorização da missão, valores e recursos humanos, incluindo a necessidade de adequada capacitação gerencial.

Constatou-se também, o desenvolvimento de uma mentalidade de parceria entre funcionários/empresa. Os administradores demonstraram preocupação em motivar e satisfazer os colaboradores, mostrando a necessidade do cumprimento das metas e dos objetivos da organização.

Quanto ao modelo gerencial adotado pelas organizações pesquisadas, associa-se este, ao estilo da busca da excelência, e os administradores manifestam interesse em desenvolver novas competências relevantes e necessárias ao sucesso da organização na atualidade.

Com base nos achados das circunstâncias históricas passadas e presentes, nas teorias que fundamentam a tese e nas evidências empíricas constatadas com o

estudo múltiplo de casos, propuseram-se as linhas gerais do modelo de formulação de estratégia para o âmbito das pequenas empresas.

Neste estudo, propôs-se que a estratégia empresarial na pequena empresa é resultante da interação entre a cultura corporativa e as competências gerenciais, sob as influências das forças externas à empresa. Dessa forma, o modelo de formulação estratégica proposto, compreende as seguintes etapas:

1. Monitoramento do ambiente externo e interno: Análise externa e interna – aspectos que podem influenciar seu desempenho presente e futuro.
2. Definição da missão e objetivos corporativos: Estabelecer a razão da empresa existir, explicitar sua cultura: crenças e valores que guiam o comportamento de seus membros em todos os aspectos das atividades de negócio. Definição da política de crescimento e lucros.
3. Criar uma visão geral do produto, mercado e clientes potenciais: Levantar as necessidades dos clientes potenciais e determinar as melhores maneiras de alcançar este mercado e atendê-lo, definindo a questão de preço, qualidade, gama e designer de produto / serviço, imagem de marca.
4. Alinhamento estratégico: Adaptação e capacitação da empresa para atender aos objetivos corporativos e critérios competitivos priorizados, em termos de recursos humanos, financeiros, tecnológicos de produção, marketing e distribuição.

Ressalta que este modelo proposto é flexível, podendo adaptar-se a qualquer organização de pequeno porte, tomando por parâmetro as circunstâncias em que ele for aplicado. É relevante, ainda, entender a estratégia em todos os seus elementos, ter claro quais os ganhos (quantitativos) e benefícios (qualitativos) almejados, bem como as dificuldades previstas; eles serão os fatores a orientar as escolhas e a definição de estratégias no âmbito das pequenas empresas.

6.1 Recomendações para Trabalhos Futuros

Pela carência de estudos nesse segmento, entre as sugestões para dar continuidade a este trabalho menciona-se

- Realização de uma pesquisa quantitativa no segmento das pequenas empresas com o mesmo propósito desse estudo e assim generalizar o resultado para o segmento, e a partir de então apresentar modelos a serem aplicados;
- Realização de uma pesquisa utilizando o modelo proposto, aplicando-o para compreender as variáveis e suas interações no âmbito das pequenas empresas de confecções;
- Como visto no decorrer do presente estudo, os administradores das pequenas empresas em específico, tem várias responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo. Mintzberg (1973) estudioso das atividades dos administradores classificou estas em 10 papéis gerenciais. Assim, sugere-se um estudo sobre a adequação do modelo de Mintzberg ao modelo de formulação de estratégias empresariais no âmbito das pequenas empresas.

Referências

ALDAY, H. E. C. Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago., 2000.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; PIERINI, V. L.; TAVARES, T. S. Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. Universidade Federal de Lavras, **READ** – Edição 39 Vol. 10 No. 3, mai/jun 2004.

ANDREWS, J. H. **The concept of corporate strategy**. Dow Jones, Richard P., Irwin, 1971.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARANHA, M. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1994.

ATKINSON, A. Strategic performance measurement and incentive compensation, **European Management Journal**, Vol. 16, Nº 5, pp. 552-561, cct. 1998.

