

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

PROJETO DE MESTRADO MULTINSTITUCIONAL – UNOESC-UNIC-UNIPAC

Identificação de estilos estratégicos de gestão
adotados por Micro e Pequenos Empresários
(MPE's) de Videira.

CESAR AUGUSTO LUNKES

Florianópolis

2000

Cesar Augusto Lunkes

**Identificação de estilos estratégicos de gestão
adotados por Micro e Pequenos Empresários
(MPE's) de Videira**

Dissertação apresentada como requisito
parcial para à obtenção de Título de
Mestre em Administração, pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

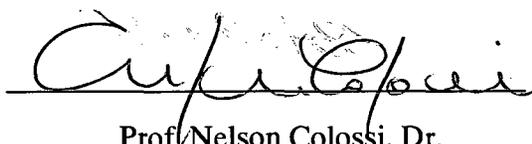
Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

Florianópolis, Novembro de 2000.

IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO ADOTADOS POR MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS (MPE'S) DE VIDEIRA

Cesar Augusto Lunkes

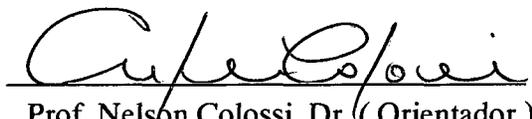
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



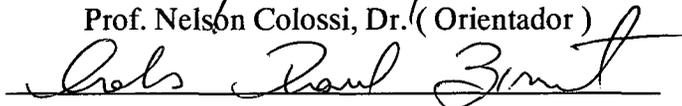
Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



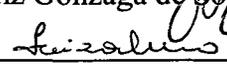
Prof. Nelson Colossi, Dr. (Orientador)



Prof. Dr. Carlos Raul Borenstein (Membro)



Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca (Membro)



Profª. MSc. Luíza Maria Bessa Rebelo (Suplente)

DEDICATÓRIA

*À minha família que me apoiou incondicionalmente
durante o curso, abrindo mão de
momentos de convívio.*

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que acreditaram, apostaram e me apoiaram direta ou indiretamente para a conclusão do presente estudo, quero nesta página registrar minha consideração e agradecimento:

- À Deus pela vida;
- À minha esposa Jandira, pelo sacrifício;
- Aos meus filhos Henrique e Eduardo por tolerarem minha ausência;
- Aos meus pais pela vida;
- Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, pela orientação, pelo apoio, incentivo e por acreditar em meu potencial;
- A amiga Ivone Zago, verdadeiramente companheira em todos os momentos;
- Aos colegas de curso pelo convívio;
- A UNOESC pelo auxílio;
- A todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste estudo.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
SUMÁRIO	vi
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO.	3
1.5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE's): ASPECTOS CONCEITUAIS	6
2.1.1. CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA	7
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.1.3. CARACTERÍSTICAS SÓCIO-ECONÔMICAS DO MUNICÍPIO DE VIDEIRA	28
2.2. ABORDAGENS E MODELOS ESTRATÉGICOS	32
2.2.1. CONCEITUAÇÃO	32
2.2.2. ABORDAGENS E MODELOS.....	34
2.2.3. O MODELO DE MILES & SNOW	41
METODOLOGIA	47
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA.....	47
3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	48
3.4. MODELO ADOTADO.....	48
3.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	49

3.6. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	51
<i>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</i>	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS VIDEIRENSES ...	53
4.2 CATEGORIZAÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS	69
4.3 RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS E ESTILOS ESTRATÉGICOS	81
<i>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</i>	93
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	98
<i>ANEXOS</i>	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das empresas no Brasil, segundo o número de empregados	13
Tabela 2 - Classificação das MPEs no Brasil, segundo o faturamento bruto anual	13
Tabela 3 - Número de MPEs constituídas no período 1995/1997 no Brasil e Santa Catarina	20
Tabela 4 - Tempo de Sobrevida das MPEs no Mundo -1998	22
Tabela 5 - Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas. São Paulo – 1999.....	23
Tabela 6 - Participação das MPEs na Economia Brasileira	26
Tabela 7 - Movimento Econômico do Município de Videira, 1998/2000	29
Tabela 8 - Número de Estabelecimentos e Número de Empregados em Videira - SC.....	31
Tabela 9 - Categorias Estratégicas de Miles e Snow	44
Tabela 10: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos	45
Tabela 11: Atributos Pessoais	54
Tabela 12: Nível de Escolaridade	55
Tabela 13: Setores de Origem dos atuais empresários.....	56
Tabela 14: Setores das Empresas Atuais.....	57
Tabela 15: Tipo de Constituição Jurídica	57
Tabela 16: Sócios dos Empresários	57
Tabela 17: Fontes de Recursos – Capital Social	58
Tabela 18: Tempo de Vida	59
Tabela 19: Fases do Ciclo de Vida	60
Tabela 20: Situação financeira	60
Tabela 21: Motivos para Criação da Empresa	61
Tabela 22: Número de Funcionários	61
Tabela 23: Faturamento médio anual critério SEBRAE	63
Tabela 24: Faturamento de acordo com critério SIMPLES/SC	63
Tabela 25: Exercício de atividade paralela por parte do proprietário.....	64
Tabela 26: Função Exercida na Atividade Paralela	64
Tabela 27: Ramo de Atuação da Atividade Paralela	65
Tabela 28: Nº. de empresários que buscaram conhecer previamente o ramo de atuação	65
Tabela 29: Principais dificuldades dos empresários videirenses	66

Tabela 30: Cursos Realizados pelos empresários videirenses (MPE's) no último ano	68
Tabela 31: Caracterização de Produtos e Serviços	69
Tabela 32: Como você imagina que o Mercado vê sua empresa.	70
Tabela 33: Tratamento dispensado a assuntos relacionados as mudanças do mercado	71
Tabela 34: Relacionamento com o Mercado	73
Tabela 35: Objetivo mais importante da empresa	74
Tabela 36: Habilidade necessárias ao administrador de MPE.....	75
Tabela 37 : Principal área de concentração da administração das MPE's Videirenses.....	77
Tabela 38: Fatores ou situações a serem identificadas para preparar o futuro da MPE	78
Tabela 39: Estrutura organizacional da MPE videirense.....	79
Tabela 40: Procedimentos para avaliação de desempenho	80
Tabela 41: Distribuição por Idade e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira - 2000	81
Tabela 42: Distribuição por Faturamento Mensal e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira – 2000	83
Tabela 43: Distribuição da Frequencia de Estilos e Gênero nas MPE's videirenses. 2000....	84
Tabela 44: Relação entre Motivos da Criação e Estilos nas MPE's de Videira	86
Tabela 45: Relação entre Escolaridade e Estilo das MPE's de Videira. 2000.....	87
Tabela 46: Relação entre Fases do Ciclo de Vida e Estilos das MPE's Videirenses.....	89
Tabela 47: Situação Financeira na avaliação dos MPE's Videirenses – 2000.....	90
Tabela 48: Número de Funcionários por Estilo	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2: Atributos Pessoais - Idade	54
Gráfico 3: Atributos Pessoais - Sexo	54
Gráfico 4: Nível de Escolaridade.....	55
Gráfico 5: Faturamento médio anual critério SEBRAE.....	63
Gráfico 6: Faturamento de acordo com critério SIMPLES/SC	64
Gráfico 7: Principais dificuldades das MPE's videirenses	67
Gráfico 8: Caracterização de Produtos e Serviços	70
Gráfico 9: Como você imagina que o Mercado vê sua empresa.	71
Gráfico 10: Tratamento dispensado a assuntos relacionados as mudanças do mercado	72
Gráfico 11: Relacionamento com o Mercado	73
Gráfico 12: Objetivo mais importante da empresa	74
Gráfico 13: Habilidade necessárias ao administrador de MPE.	75
Gráfico 14: Diferencial dos produtos/serviços das MPEs em relação à seus concorrentes	76
Gráfico 15: Principal área de concentração da administração das MPE's Videirenses	77
Gráfico 16: Fatores ou situações a serem identificadas para preparar o futuro da MPE.....	78
Gráfico 17: Estrutura organizacional da MPE videirense	80
Gráfico 18: Procedimentos para avaliação de desempenho.....	81
Gráfico 19: Distribuição por Idade e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira - 2000	82
Gráfico 20: Distribuição por Faturamento e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira - 2000	83
Gráfico 21: Relação entre Estilos e Gêneros nas MPE's videirenses. 2000.....	85
Gráfico 22: Relação entre Motivos da criação e Estilos nas MPE's de Videira . 2000.	86
Gráfico 23: Relação entre Escolaridade e Estilo das MPE's de Videira. 2000.....	88
Gráfico 24: Relação entre Fases do Ciclo de Vida e Estilos das MPE's Videirenses	89
Gráfico 25: Situação Financeira na avaliação dos MPE's Videirenses – 2000.	91
Gráfico 26: Número de Funcionários por Estilo	92

RESUMO

O papel desempenhado por Micro e Pequenas Empresas, em momentos de crise, transição e mudanças tem sido ressaltado e identificado como uma provável solução para os crescentes índices de desemprego ou de flexibilização das economias locais.