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

BARROS NETO, J. P.; FORMOSO, C.T. O conteúdo da estratégia de produção: uma adaptação para a construção de edificações. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 39-52, jan./mar. 2002. Disponível em <http://www.antac.org.br/pdf/revista/artigos/Doc1614.pdf>. Acesso em 25 nov. 2006.

BARROS, F. S. O. FORTE, S. H. A. C. Formação da estratégia empresarial em empresas do contexto empreendedor: um estudo multicase do setor de alimentação. **Revista Imes**, ano XX, nº 59, jan./jun., 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOESEMAN, G.; PHATAK, A.; SCHELLENBERGER R. E. **Strategic management**: text and cases. New York: John Wiley & Sons, 1986.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S.J. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**: la búsqueda de significados. Barcelona: Paidós, 1995.

BOOG, G.G. **O desafio da competência**: como sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e preparar-se para o futuro. São Paulo: Best Seller, 2004.

BOTELHO, Eduardo. **Administração Inteligente**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOUCHARD, S. Simple símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

BOUYER, G. C.; CAMPOS, E. M.; PONCIANO, W. R. Competência e cultura organizacional: os determinantes de sucesso em *sistemas de gestão e estratégia de operações*. In: IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações internacionais. **Anais**. São Paulo: IX SIMPOI, FGV-EAESP, 2006. CD-ROOM.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE** Jan/Mar 2001. Disponível em: www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias/gestao.doc Acesso em 10 ago. 2006.

CALORI, R.,; SARNIN, P. **Corporate culture and economic performance: A French study**. *Organization Studies*, 12(1), 49-74. 1991.

CAMFIELD, C. E. R et. al. Perfil gerencial das micro e pequenas empresas da construção civil vinculadas ao programa de extensão empresarial da cidade de Santa Maria – RS. In: III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006, Niterói. **Anais**. Niterói: III CNEG, 2006. CD-ROOM.

CÂNDIDO, G. At.; ABREU, A. F. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional, 2001**. Disponível em: <[Http://read.adm.ufrgs.br](http://read.adm.ufrgs.br)>. Acesso em: 25 jan. 2005.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. **As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras. Tese de Doutorado**. Dissertação (Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997. Disponível em: <http://www.deps.ufsc.br/teses97/carvalho/>. Acesso em: 20 nov. 2006.

CERTO, S.; PETER J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron books, 2002.

CERVO, A.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (org). **Avanço rápido**: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHRISTENSEN, C. M. Marketing strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**. v. 75, n. 6, p.141, nov./dec, 1997.

CONNOLLY, D. XML. **Principles, Tools and Techniques**. Cambridge: O'Reilly, 1999.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. **Level V Organizational Culture Inventory**. Plymouth: Human Synergistics, 1984.

COOPERS M; LYBRAND D. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo, Atlas, 1997.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papyrus, 1994.

CHRISTENSEN, C. M. Marketing strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**. v. 75, n. 6, p.141, nov./dec. 1997.

CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEL CORSO, J. M.; SCHERNER, M. L. T.; KINAL, A. P. Cooperação Estratégica em Pequenas e Médias Empresas: um modelo de gestão. In: XXXIX Assembléia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração, 2004, Santo Domingo. **Anais**. Santo Domingo: XXXIX CLADEA, 2004.

DEL CORSO, J. M.; BUENO, J; M; DOMINGUES, C. R. O Processo de expatriação na integração de culturas - O caso Renault do Brasil. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: XXVIII ENANPAD, 2004.

DESREUMAUX, A. **Stratégie**. Paris: Précis Dalloz, 1993.

DIAS, M. L. **Competências**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

DRYSDALE-ANDERSON, C. D. **Alignment versus Structural Coupling**: an autopoietic contribution to the IS/IT strategy debate. Offprint – ECIS 2000.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Fourth International Conference on competence-Based Management. **Anais...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v. 152, p. 631-640, 2004.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo:Pioneira, 1993.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. **Empresas Criação e Administração**. 10. ed. São Paulo: Fac. Integradas Cruzeiro do Sul, 1998.