O presente estudo consiste na identificação e análise dos estilos gerenciais adotados por Micro e Pequenos Empresários na gestão de suas empresas. Trata-se de um estudo descritivo exploratório aplicado junto as MPE's videirenses, em setembro de 2000, através de instrumento de coleta estruturado, utilizando-se para sua análise a abordagem quantitativa.

A população consiste nos Micro e Pequenos Empresários de Videira identificados através do Relatório do Movimento Econômico fornecido pela Associação dos Município do Alto Vale do Rio do Peixe (AMARP). A amostra de 271 empresas foi selecionada por método probabilístico aleatório simples com erro admissível de 5 %, tendo sido pesquisados 58,5 % dos empresários selecionados. A coleta foi realizada com auxílio de alunos colaboradores treinados pelo autor.

A análise dos dados divide-se em três itens sendo num primeiro momento apresentada a caracterização dos MPEmpresários no que se refere a faixa etária, gênero, escolaridade, experiência profissional, forma de constituição jurídica, composição do capital social, tempo e ciclo de vida, aspectos que possibilitem a classificação além de aspectos relacionados a constituição e gestão das empresas.

No momento seguinte elabora-se a categorização dos empresários a luz dos estilos propostos pelo modelo adotado, mediante a proposição de questionamentos abordando situações relacionadas aos produtos, serviços e mercado; a engenharia e problemas administrativos.

O estudo encerra-se com a identificação quantitativa dos quatro estilos, tendo sido identificado que, aproximadamente 31 % adotam estilo de gestão analítica; para 28 % a atuação denota uma postura prospectora; os defensivos representam 23 % dos micro e pequenos empresários ao passo que 18 % apresentaram respostas que denotam um perfil predominantemente reativo.

ABSTRACT

The function carried out by Micro and Small Companies, has been pointed out and identified as a probable solution for the growing unemployment indices or of flexibilization of the local economy in moments of crisis, transition and changes.

The present study consists in the identification and analysis of the managing styles adopted by Micro and Small Managers in their companies administration. It is an exploratory descriptive study applied to MPE's from Videira – SC, in September of 2000, by a structured collection instrument, being used for its analysis and quantitative research.

The interviewees are Micro and Small Managers from Videira – SC identified by the report of the Economical Movement supplied by the Association of the Municipal District of the upper Rio do Peixe Valley (AMARP). The sample of 271 companies was selected by simple aleatory and probable method with acceptable mistake of 5% being already researched 58,5 % of the selected managers. The collection was accomplished with collaborators students who were trained by the author.

The analysis of the data becomes separated in three items: in a first moment presents the characterisation of MPE managers in what refers to the age group, gender, education, professional experience, form of juridical constitution, composition of the social capital, time and life cycle, aspects that make possible the classification besides related aspects to the constitution and administration of the companies.

The following moment is elaborated the managers ranking based in the proposed styles of the adopted model, by questions that approach to related situations.

The study closes with the quantitative identification of the four styles with the following results: approximately 31% adopt analytical administration style; 28% thinks the performance shows a prosperous posture; the defensive ones represent 23% of the micro and small managers; while 18% presented answers that denote a reluctant profile.

INTRODUÇÃO

A maioria das empresas, via de regra, nasce pequena, normalmente como resultado de uma necessidade ou sonho de seu idealizador. À partir daí algumas crescerão e se tornarão grandes, porém a maioria, por opção, situação econômica, falta de condições adequadas, dentre outros, continuarão micro ou pequenas, nem por isso deixarão de ser importantes para a economia.

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Num ambiente turbulento, globalizado, de constantes transformações e de livre concorrência as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) surgem como uma alternativa importante às diversas transformações e à reorganização das economias locais e regionais que tem sofrido enormemente com todas estas modificações. É inegável que parte do futuro do país, no que se refere ao desenvolvimento econômico e social, está nas mãos de empreendedores de micro e pequenas empresas. Os números apresentados por órgãos governamentais e representativos da classe demonstram a importância do segmento na força produtiva, mesmo sem a participação governamental no que se refere a uma política específica melhor definida. O advento do Estatuto da Microempresa e Empresas de Pequeno Porte e algumas iniciativas como os Programas Brasil Empreendedor, o REFIS e o SIMPLES tem renovado as esperanças de muitos empresários.

Apesar de todo o movimento em torno do assunto, no Brasil, o estudo e a sistematização de informações sobre questões relacionadas a Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tem surgido de maneira mais freqüente na mídia. Ainda são poucas as instituições de pesquisa que ingressam a fundo nessa questão. A literatura existente sobre esse tema ainda é relativamente escassa e, na maioria dos casos, os estudos realizados são direcionados para questões bastante pontuais e específicas. A maioria dos autores especializados considera a extrema heterogeneidade dos temas relacionados às MPE's como a principal dificuldade de pesquisa neste campo de estudo. Esta heterogeneidade, agregada ao alto grau de volatilidade

causado pelo curto ciclo de vida de inúmeros, parece ser uma das razões da hesitação dos pesquisadores para atuarem neste campo de estudos. Esta situação é exacerbada pela dificuldade de se formular teorias adequadas e conceitos específicos ao caso das Pequenas Empresas (Julien, 1998). Dentre os esforços mais recentes, destacam-se aqueles que vêm sendo realizados pelo sistema SEBRAE, que tem procurado suprir parte da carência de informações demandadas pelo meio.

Na expectativa de contribuir com os estudos sobre o tema, o presente trabalho busca a identificação dos principais estilos estratégicos adotadas pelos micro e pequenos empresários de Videira, na condução de suas atividades tomando-se por base o modelo elaborado por Miles & Snow que trata das estratégias competitivas genéricas, que procura identificar relacionamentos existentes dentro da organização no que concerne estratégias, processos e estrutura, permitindo a identificação das organizações através de todos estes aspectos integrados e em interação com seus ambientes. O modelo adotado surgiu da necessidade de se adequar os principais conceitos e taxonomias à realidade das pequenas empresas, tendo em vista algumas características diferenciadas das médias e grandes empresas, tais como estrutura organizacional, relacionamento com o mercado, habilidades exigidas dos gestores, processo decisório e estilo de gestão.

A adoção do modelo tem por base a premissa de que a visão do indivíduo, e pelas características gerais das MPE's é a do proprietário, e tende a ser dominante sobre a visão dos grupos. Desta maneira a identificação dos estilos estratégicos de gestão proporcionarão a identificação do perfil dos micro e pequenos empresários videirenses, no que se refere as escolhas estratégicas baseado na leitura do ambiente em que esteja inserida, bem como pode indicar as principais formas de atuação, estruturação e comando das organizações.

1.2.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da situação apresentada e dada a importância que este porte de empresas tem na economia local, bem como para atender aos objetivos propostos no presente estudo foram elaborados diversos questionamentos dirigidos aos dirigentes das Pequenas e Médias Empresas do Município de Videira.

O diagnóstico apresentado neste estudo não pretende esgotar o assunto, mas pode ser um ponto de partida para uma ampliação visando contribuir com a melhoria das condições e políticas de gestão dos empresários através da promoção de mudanças e/ou melhorias nas atitudes gerenciais destes mediante a identificação e apontamento das situações surgidas à partir do seguinte questionamento:

Em que medida os administradores das Micro e Pequenas Empresas de Videira adotam estratégias do tipo Reativas, Defensivas, Analíticas ou Prospectoras na gestão de suas empresas ?

1.3.OBJETIVOS

Este estudo tem como Objetivo Geral identificar as diferentes estratégias competitivas adotadas em micro e pequenas empresas (MPE's) de Videira, visando detectar os principais estilos de gestão empresarial, na expectativa de contribuir com processos de qualificação dos micro e pequenos empresários.

Quanto aos Objetivos Específicos, espera-se :

- Caracterizar os micro e pequenos empresários de Videira ;
- Categorizar e analisar os diferentes estilos de gestão estratégicos adotadas em micro e pequenas empresas de Videira;
- Apresentar relações entre características e atributos dos micro e pequenos empresários de Videira e estilos os estratégicos adotados.

1.4.JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO.

No momento atual, de constantes e rápidas transformações nas mais diversas áreas observa-se uma necessidade cada vez maior de profissionalismo na gestão das empresas, de maneira a proporcionar uma adequada interpretação do cenário que se apresenta com vistas a uma tomada de posição frente as dificuldades e situações. Se em uma organização de grande porte, onde há uma estrutura organizacional voltada ao suprimento de informações para o processo decisório as dificuldades são grandes, imaginemos o quão difícil se torna a gestão

em organizações de menor porte onde não existe uma estrutura formal de obtenção de informações e que venha a dar maior consistência às decisões de seus gestores. É neste cenário que o estilo cognitivo de seu administrador maior reveste-se de grande importância e valia para a manutenção e sobrevivência da organização.

É amplamente conhecido que as MPE's enfrentam inúmeros problemas e dificuldades em seu dia-a-dia, devido a fatores como por exemplo, a impossibilidade de ampliação significativa das escalas de produção, limitando seu universo de ação. Por outro lado sabe-se que em função das mesmas características, são componentes do mercado que ocupam uma parcela significativa da mão-de-obra, proporcionando sua qualificação, gerando recursos financeiros necessários à manutenção de uma grande parcela da população. Matilla (1998) afirma que as MPE's são como motores da economia e genuinamente responsáveis pela geração de empregos, possuindo uma capacidade de rápida resposta na captação de mão de obra, contribuindo desta maneira na manutenção dos níveis de emprego, renda e produtividade.

Para Mintzberg (1979; 1996) as pequenas empresas são via de regra "organizações de uma só cabeça", onde a necessidade de auto-suficiência e dependência de seu gestor é determinante no desempenho das mesmas. Dado a este fato Mintzberg classifica a estrutura organizacional mais comumente adotado como "estrutura simples" que em sua conceituação, prega a inexistência de departamentos ou divisões que exigem a descentralização da tomada de decisão, e por conseqüência apresenta alguns elementos como a supervisão direta, o poder e a gestão das operações centralizado. Sob estes aspectos a tomada de decisões torna-se mais flexível, e esta agilidade de resposta às mudanças do mercado é facilitada pela centralização do poder. A preocupação com a situação proposta traz a necessidade de identificação das características de gestão dos dirigentes das MPE's que possam proporcionar uma visão mais adequada sobre sua importância no mercado, suas dificuldades e também algumas vantagens decorrentes da própria condição.

Diante deste fato, o estudo da adoção dos modelos estratégicos utilizadas pelos principais dirigentes das micro e pequenas empresas proporcionará a identificação dos tipos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978) e desta maneira poderá contribuir com os próprios gestores na sua auto-avaliação e desenvolvimento pessoal e empresarial, visando a possibilidade de ampliação do ciclo de vida de suas empresas através da adoção, alteração ou melhoria das condições e políticas de gestão através de mudanças em suas atitudes gerenciais.

1.5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o tema enfatizando a importância das micro e pequenas empresas no desenvolvimento econômico e social do país. São delineadas em seguida as questões de pesquisa que norteiam o estudo bem como seus objetivos e justificativa da relevância do estudo para a economia local.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura que objetiva a fundamentação teórica do estudo abrangendo aspectos conceituais, critérios de classificação e características. O item modelos de estratégias apresenta os conceitos relativos ao termo estratégia, bem como algumas das principais abordagens e modelos encontrados na literatura universal sobre o tema detalhando o modelo adotado para execução do estudo.

O Terceiro capítulo apresenta aspectos da metodologia adotada para realização do estudo. Descrevem-se as questões de pesquisa, sua delimitação e delineamento, definindo-se a população alvo e amostra a ser estudada, concluindo com a forma de coleta e tratamento dos dados.

No capítulo Quatro são descritas as características dos micro e pequenos empresários, a categorização dos estilos gerenciais identificados e finalizando com a identificação dos relacionamentos existentes entre as características e atributos e os respectivos estilos de gestão.

No quinto e último capítulo apresenta-se as principais conclusões, recomendações e sugestões para elaboração de outros estudos relacionados ao modelo e tema adotados.

REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo que se apresenta tem por finalidade a descrição de aspectos conceituais relacionados à utilização do termo “empresa” à luz da legislação e literatura pertinentes, bem como a identificação dos critérios adotados na classificação das empresas em função de seu porte. Na seqüência são abordadas as principais características que as envolvem. Os aspectos histórico sócio-econômicos do município de Videira são abordados em seguida como forma de contextualizar o estudo. A segunda parte relata os diferentes conceitos, modelos e abordagens relativos ao termo estratégias, definindo-se então o modelo adotado para realização do presente estudo.

2.1.MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE's): ASPECTOS CONCEITUAIS

A empresa, quanto a sua conceituação jurídica, proporciona uma gama bastante ampla de definições, nos diversos ramos do direito, bem como tem gerado muita controvérsia. O item que se segue visa apresentar aspectos conceituais e sua evolução histórica encontrados na legislação federal e estadual.

Júlio Cesar Krepsky, em sua obra sobre a necessidade de reformulação do Estatuto das Microempresas traça importantes reflexões sobre a adequação do emprego do termo para a realidade e apresenta algumas definições encontradas na legislação, e que tem sido apontada pelos juristas como um problema dada a sua diversidade e disparidade. O estudo aponta algumas definições como a do Art. 2º. do Decreto-Lei nº. 5.452 de 01/05/43 onde equipara o empregador à “empresa individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.”; Em 1962 a Lei 4.137 em seu Art. 6º. cita Empresa como “toda organização de natureza civil ou mercantil destinada a exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”; No parágrafo único do Art. 1º. Do Decreto 57.395 de 07/12/65 surge como “todo aquele que se apresenta sob forma física e que opera com tudo aquilo que rege este regulamento” Já o Relatório do Projeto de Código do Trabalho, publicado em 1965 traz, em

seu artigo 425, a seguinte definição: “ Considera-se empresa a unidade organizada que se destina a um objetivo econômico ou ideal, servindo-se de um ou de vários estabelecimentos, organizados e vinculados entre si pelo mesmo empresário, pessoa natural ou jurídica”. (KREPSKY, 1992)

Ainda segundo Krepsky (1992) o termo “empresa” originou-se no Art. 632 do Código Comercial Francês de 1807 e afirma que a legislação passou a utiliza-lo sob diversas acepções descuidando-se da manutenção de um mesmo sentido, resultando daí a dificuldade na definição de um conceito único para o termo.

2.1.1. CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

A conceituação de Micro e Pequena Empresa, vem gerando, de longa data, discussões e controvérsias sobre sua definição e aplicabilidade. São inúmeras as fontes que tratam do assunto, procurando oferecer uma conceituação que pudesse abranger aos diversos segmentos de atuação.

O conceito de pequena empresa e o de PME (pequena e média empresa) não se apresentam claramente desvinculados na literatura administrativa. Segundo Lima (1999) o conceito de PME abrange o de PE (pequena empresa), mas freqüentemente os autores utilizam-na fazendo referência à PME. A maioria dos autores considera a ampla heterogeneidade dos temas como uma das principais dificuldades de pesquisa no campo de estudo da MPE's . Esta heterogeneidade, adicionada ao alto grau de volatilidade causado pelo curto ciclo de vida dos novos negócios, parece ser uma das razões da hesitação dos pesquisadores em atuar neste campo de estudos. Esta situação é exacerbada pela dificuldade de se formular teorias adequadas e conceitos específicos ao caso das PEs (Julien, 1998).