FERRAZ, J. C. *et al.* **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, M. C. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estud. psicol. Natal v.7 n.2 jul.dez. 2002. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 01 set. 2006.

FIRSIROTU, M. **Strategy turnaround as cultural revolution**: the case of Canadian National Express. Thèse (PhD). McGill University, Montréal.1984.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; JR. OLIVEIRA, M.M. (org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formulação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, R.B.; RODRIGUES, M.V. Método para Implementação Eficiente da Gestão Estratégica: Uma Aplicação em Empresa Revendedora de Combustíveis. In: IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações internacionais. **Anais**. São Paulo: SIMPOI, FGV-EAESP, 2006. CD-ROOM.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron. 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GALBRAITH, J R. *et al.* **Organizando para competir no futuro**. São Paulo Makron Books, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abril/maio de 1995.

GOHR, C. F. **O processo de formulação de estratégias: pré-requisitos básicos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2000.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In.: MONTEGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes inovadores**. São Paulo: M. Brooks, 2004.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo, Futura, 1998.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* Forecasting core competencies in R&D Environment. International Conference on Management of Technology. **Anais**. Miami: International Association for Management of Technology, 2000. v. CDRom. p. 1-12.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. Text and cases, London: MacMillan Business, 1995.

HIROTA, E. H.; FORMOSO, C. T. **O processo de aprendizagem na transferência dos conceitos e princípios da produção enxuta para a produção**. 2003, disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/gap/arquivo1/arquivo1>>. Acesso em: 20 maio 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOFSTEDE, G., N. B., O., D. D., & Sanders, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 1990. p. 286-316.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência**. Campinas: Papirus, 1997.

JACOMETTI, M.; CRUZ, G. A. **Perfil empreendedor**: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégias. Disponível em www.cp.cefetpr.br/empreendedor/seminario/download/artigos/Artigo%2001%20-%20Perfil%20Empreendedor.doc. Acesso em 10 ago. 2006.

KALNIN, J. L.; CASAROTTO FILHO, Nelson; CASTRO, João Ernesto E. Proposição de um Modelo de Definição de Estratégias para Pequenas Empresas, mais Especificamente Microcervejarias. In: VII Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais**. Bauru: SIMPEP, 2000.

KANTER, R. M. Thriving Locally in the Global Economy. **Harvard Business Review**. p. 151-158, set/oct, 1995.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Abril, 1986.

KOTTER, J. P. HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

KUPFER, D. **Padrão de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991.

LAINO A. S. RODRÍGUEZ M. R. Y. **Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoderecursoshumanos/arq06.PDF2003>. Acesso em: 15 jul. 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAVINSON, J. C. **Marketing de guerrilla**. São Paulo: Best Seller, 1989.

LEVESQUE, P. **Planejar para o sucesso: 8 estratégias para mudar os rumos de sua empresa**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINTON, Ralph. **O Homem: uma introdução à Antropologia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

LITTLER, K. *et al.* A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. The International Institute of Banking and Financial Services, The University of Leeds, Leeds LS2 9JT, UK, **International Journal of Information Management**, v. 20, p. 411-428, 2000.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. FGV Management, 2. ed. 2003.

LOCKE, C. Smart Customers, dumb Companies. **Harvard Business Review**. p.187-191, Nov/dec 2000.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresa: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUPOLI JUNIOR, J. G. **A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MACHADO NETO, João. **O que diferencia as micro e pequenas empresas - mpe das médias e grandes empresas**. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>. Acesso em 01 ago. 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, J. Can Organizational Culture be managed?. In: FROST, P.; MOORE, L.; LOUIS, M.; LUNDBERG, C.; MARTIN, J.(orgs.). **Organizational Culture**. Sage Publications, Beverly Hills. 1985, p.95-98.

MATTAR, F. N. Os motivos que levam as pequenas empresas a morte. **Folha de São Paulo**, nov., 1988.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996

MINAYO, M. C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. *et al.* **Strategy safari**: aguiated tour through the wilds of strategic management, New York, Free Press, 1998.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harward Business Review**, January / February, 1994

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The **Strategy Process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.

_____. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **The Nature of Managerial Work**. Canadá: Harper & Row, 1987.

_____ **The Nature of Managerial Work**. Canadá: Harper & Row, 1973.

MIRANDA, S. V. **Identificando competências informacionais**. Disponível em www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000200012&script=sci_arttext . Acesso em 28 jun. 2006.

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

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAGEL, A. **Strategy formulation for the smaller firm**: a practical approach. Long Range Planning, v. 14, n. 4, p. 115-120, 1981.

OHMAE, K. **Mundo sem fronteiras**: poder e estratégia em uma economia global. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ORSSATTO, C. H. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PAGNONCELLI, Dernizo e VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PASSOS, C. F. Desafios para as Pequenas e Médias Empresas. **Folha de São Paulo**, 17 jul. 1996, Caderno Número 2.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **O Perfil de Qualificação Profissional dos Empresários das Pequenas Empresas do Ramo de Confecções da Glória, Vila Velha – ES**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. S. Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva: Um Estudo de Multicasos nas Concessionárias de Automóveis de Santa Maria (RS). **Administração On Line**. v. 3. nº 4. out./nov./dez., 2002.

PÉREZ, J. V. La Cultura Corporativa. **Revista de Investigación y Análisis**. Disponible em <http://www.ucv.edu.pe/web/publicaciones/avancemos.pdf>. Acesso em 17 jun. 2006.l

PETTIGREW, A.W. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quartely**. v. 24, p. 570-581, 1979.

PLEITNER, H. Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations. **Journal of Small Business Management**, International Note, out., 1989.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, São Paulo, n. 7, p. 6-12, mar/abr. 2001.

REIS, L. G. da C. **Desenvolvendo competências gerenciais**, Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 25 mar. 2005.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESNICK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. Tradução por Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo, McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, P. **Pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.

RINALDI, R. N. **Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROMERO, R. R. **Marketing**: para pequenas e médias empresas. São Paulo: Érica, 1998.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). **Saberes e competências**. Campinas: Papyrus, 2001.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Org.), **Organizational climate and culture** p. 153-192. San Francisco: Jossey-Bass. 1990.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2001

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso em pequenas e médias empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1997, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

SCHEIN, E. H. **The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.** Organizational Dynamics, v. 12, p. 13-28. 1981.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. The society for organizational learning. **MIT Sloan School of Management**, march 1995.

_____. Coming to a New Awareness of Organization Culture. **Massachusetts Institute of Technology.** San Francisco-CA: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985b.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2000.

SCHOEMAKER, Michiel; JONKER, Jan. Managing intangible assets: An essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks. **Journal of Management Development.** v. 24, n. 6, 2005.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão Valores e Missão Organizacional.** Rio de Janeiro, Qualitymark , 1998.

SEBRAE. **Estatísticas sobre pequena empresa.** Disponível em www.sebrae.com.br. 2003. Acesso em 07 dez. 2003.

_____. **Estudos da Pequena Empresa.** Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 11 nov. 2005.

SEBRAE/ES. Espírito Santo: **breves traços históricos, sociais e econômicos (compilações diversas).** Vitória, set. 2003. Disponível em: <http://www.sebraees.com.br/arquivos/Relat%C3%B3rio%20Final%20Realidade%20MPES2.doc>. **Acesso em 08 mar. 2007**

SEBRAE-ES. **Vestuário.** Disponível em: www.sebraees.com.br. Acesso em 15 dez. 2006.