Demori e Batalha (1990) observam que as expressões "micro e pequena empresa" são via de regra utilizadas de forma indiscriminada, sem uma definição específica e cuidadosa do significado de “micro” e "pequena". Várias definições são utilizadas na tentativa de estabelecer uma medida de tamanho de uma organização sem, contudo poderem ser consideradas únicas e definitivas. A falta de precisão e de consenso para a definição de critérios é fortemente relacionada à diversidade dos tipos de empresas que operam nos diferentes segmentos de mercado. Diante das inúmeras condições a serem avaliadas na definição das PME's pode-se ter que uma determinada empresa seja considerada grande em

relação a seus concorrentes e pequena em relação a outras empresas que atuam em outros ramos da economia de acordo com suas vendas ou seu número de empregados. Em outras circunstâncias, uma mesma organização pode ser considerada pequena segundo o número de empregados e grande segundo o critério de vendas - ou vice-versa. Observam ainda que a heterogeneidade de conceituação não se limita apenas as características de cada país, mas são observadas definições distintas entre determinadas regiões de um mesmo país. Esta heterogeneidade mantém-se quando da identificação do órgão ou entidade que tenha interesse no assunto. Outro fator levado em conta é a necessidade de haver certa consonância entre a definição do tamanho da empresa e a conjuntura econômica em que a mesma esteja inserida. Desta maneira, empresas consideradas grandes em determinado país menos desenvolvido pode ser enquadrada como micro, pequena ou média em país em que o nível de desenvolvimento seja maior. Assim, pode-se afirmar que esta heterogeneidade de critérios de classificação deve-se, em parte, ao fato de que o conceito do porte das empresas se define em consonância com as condições gerais do país em que atuam. Afirmação esta reforçada por Colossi (1998) ao observar a importância de levar em conta as condições gerais do país, bem como as das economias regionais para estas definições.

Demori e Batalha (1990) alertam porém que a utilização pura, simples e isolada dos critérios podem não refletir adequadamente o enquadramento da empresa, tendo em vista a necessidade de serem considerados aspectos como ramo de atividade, nível de tecnologia empregada e região geo-política em que estejam inseridas as empresas em estudo. Este fatores citados proporcionam uma gama enorme de variações e adequações gerando assim critérios híbridos e que levam em conta tanto variáveis qualitativas como quantitativas. Barbieri (1998) afirma que a utilização de um ou outros ou mesmo ambos dependem da oportunidade. Cita: “os mais comuns indicadores se relacionaram com: volumes de vendas, valor de ativos produtivos, quantidade de pessoal empregado e outros, tomados como limites absolutos ou combinados de diferentes maneiras, segundo a oportunidade.”

Segundo Morelli (1994) apesar de serem muitos e variados, os critérios de classificação basicamente dividem-se em dois grupos: os quantitativos e qualitativos. Estes dizem respeito a fatores como nível de especialização, envolvimento no processo, relacionamento, formas de administração, processo sucessório, nível de tecnologia empregada, enquanto que aqueles referem-se a dados numéricos como faturamento, número de empregados, capital investido dentre outros.

Critérios Qualitativos: Faz-se necessário listar as principais variáveis que são citadas na literatura. Observa-se porém que os autores listam uma série de características das PME's sugerindo sua utilização como critérios complementares de classificação. Estes "critérios qualitativos" apresentam uma lista extensa, que considera questões de relacionamento entre dirigentes e empregados, forma de gestão e constituição, posicionamento frente ao mercado, processos decisório e sucessório.

No estudo apresentado por Batalha e Demori (1990) onde são citados Barnett e Mackness, Bolton Report on Small Firms, Nestor Ferrari e Frederico R. Barros, as principais características apontadas como critérios qualitativos secundários ou complementares dizem respeito a:

- a) falta de um sistema de informações gerenciais adequado;
- b) necessidade de envolvimento dos dirigentes/proprietários no processo decisório, normalmente sendo apenas uma única pessoa a responder pela empresa toda;
- c) inexistência de planejamento ou um plano de negócios prévio;
- d) pequena participação no mercado em que está inserida, normalmente restringindo-se as necessidades da comunidade onde está instalada;
- e) centralização da administração, normalmente cabendo ao proprietário;
- f) relacionamento direto entre empregado e empregador, bem como entre clientes e fornecedores/produtores;
- g) estrutura hierárquica enxuta;
- h) empresa, normalmente, de caráter familiar;
- i) dificuldades de acesso ao mercado de valores organizado.

No estudo elaborado por Kassai (1996) são apresentados mais alguns critérios adotados como: *(a)* incipiente especialização organizacional e administrativa, de gestão familiar e poder centralizado; *(b)* dificuldades no acesso aos mercados de capitais e conseqüente dificuldades na obtenção de crédito; *(c)* relacionamento pessoal do empresário diretamente com seus empregados e clientes; *(d)* participação e domínio dos respectivos mercados; *(e)* interdependência de grupos de empresas. Aborda ainda que, via de regra, estes critérios quando adotados são combinados entre sí bem como com outros, inclusive quantitativos. Para o autor estes critérios, de cunho mais gerencial e social, embora de difícil sua mensuração, apresentam uma face mais íntima da empresa através de uma visão mais próxima da realidade.

Os autores anteriormente citados observam que as características qualitativas listadas são tidas como complementares à classificação das MPE's tem muito mais a função de descreve-las do propriamente enquadra-las dentro de um critério objetivo. Observam ser importante identificar e avaliar as empresas com base nestas características, com a finalidade de compreender seu funcionamento e estrutura organizacional objetivando a concepção, por órgãos governamentais e de apoio, de políticas capazes de contribuir significativamente com este porte de empresas durante as diversas fases de seu ciclo de vida, visando sua manutenção.

Os critérios qualitativos, isoladamente, não poderiam dar a correta dimensão do porte para definir uma organização como micro, pequena, média ou grande empresa, porém se analisados conjuntamente com os critérios qualitativos poderão proporcionar um forma mais adequada podendo, inclusive, ser adequados em função de sua utilização ou finalidade para qual se esteja pretendendo definir seu enquadramento.

Critérios Quantitativos: Quanto aos critérios quantitativos, a literatura apresenta inúmeros critérios sem, contudo, universalizar sua utilização, pelos mesmos motivos citados anteriormente com relação aos critérios qualitativos. Certamente existem alguns critérios mais utilizados que outros, dentre eles o que aparece com maior freqüência é a classificação em função do número de empregados, volume de vendas ou faturamento. Critério este que para poder espelhar a realidade deve sempre ser acompanhado de uma análise criteriosa levando em conta fatores qualitativos como inserção no mercado, ramo de atividade e tecnologia empregada. Outras variáveis citadas, porém com menor utilização, são patrimônio líquido, a participação da empresa no respectivo mercado, o nível de investimento realizado, a capacidade instalada e os níveis de produtividade. Para Colossi (1998) os principais problemas encontrados referem-se a falta de um sistema contábil organizados nas pequenas empresas bem como a baixa precisão dos dados provenientes de estudos e censos econômicos.

Para Lima (1999) além da preocupação com o ramo e tipo de atividade desenvolvida, uma empresa pode ser considerada pequena em função do seu número de empregados, mas grande em relação a seu volume de vendas ou faturamento, e vice-versa. Pode-se citar como exemplos empresas da era digital, que via de regra possuem relativamente poucos funcionários mas com um faturamento elevado. Outro fato abordado é que tais tipos de definição quantitativa das pequenas empresas omitem suas características qualitativas. Baseado nesta afirmação, o autor sugere uma definição que considere os atributos principais que são geralmente associados às pequenas empresas, quais sejam: "de modo característico, uma pequena empresa é aquela que é: (a) ativamente administrada por seus proprietários, (b)

fortemente personalizada, *(c)* predominantemente local no que se refere a seu campo de atuação no mercado, *(d)* de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e *(e)* majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento".

Em Fracaroli (1975) encontram-se dados elaborados pela secretaria da CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), sobre as indústrias dos diversos países, de onde extraem-se os seguintes dados. Observa-se porém que o estudo cita apenas pequenas indústrias, não referindo-se especificamente a existência de critérios definindo a micro-empresa, uma vez tratarem-se de critérios quantitativos, em alguns casos como Colômbia, Chile, Paraguai, Uruguai poder-se-ia afirmar que as micro-indústrias seriam as que apresentem números inferiores ao intervalo apresentado à seguir: *(a)* Argentina - até 10 empregados, podendo atingir até 15, desde que o capital social não exceda US\$ 20.000 e seu faturamento não exceda a US\$ 60.000; *(b)* Colômbia – o critério considera o número de empregados (entre 10 e 100) com um capital social de até US\$ 31.250, já a média indústria deve possuir no máximo 100 empregados com um capital social entre US\$ 31.250 e US\$ 125.000; *(c)* Chile – adota número de empregados, faturamento e capital social, para pequena indústria deve possuir entre 10 e 50 funcionários, com um volume de vendas anual entre US\$ 15.700 e US\$ 157.000, com capital social compreendido entre US\$ 7.900 e US\$ 39.300. No caso chileno empresas com menos de 10 funcionários e capital inferior a US\$ 7.900 são consideradas como empresas de artesanato; *(d)* México – apresenta apenas o critério capital que deve estar compreendido entre US\$ 2.000 e US\$ 1.200.000; *(e)* Paraguai – para enquadrar-se como pequena empresa deve ter entre 5 e 49 empregados, sendo que para ser considerada média o número é de 50 a 99 empregados; *(f)* Peru – o capital social não deve ultrapassar US\$ 29.600 e seu faturamento anual máximo deve ser de US\$ 88.900; *(g)* Venezuela – para a pequena indústria o capital social deve atingir no máximo US\$ 22.000 com 5 a 20 empregados. Já para a média indústria o fator capital pode atingir até US\$ 220.000.