SEBRAE/SP. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão empresarial:** apoio à formulação de micro e pequenas empresa. Fascículo 3, p.103-10, 1999.

SILVA, A. L. Tecnologia da informação no varejo o caso do Pão de Açúcar Delivery In: MARCOVITCH, J. **Tecnologia de informulação e estratégia empresarial.** São Paulo: Futura, 1996.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SKOVSMOSE, O.; BORBA, M. C. **Research Methodology and Critical Mathematics education**. Centre for Research in Learning Mathematics at the Royal Danish School of Educational Studies, Pre-print Series, 18, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARRINSON, C.; JOHNSTON, R.: **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SORENSEN, L.; VIDAL, R. V. V.; ENGSTREO, E. Using soft OR in a small company: The case of Kirby. Bygning 321 DK-2800 Kgs. Lyngby, Denmark, **European Journal of Operational Research**, v. 152, p. 555-570, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: 1992.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V.C. FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAVARES N. **Escola Cognitiva vs Escola Cultural**. Departamento de engenharia informática da faculdade de ciências e tecnologia da Universidade de Coimbra 2004. Disponível em: http://student.dei.uc.pt/~ntavares/GE%20-%20Portfolio_files/Trabalho-GE.pdf. Acesso em: 20 jun. 2006.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. Competitive strategies for internationalization of companies. case

study: company leader in research, development and innovation. **REAd** – Special Issue 42, v. 10, n. 6, December 2004.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** São Paulo: Atlas, 1995.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. 3 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L.M. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação**. Disponível em: <http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=248>. UNESP/Marília. Acesso em 20 jan. 2006.

_____. **Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva**. **Revista de Ciência da Informação**. v.5 n.4 ago/04. Disponível em: http://www.datagramazero.org.br/ago04/Art_02.htm. Acesso em: 10 abr. 2007.

VENTURA, J. **Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar**. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo, 1996.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas. In: PORTER, M. E., MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán, Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WELCH, J. **HSM Management**, São Paulo: HSM 41, ano 2, v. 6, novembro-dezembro, 2003.

WOODRUFFE, C. **Competent by any other name**. People management, sept. 1991.

_____. What is meant by a competency? Leadership & Organization Development. **Journal, Bradford**, v. 14, issue. 1; p. 29-36, 1993.

WRIGHT, P. *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Fernando M. **A Formulação da Estratégia de Operações como Fator de Melhoria da Competitividade no Varejo**. 2005. Tese (Doutorado em

Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO**: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Apêndice

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Nome de entrevistado:

Nome da empresa:

Localização:

Setor industrial:

Ano de fundação:

Número de funcionários:

Faturamento anual (em R\$ ou US\$):

A empresa pesquisada é:

- 1 Matriz
- 2 Unidade Regional

Telefone para contato:

E-mail:

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 Cargo/função:

2 Tempo na empresa:

3 Tempo na Função:

4 Gênero:

5 Escolaridade:

6 Experiência no ramo:

QUESTÕES DA PESQUISA

1. A empresa tem missão definida? Qual?

2. Possui diretrizes (definidas para funcionários, fornecedores, clientes, única)?
Comente-as.

3. Possui normas (direitos, deveres) definidas? Descreva-as.

4. Possui procedimentos / Instruções operacionais? Descreva-os.

5. A Empresa define objetivo, metas e ações?

() Sim. A curto, médio ou longo prazo? _____

() Não.

Explique este processo:

6. A empresa tem um plano de metas global (planejamento geral) estabelecido?

() Sim. Quais os pontos que enfoca? _____

() Não. Porque? _____

7. As metas atingem toda a empresa, procurando definir a direção e orientando a empresa competitivamente?

() Sim

() Não

Por que?

8. De que forma as metas e ações da empresa são traçadas?

- () Através de conversas informais com o pessoal da empresa.
- () Reunião formal com todos os tomadores de decisão (chefias), com o respectivo registro das ações a serem desenvolvidas.
- () Reunião formal com todos os membros da empresa, com o respectivo registro das ações a serem desenvolvidas.
- () Resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal.
- () Pelo proprietário-dirigente.

8.1 Indique a estratégia de participação dos funcionários neste processo?

9. A empresa procura divulgar os objetivos e estratégias a todos os colaboradores da organização?

- () Sim. De que maneira isso é feito? _____
- () Não. Por que? _____

10. As decisões (ou planos) que estabelecem diretrizes específicas sobre como conduzir as atividades são tomadas, principalmente com base: **(Marque as questões que estão no contexto da sua realidade)**.

- () Na sensibilidade e experiência do(s) administrador(es).
- () No conhecimento do mercado e concorrência.
- () No diagnóstico organizacional da empresa.
- () Nas tendências econômicas.
- () Nas informações coletadas no mercado.
- () No parecer de consultoria.
- () Outros. Qual? _____

11. Qual o papel dos recursos humanos para a empresa?

12. Descreva a política de educação e de treinamento dos colaboradores da empresa?

13. Das competências gerenciais abaixo relacionadas, indique quais você considera fundamentais para agregar valor ao negócio? (máximo 3 de cada grupo)

Competências técnicas

- () Domínio técnico dos processos;
- () Capacidade de inovar tecnologicamente;
- () Atitude de *benchmarking* contínuo;
- () Capacidade de identificar e solucionar problemas;
- () Orientação para custos e resultados;

Competências Humanas

- () Capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas;
- () Capacidade de motivar e envolver;
- () Qualidade de relacionamento em todos os níveis;
- () Abertura para adaptar-se às mudanças;
- () Prática da competência social;
- () Prática do reforço positivo;
- () Comunicação.

Competências conceituais

- () Visão do negócio em sua totalidade;
- () Capacidade de integrar sua parte para contribuir no negócio;
- () Capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio;
- () Capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do negócio;
- () Distância crítica para a avaliação dos dados de realidade;
- () Visão do futuro.

Gerais

- () Competências de negócio - compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como, com o ambiente político e social;
- () Negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times;
- () Habilidades gerenciais para manejar os recursos materiais e humanos disponíveis;
- () Atitudes adequadas; ética responsável e humana para com o grupo com o qual atua;
- () Aprendizagem experiencial.

14. Participa de congressos, seminários, cursos de atualização?

- () Sempre
- () Quase Sempre
- () Eventualmente
- () Raramente
- () Nunca

14.1 Com que frequência? _____

15. Utiliza a Internet como um instrumento de capacitação?

- () Sim
- () Não

Por que?

16. Indique o grau de importância nas questões abaixo:

16.1 Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.

- () Nenhuma importância
- () Pouca importância
- () Importância média
- () Muita importância

Por que?

16.2 Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.

- () Nenhuma importância
- () Pouca importância
- () Importância média
- () Muita importância

Por que?

16.3 Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com **stakeholders** (**Todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização**).

- () Nenhuma importância
- () Pouca importância
- () Importância média
- () Muita importância

Por que?

16.4 Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.

- () Nenhuma importância
- () Pouca importância
- () Importância média
- () Muita importância

Por que?

16.5 Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.

- () Nenhuma importância
() Pouca importância
() Importância média
() Muita importância

Por que?

16.6 Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

- () Nenhuma importância
() Pouca importância
() Importância média
() Muita importância

Por que?

17. A empresa monitora seu ambiente externo?

- () Sim
() Não

De que maneira monitora (mercados concorrentes - tendências, preços etc.)

18. Qual a importância das informações externas à organização (ameaças, oportunidades de mercado, concorrência, tecnologias, novas técnicas gerenciais etc.) para traçar as metas futuras da empresa?

19. Em sua opinião o que é estratégia empresarial?

20. Qual o papel da estratégia empresarial na sua empresa?

22. Como são delimitadas as estratégias na empresa?

OBSERVAÇÕES