Pode-se observar nos critérios adotados pelos diversos países latinos que os indicadores quantitativos levam em conta o estágio de desenvolvimento econômico bem como outros fatores específicos de cada país.

O Departamento de Comercio Americano, segundo Demori e Batalha (1990), utiliza o critério do número de empregados (até 100) e faturamento (não superior a US\$ 2.000.000 anuais) para enquadrar a Pequena Indústria. Já para empresas comerciais, o mesmo órgão utiliza o faturamento de até US\$ 500.000 anuais para PME. Ainda, segundo o mesmo autor, é aceita a definição que considera fatores qualitativos e quantitativos, mesclando o

numero de empregados (até 250), a necessidade de ser dirigida e possuir proprietários independentes e também não sendo aceita uma posição de destaque no mercado. Os mesmos autores citam ainda o *Small Business Administration* (SBA) órgão americano de fomento às PME's, considera os valores relativos ao faturamento anual para as diferentes atividades que envolvam PME's, quais sejam: *a*) Comercio Varejista: até US\$ 1.000.000 (um milhão de dólares); *b*) Comércio Atacadista: até US\$ 5.000.000 (cinco milhões de dólares); *c*) Prestadoras de Serviços: até US\$ 1.000.000 (um milhão de dólares); *d*) Transportadoras: até US\$ 3.000.000 (três milhões de dólares); *e*) Construtoras: média dos últimos três anos não superior a US\$ 5.000.000 (cinco milhões de dólares). O mesmo órgão utiliza critérios diferenciados para determinados ramos como o comércio varejista de alimentos com até 500 (quinhentos) empregados; empresas aéreas com até 1.000 (mil) empregados e hospitais com até 100 (cem) leitos . Outros critérios citados pelo mesmo autor são: *a*) Mão de obra por estabelecimento fabril; *b*) Valor do capital empregado; *c*) Consumo de energia. (DEMORI e BATALHA, 1990)

Para o *Japan Small Business Corporation* – JSBC (2000) o critério adotado define empresas de pequeno porte apenas pelo ramo e número de empregados, sendo que as industrias são assim qualificadas se atingirem até 20 (vinte) empregados; para o ramo de comércio e serviços este quantitativos limita-se a 5 (cinco) empregados

Tratando-se de pequenas e médias empresas, o critério adotado considera ramo, número de empregados e o capital investido: *a*) na industria limita-se a 300 empregados com um capital equivalente a U\$ 981,000.00 (100 milhões de ienes); *b*) para empresas que atuam no atacado o numero de empregados admitidos para este porte é de até 100 empregados com capital de U\$ 280,000.00 (30 milhões de ienes); para empresas de varejo e serviços o número limite de empregados é de 50 e seu capital de aproximadamente U\$ 98,000.00 (10 milhões de ienes), os valores foram convertidos pela taxa cambial vigente em julho de 2000. (DEMORI e BATALHA, 1990). É válido observar que, nos estudos realizados por Fracarolli (1976) sobre a importância das PME's na economia japonesa, seria impossível entender o desenvolvimento econômico do país sem considerar o papel desempenhado por estas empresas tanto no presente quanto no futuro.

Para o SEBRAE (2000) os critérios de classificação contemplam o número de empregados e também o faturamento bruto anual que são os mais utilizados para definir o porte das empresas. Ressalte-se ainda que em determinadas situações há utilização diferenciada de critérios que levam em consideração o ramo de atividade da empresa em

estudo. Para melhor visualização, uma vez que adota-se a diferenciação em função do ramo, elaborou-se a Tabela 1, à seguir:

Tabela 1 - Classificação das empresas no Brasil, segundo o número de empregados

PORTE	EMPREGADOS
Microempresa:	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 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 (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Tabela 2 - Classificação das MPEs no Brasil, segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa:	Até R\$244.000,00
Pequena Empresa:	Entre R\$244.000,00 e R\$1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

É importante ressaltar que os critérios de classificação são um aspecto meramente legal, principalmente para fins tributários e de concessão de incentivos e benefícios fiscais, não sendo possível aplicar o rótulo de “micro e pequeno empreendedor” ao empresário pois isso poderia caracterizar-se como uma marginalização retirando-os do composto econômico gerador de riquezas e empregos (Kriek e Tontini, 1999). De acordo com a classificação usualmente utilizada pelos Governos observa-se que não são consideradas as variáveis qualitativas como por exemplo as potencialidades da empresa e mesmo o nível de tecnologia utilizados em seus processos. Os mesmos autores reforçam a tese de que não há um critério universal e único, devendo-se levar em conta a finalidade para a qual pretende-se utilizar o indicador. Cita como exemplo o Centro Tecnológico de Brasília – CETEB, que em estudo divulgado em 1995 pelo SEBRAE, observa com muito critério que o aspecto de classificação

das empresas segundo o tamanho, é uma variável que serve como indicador para um estudo sobre a produtividade nas organizações. Observa ainda que segundo este critério (até 100 empregados), 99,1 % do total de empresas brasileiras pertencem a este segmento econômico, denotando a importância do segmento Micro e Pequenas empresas no cenário nacional.

A legislação federal apresenta, em inúmeros normativos, os critérios de classificação para enquadramento em seus programas, impostos e demais atividades.

A Lei Federal 9.841 de 05/10/1999 que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em seu inciso II do Art. 2º. considera:

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

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

Já para a Lei Federal nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996, que trata do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos - SIMPLES, que também considerar o faturamento anual como critério em seu Artigo 2º., incisos I e II, explicita o porte da empresa, conforme segue:

I - micro-empresa a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - empresa de pequeno porte a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)."

E em seu artigo 2º, § 2º, define Receita Bruta como: "o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concluídos".

Observa-se que nem mesmo na legislação federal há uniformidade de critérios para fins de classificação.

No âmbito estadual, os critérios utilizados pelo governo catarinense estão definido na Lei nº. 11.398 de 08/05/2000 e dispõe sobre o tratamento diferenciado e simplificado, destinado a microempresa e empresas de pequeno porte, no que no refere ao ICMS-SIMPLES/SC. O teor do Artigo 2º. é o seguinte:

Art. 2º Para usufruir do tratamento previsto nesta Lei, a microempresa e a empresa de pequeno porte deverão:

I – declarar sua opção pelo SIMPLES, na forma prevista em regulamento;

II – auferir receita bruta anual, no ano de seu enquadramento e no ano anterior se nele existente:

a) se microempresa, igual ou inferior a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais);

b) se empresa de pequeno porte, superior a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais).

Observa-se que para fins de identificação de empresas por porte, encontra-se na literatura basicamente três abordagens: a quantitativa, a qualitativa e uma combinação entre ambas. Para Pinheiro *apud* Kassai (1996), cada uma apresenta sua particularidade e ao mesmo tempo certas dificuldades. Explica:

“Entre aqueles de ordem quantitativa (econômicas e/ou contábeis) – que podem determinar o porte da empresa são mais fáceis de obter informações a respeito e permitem análises comparativas entre as empresas – encontram-se usualmente a classificação por número de empregados, pelo volume de imobilização de seu ativo, pelo valor do faturamento, capital social e/ou estrutura de funcionamento, o patrimônio líquido, o lucro etc.

Os critérios qualitativos, de cunho mais gerencial e social, embora não tão mensuráveis como os quantitativos e de maior complexidade na sua identificação apresentam uma visão mais real (...).

Os critérios apontados são, na prática, por si mesmos insuficientes, até mesmo pela precariedade de obtenção das informações precisas a respeito, sempre cercadas de rigoroso sigilo, particularmente a nível de empresas de menor porte. “

O autor citado sugere a combinação das abordagens aliando-as a indicadores econômicos e características politico-econômico-sociais da região e país devendo ser

observado ainda peculiaridades específicas para cada tipo de atividade, atribuindo-lhes pesos distintos.

Pôde-se constatar a existência de certa complexidade teórica que dificulta a definição do critério de classificação para pesquisas sobre as micro e pequenas empresas. Observa-se na prática a adoção, pelos diversos órgãos públicos e privados das abordagens de natureza preferencialmente quantitativa, tendo em vista as facilidades que proporcionam como a análise comparativa entre diversas empresas, a possibilidade de utilização de medidas de tendência ao longo do tempo e o fato de serem de utilização corrente da maioria das instituições. Porém é importante destacar os possíveis desvios ao ser desconsiderados fatores qualitativos como o nível de desenvolvimento tecnológico ou de habilidade/conhecimento necessários, como nas atividades relacionadas a tecnologia da informação, por exemplo.

A utilização isolada ou conjunta de critérios deve ser definida após criteriosa avaliação sobre as finalidade e utilização visando evitar distorções que podem proporcionar erros de avaliação e possíveis resultados inadequados.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Com o objetivo de caracterizar as micro e pequenas empresas, busca-se neste item descrever algumas características gerais destas empresas, tais como processo de formação, aspectos da estrutura econômico-financeira e mercadológica, formas de gestão, problemas, fatores de sucesso e insucesso, dentre outros, que serão tratados de maneira a posicionar as MPE's no contexto do estudo e de seu ambiente.

PROCESSO DE FORMAÇÃO : Dentre os diversos processos de formação de novas empresas pode-se destacar que as MPE's e/ou as PME's, via de regra, tem sua origem em estruturas familiares e em ramos de atividade que a família atua a gerações. Neste sentido Batalha e Demori (1990) ao estudarem o assunto, com ênfase nas pequenas e médias industrias afirmam que as pequenas empresas quase sempre tiveram origem em estruturas familiares de produção, dado o ofício de fabricar determinado produto passou de geração a geração. Outro mecanismo levantado pelos autores é formação de novas PMI's (pequenas e médias industrias) devido a constante verticalização da produção, onde empresas de maior

porte terceirizam parte de sua produção ou fornecimento de componentes. Os autores reconhecem, com relação as indústrias mais tradicionais, a tendência de criarem-se pólos específicos por atividades, em algumas regiões do Estado. Neste caso, afirmam os autores, apesar de um forte elo de ligação entre as empresas, as PMI's terceirizadas podem ser enquadradas de acordo com os critérios definidos naquele estudo (número de empregados), observando que estas tem condições diferenciadas das PMI's independentes pois trazem consigo todo o aporte logístico da empresa maior, levando a possíveis distorções em certas análises.

No estudo realizado em 1999, Kriek e Tontini verificaram que as PME's surgem, em muitos casos como o resultado de atendimento a determinada necessidade ou de um sonho de seu empreendedor. Outro fator levantado pelos autores é que, em decorrência do processo de globalização e sua conseqüente necessidade de ajustes e adequações os grandes conglomerados puderam optar por processos de reengenharia, terceirização ou mesmo fragmentação de grandes conglomerados em unidades menores de negócio, muitas vezes independentes e auto-sustentáveis.

Outro fator apontado para o surgimento de novas empresas é a incapacidade do mercado oferecer soluções para o crescimento das taxas de desemprego, obrigando, desta maneira, aos desempregados a busca de uma alternativa paliativa para a geração de seu sustento econômico-financeiro, surgindo aí empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços, muitas vezes destinadas ao atendimento de necessidades de seus ex-empregadores (Kriek e Tontini. 1999).

Ainda sobre o surgimento de novas empresas, Batalha e Demori (1990) afirmam que “o empresariado catarinense continua investindo na formação de novas empresas, apesar de sucessivas crises econômicas que o país vem enfrentando”, denotando assim que a criação de MPE's e PME's ocorre também em momentos de crises.

FORMAS DE GESTÃO: Quanto as formas de gestão PME's, por possuírem, em grande parte dos casos, um perfil familiar, concentram as várias responsabilidades inerentes a administração, em uma única pessoa, via de regra o chefe desta. Segundo diversos autores, é corriqueiro a incorporação de problemas administrativo-financeiros particulares com os da empresa bem como a interferência de conflitos familiares, resistência a mudanças, valorização excessiva à tradição. Dados estes verificados em pesquisa realizada por Carrão (1997) onde fizeram parte da amostra aproximadamente 65% de micro e pequenas empresas familiares. Tendo sido levantados outras questões como resistência a obtenção de recursos financeiros de

terceiros, pelo receio de perda do controle acionário. O estudo observou ainda a preocupação com modernização, novas tecnologias e profissionalização.

A literatura administrativa explicita a centralidade e a importância do proprietário-dirigente nas MPEs e não apenas o tamanho e a tecnologia têm efeitos importantes sobre a estrutura da MPE, mas também a propriedade do seu dirigente Lima. (1999). Para o autor é comum que, durante as fases de crise, o proprietário-dirigente invista nos negócios uma parcela de suas economias pessoais, ausente-se do convívio com a família ou mesmo tenha certos custos emocionais mais elevados. Quando a empresa não está bem, a solução pode ser a permanência durante longas horas no trabalho, o emprego de membros da família sem remuneração e a negociação de créditos mais vantajosos com os credores. Ou seja readaptar a organização na busca de compatibilidade com as pressões do meio-ambiente até que seja possível sair da crise.

As MPEs são geralmente centradas na auto-suficiência do dirigente para o qual a responsabilidade do “fazer tudo” é muito acentuada, bem como a dependência dele é marcante. Nestes casos, segundo Mintzberg (1979; 1996) a estrutura organizacional mais comum é a chamada "estrutura simples" ou seja onde não há a distribuição das atividades por departamentos ou divisões e que conseqüentemente exigiria a descentralização da tomada de decisão. Outros elementos comuns as MPE's citados por Mintzberg (1979) são: a coordenação sendo efetuada predominantemente pela supervisão direta, o poder tende a ser centralizado nas mãos do dirigente e a gestão das operações internas está geralmente sob o controle de apenas algumas pessoas, além do dirigente. A tomada de decisões é flexível, o que está relacionado à rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado que é facilitada pela centralização do poder. As decisões estratégicas, administrativas e operacionais são coordenadas de maneira estrita porque um só indivíduo é capaz de manter o controle sobre elas.

Outros inúmeros autores insistem na inexistência ou reduzida disponibilidade de recursos como uma das características de base das MPEs. De acordo com Filion (1988), a causa disto é a observação empírica constantemente feita de que quanto menor é a empresa, mais ela é dependente do seu proprietário. A capacidade de auto-suficiência do proprietário-dirigente aparentemente diminui à medida que a organização cresce, ela descentraliza-se e toma-se mais complexa. Assim, terá que dividir suas funções com colaboradores, o que diminui sua primazia no seio da organização. Com a adoção desta prática espera-se que ele

passa a ter maior disponibilidade para o exercício analítico com o aumento da delegação de suas atividades rotineiras aos colaboradores.

O estudo elaborado por Lima (1999) apresenta cinco características apontadas por diversos autores que as consideram como particularidades em relação as grandes empresas. São elas: *(a)* Os procedimentos administrativos adotados na avaliação regular da situação estratégica e seu respectivo controle (cálculos variados, sistemas orçamentários, análises de mercado, por exemplo) são pouco desenvolvidos ou inexistentes. Disso resultam informações relevantes e que não estão disponíveis ou não são confiáveis para o planejamento estratégico; *(b)* A maioria dos administradores ou colaboradores são pessoas formadas informalmente na prática do trabalho quotidiano. Os dirigentes estabelecem a estratégia confiando em informações e experiências armazenadas em sua memória. Isto influencia diretamente na maneira do nível hierárquico inferior perceber suas tarefas e métodos de trabalho e também sobre o modo de comunicação com os superiores; *(c)* Um número comparativamente limitado de tipos de atividade (que incluem produtos, tecnologias, serviços, *know-how*) via de regra dirigidos a um grupo específico de consumidores ou restrito a algumas regiões geográficas. Desta forma as empresas têm uma base comercial bastante limitada em relação as grandes sendo assim mais vulneráveis às mudanças bruscas. Esta restrição faz com que as oportunidades para diversificar o risco com o gerenciamento da gama maior de produtos sejam mais raras; *(d)* Recursos e capacidades comparativamente limitados; especialmente, o capital é limitado (empréstimos difíceis e fluxo de caixa reduzido) bem como a formação profissional do pessoal é modesta. Isto implicará que a capacitação e as informações para a administração estratégica adequada são freqüentemente insuficientes. Segundo o autor a barreira não é só esta condição de pequeno tamanho, mas com freqüência as atitudes de seus dirigentes também o são; *(e)* Os principais cargos administrativos e algumas atividade estão freqüentemente sob a responsabilidade de membros da família do fundador da empresa. Desta maneira os argumentos não racionais, segundo o autor, tendem a estar mais presentes no processo de tomada das decisões estratégicas importantes.

Estes pontos coincidem com os apontados por Julien (1998), dentre os quais a necessidade de flexibilidade e a falta de capacidade de utilização de recursos que possam alterar o seu meio-ambiente de forma a torná-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades. As grandes organizações procuram alterá-la através da utilização de propagandas persistentes como maneira de modificar a atitude do mercado consumidor em

relação a seus produtos, serviços e imagem; podendo assim assegurar uma posição dominante no mercado através de fusões ou aquisições de outras empresas.

Segundo Kao *apud* Lima (1999), a estratégia mais apropriada para as MPEs é a procura de compatibilização de sua estrutura com as características do meio-ambiente principalmente pela exploração de nichos de mercado. Assim, a flexibilidade é considerada a base natural da estratégia das PEs. Julien (1998) afirma que as PE's têm um modo mais orgânico para se estruturarem e se re-estruturarem e dentre vários fatores o que favorece este caráter orgânico é a facilidade adaptativa do trabalho e um fraco nível de especialização dos fatores de produção.

FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO: Kriek e Tontini (1999), ao tratarem da qualidade da gestão em micro e pequenas empresas apresentam dados sobre o crescimento no número de empresas constituídas no Brasil e em Santa Catarina relativos ao período de 1995 à 1997, baseados em informações do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, à saber:

Tabela 3 - Número de MPEs constituídas no período 1995/1997 no Brasil e Santa Catarina

Tipo de Empresa	Brasil		Santa Catarina	
	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem
Empresa Individual	791.358	51,55 %	36.674	42,24 %
Empresa Limitada	734.644	47,85 %	47.180	57,48 %
Outras	9.179	0.60 %	227	0,28 %
TOTAIS	1.535.181	100 %	82.081	100 %

Fonte: Min. Da Indústria, do Comércio e do Turismo – Secretaria de Comércio e Serviços – Departamento Nacional de Registro do comércio – FIESC, Abril de 1998

Observam ainda que tal crescimento desordenado, como solução paliativa ao desemprego provocado pelo reordenamento econômico, pode comprometer a qualidade da gestão dos empreendimentos uma vez que, via de regra, são criadas sem um adequado preparo de seus dirigentes, muitas vezes para atender a alguma necessidade de seus ex-empregadores.

Um estudo da PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, publicado em 1974 e citado por Kriek e Tontini (1999) apresentou uma série de causas e barreiras para o crescimento das MPE's e que de acordo com a análise efetuada teriam forte influência sobre o índice de mortalidade destas empresas. Destacam-se os seguintes: dificuldades com impostos e tributos tendo em vista as altas taxas de juros, ausência ou reduzido volume de capital de giro disponível; falta de crédito e de apoio governamental; falta de formação adequada do empresário; falta de planejamento e conseqüente ausência de foco; má delegação/descentralização do poder; falta de uma matriz de produtos e mercados; visões folclóricas sobre o processo administrativo; baixa qualidade de serviços e atendimento ao cliente; impulsos estratégicos conservadores; falta de habilidades de relacionamento interpessoal para gestão de pessoas e para liderança.

O SEBRAE / SP (1999) confirma que as barreiras levantadas em 1974 ainda não foram totalmente derrubadas ao apresentar as principais características das empresas sobreviventes, conforme pesquisa realizada em dezembro de 1999, sobre a mortalidade das empresas, dentre os principais pontos observados com a conclusão do estudo citam-se:

- a) grande parte dos empresários sobreviventes já possuíam experiência prévia no ramo de atividade;
- b) em média, gastam mais tempo estudando o negócio, antes da abertura;
- c) planejam mais adequadamente as diversas fases de implantação (aspectos legais, fornecedores, mão de obra e clientela). O autor observa que o item fornecedores é o que mais se destaca entre as que fecharam e as que se mantêm em atividade.;
- d) utilização mais freqüente das ferramentas administrativas (fluxo de caixa, planejamento, aperfeiçoamento de produtos e serviços e marketing);
- e) uma maior freqüência de empresários que se dedicam exclusivamente à empresa;
- f) assessorias externas, tem aumentado as chances de sucesso.

Para Burstiner (1997) existem apenas quatro ingredientes indispensáveis ao sucesso de um novo empreendimento, quais sejam: **(a)** a qualificação do empreendedor; **(b)** um potencial nicho de mercado; **(c)** um adequado planejamento (sólido e bem detalhado); e **(d)** capital suficiente.

A necessidade de planejamento formal é também observada por Drucker (1993) quando salienta que as variáveis existentes entre empresas diferem entre elas de acordo com o contexto, o perfil e o porte que possuem. Desta maneira não há como fugir a estruturação de um plano adequado para a concretização e perenidade da empresa.

Um dado importante a ser observado é o tempo de sobrevivência médio destas empresas onde a maioria não ultrapassa a marca de dois anos, e apenas 10 % (dez por cento) alcançam o 5º. (quinto) ano de vida. A Tabela 4 demonstra o percentual de empresas que sobrevivem após um, três e cinco anos de existência. Observa-se que segundo os dados da FAMPESC (Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina – 2000), os percentuais relativos ao estado de Santa Catarina, são semelhantes aos observados no País.

Tabela 4 - Tempo de Sobrevivência das MPEs no Mundo -1998

LOCAIS	TEMPO DE VIDA		
	1º. ANO	3º. ANO	5º. ANO
Brasil e Santa Catarina	40 %	20 %	10 %
São Paulo	65 %	44 %	*
Estado Unidos	85 %	60 %	38 %
França	84 %	62 %	48 %
Alemanha	86 %	70 %	63 %
Itália	87 %	66 %	54 %
Inglaterra	87 %	62 %	47 %

Fontes: FAMPESC - Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina – 1998

OCDE – Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – 1996

* SEBRAE/SP - 1999

Sobre os dados coletados pelo SEBRAE / SP (1999), levaram os pesquisadores as seguintes conclusões: (a) após o 1º (primeiro) ano a taxa de mortalidade das PME's paulista é de 35 %, atingindo 46 % ao final do segundo ano e 56 % ano final do 3º. (terceiro) ano; (b) . 44 % das empresas se mantêm ativas após o 3º (terceiro) ano; (c) no setor de comércio a taxa de mortalidade é de 39 % ao final do primeiro ano enquanto que na indústria este percentual reduz para 32 %, e para 30 % no setor de serviços; (d) Não há diferenças significativas entre as taxas da região metropolitana e o interior do estado.

No mesmo estudo consta a Tabela 5, reproduzida na seqüência de forma resumida apresentando uma associação de fatores que observou-se estarem relacionados a extinção ou sucesso das empresas estudadas.

Tabela 5 - Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas. São Paulo – 1999.

Fator	Negócios com maior risco de extinção	Negócios com maiores Chances de sucesso
Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
Dedicação ao negócio	Parcial	Exclusiva
Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo)

Com relação aos fatores de insucesso, o estudo do SEBRAE/SP (1999) trás nas suas conclusões alguns dados significativos. Dentre eles a indisponibilidade de capital de giro e as dificuldades de obtenção de crédito são fatores relevantes para a manutenção das MPE's paulistas. Esta dificuldade foi também levantada por Batalha e Demori em 1990, e que geram ainda dificuldades de geração de capital excedente necessário a suportar investimentos que possam alavancar o crescimento da empresa. Esta debilidade financeira obriga ainda, segundo os autores, às MPE's a recorrerem a fontes de financiamento onde as condições não lhes são nada vantajosas. Os principais entraves citados são a necessidade de garantias, a inexistência de ativo fixo compatível com as somas pleiteadas e a resistência dos bancos em assumir riscos desnecessários.

É importante ressaltar a impossibilidade de se atribuir a um único fator o sucesso ou insucesso de uma empresa, neste sentido Kriek e Tontini (1999) afirmam que as PME's:

“penam sob o rótulo da incompetência gestora, sacrificando a credibilidade do setor ao manter índices ainda elevados de mortalidade precoce, (...) A essas dificuldades se somam outras, originadas na deficiências dos fundos financeiros para capital de giro, de falta de preparo profissional nas lides de administração e gerência, e de ausência de assessorias e consultorias acessíveis...”

Para Resnik (1990), apenas o proprietário-gerente consegue determinar os principais propósitos, valores e a identidade da empresa bem como estipular as prioridades e objetivos da empresa e decidir como os seus recursos devem ser alocados para terem maior impacto, transparecendo assim que caberia ao próprio empreendedor a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de seu negócio.

IMPORTÂNCIA NA ECONOMIA: De acordo com estudo do SEBRAE/SP (1999) existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. A mesma fonte afirma que as atividades por elas desenvolvidas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% da mão de obra. O cálculo inclui empregados nas MPEs, empresários de Micro e Pequenas Empresas e os indivíduos que possuem seu próprio negócio mas não tem empregados, denominados no texto "Conta Própria".

A mesma instituição, cita no Relatório de Pesquisa sobre o Perfil da MPE de São Paulo (1997) que no setor de Micro e Pequena Empresa paulista encontram-se cerca 35 % dos empregados conforme a RAIS/94, e que este segmento representa 97 % (noventa e sete por cento) dos estabelecimento reconhecidos formalmente, sendo os restantes 3% (três por cento) representados pelas média e grandes empresas. Segundo as estimativas citadas no relatório, das cerca de 13 milhões de pessoas ocupadas, em São Paulo, 57 % (cinquenta e sete por cento), aproximadamente 7,5 milhões, estão no segmento MPE's.

O estudo mostra ainda que 80 % (oitenta por cento) dos empreendedores do estado de São Paulo geram apenas o próprio emprego, atingindo a quantia de 2,8 milhões de empresas. Outro dado que chama a atenção é o elevado percentual de jovens empregados neste segmento. Na faixa etária compreendida entre 15 e 24 anos tem-se 55 % (cinquenta e cinco por cento) em MPE's, 28 % (vinte e oito por cento) em médias empresas e os restantes 27 % (vinte e sete por cento) em grande empresas.

Quanto ao Estado , Floriani (2000) afirma que a FAMPESC (Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina), como órgão de

representação do segmento, considera que dadas as características muito particulares do Estado de Santa Catarina em cada onze catarinenses um é empreendedor. Destaca ainda que cerca de 95 % das empresas existentes enquadram-se como MPE's, sendo responsável por 65 % da mão-de-obra formalmente empregada, proporcionando a geração de cerca de 40 % do PIB estadual. Outro fator apontado por Floriani (2000) é a significativa participação das MPE's catarinenses no que se refere a exportação, sendo responsável por 5 % do total exportado por empresas catarinenses, ao passo que o percentual do Brasil é de aproximadamente 1,7 % do total.

De acordo com Jobim (1998), com o advento dos inúmeros tratados para a formação de blocos econômicos, como a CEE (Comunidade Econômica Européia) o NAFTA (União dos Países da América do Norte) e do MERCOSUL (Mercado Comum do Cone Sul), tem suscitado uma maior preocupação dos órgãos governamentais, dentre eles Brasil e Argentina, no sentido de oportunizar e ampliar a participação das MPE's no mercado exportador. Para tanto vem sendo realizados diversos eventos entre os países componentes do MERCOSUL, de proporções respeitáveis e com a participação de Governos, empresários e personalidades do meio empresarial exportador. Em 1998, Jobim, então Secretário Executivo do Ministério da Indústria, Comércio e do Turismo brasileiro, demonstrou a preocupação de sua pasta com a inserção das MPE's no comércio exportador. Argumentando sobre a pequena participação das MPE's neste mercado cita as principais deficiências encontradas, destacando-se: *(a)* informações básicas inadequadas sobre o mercado; *(b)* baixo nível de participação em feiras internacionais; *(c)* restrição na utilização de tecnologia para melhoria da qualidade de seus produtos; *(d)* concentração de exportações à poucos mercados; *(e)* concentração em comercializar matéria-prima; *(f)* baixo nível de utilização de serviços especializados.

Cita ainda que a atividade exportadora deste segmento, não tem sido alvo de prioridade e esforços governamentais que pudessem proporcionar uma alavancagem das vendas externas. À partir de 1998, surgem no cenário nacional algumas tentativas de correção desta postura no sentido de desenvolver estratégias que possam incentivar e facilitar o acesso a este mercado. Segundo a mesma fonte existem aproximadamente 4.000 MPEs industriais exportadoras, sendo que o volume negociado atinge a cifra anual de cerca de U\$ 800 milhões.

Tabela 6 - Participação das MPEs na Economia Brasileira

VARIÁVEL	PORCENTAGEM
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTb (1994, 1995 e 1996)

Para Barbieri (1998) a realidade das PME's argentinas não foge muito a realidade brasileira. Na Argentina o segmento representa cerca de 70 % (setenta por cento) dos empregos, e os problemas apresentados por Jobim (1998), repetem-se no país platino, bem como os problemas citados anteriormente pelos estudos elaborados pelo SEBRAE brasileiro.

Com relação a realidade Italiana, Losi (1998) cita que o desenvolvimento das PME's naquele país se dá à partir da década de 70, atribuindo ao setor o "mérito de ter desenvolvido muitas inovações e de ter contribuído a manter flexível o sistema econômico do nosso país, com notáveis benefícios em termos de competitividade." Desta maneira, continua Losi, os italianos puderam antecipar-se aos demais na sua organização visando a participação firme no mercado internacional, abandonando sua colocação local. Numa clara alusão a necessidade de envolvimento dos órgãos públicos, como condição necessária ao equilíbrio dos efeitos que a globalização podem ocasionar nas PME's, alerta que:

"as empresas serão tanto mais competitivas, quanto mais sérias sejam as políticas de promoção e financiamento que adotam os governos centrais e periféricos para assegurar medidas que permitam (...) a inserção da PME's no novo contexto mundial, eliminando desequilíbrios e desvantagens que possam surgir com o efeito da globalização."

A importância da micro, pequenas e médias empresas na economia de Santa Catarina está refletida na Edição de junho/2000 da Revista Exame - Maiores e Melhores onde faz-se um breve relato sobre o equilíbrio existente na economia catarinense, observando não ter havido grandes investimentos externos, ressaltando que o Estado possui um dos melhores potenciais para negócios. Observa-se que na citada edição, quanto aos demais Estados não

houve qualquer comentário sobre este segmento de empresas, sugerindo o grau de importância que as PME's exercem na economia do Estado catarinense.

"Apesar da força de gigantes (.....) , as pequenas e médias empresas ganham vigor cada vez maior. Depois da abertura comercial no início da década de 90, quando a indústria têxtil, sem competitividade, entrou em crise, foram as pequenas indústrias que reagiram primeiro, permitindo às grandes enxugar estruturas, agregar valor à produção e investir em marketing e em tendências de moda para retomar o crescimento." (p. 288)

Esta afirmação vem de encontro as citadas por Kriek e Tontini ao referirem-se aos motivos que levam à criação de novas empresas.

Tratando sobre indicadores regionais, o periódico citado trás ainda uma observação que demonstra a realidade que vem ocorrendo no Brasil, no que tange ao desenvolvimento, sugerindo que as alterações nas economias regionais, via de regra tem ocorrido muito mais através de iniciativas dos empresários do que do Governo, que preocupa-se consideravelmente em possibilitar a implantação de grandes empreendimentos através da concessão de benefícios fiscais, que segundo o periódico, tem prejudicado significativamente alguns Estados que adotaram este tipo de política. Cita:

"Apesar da mobilização que provoca, a guerra fiscal alterou muito pouco o perfil da economia brasileira e quase nada fez reduzir as desigualdades regionais. Se novos pólos estão se formando e alguns Estados reinventando sua vocação, vivendo uma fase de prosperidade, isso deve-se muito mais ao espírito empreendedor dos empresários do que à ação dos governos." (p. 267).

As dificuldades gerenciais e os problemas de sobrevivência das MPE's tem surgido, de forma lenta, nos estudos organizacionais dada a importância destas no processo de desenvolvimento econômicos das regiões, principalmente pela sua importância no processo de geração de emprego e renda. Outra contribuição importante para a economia é sua característica de formadora e treinadora de mão-de-obra, bem como o fato de ser através das MPE's que o espírito empreendedor tem maiores possibilidades de se desenvolver, proporcionando também o surgimento de talentos e inovações.

Contudo, apesar de apresentar inúmeros fatores positivos, a falta de utilização de técnicas modernas de gestão, dentre outros fatores, ainda é um dado preocupante o alto índice

de empresas que não sobrevivem ao seu primeiro ano. É, portanto, fundamental às MPE's a qualificação de seus dirigentes e a adequação de suas estruturas de forma a assimilar o ritmo dinâmico da economia moderna, possibilitando assim sua manutenção e sobrevivência no mercado.

2.1.3. CARACTERÍSTICAS SÓCIO-ECONÔMICAS DO MUNICÍPIO DE VIDEIRA

Histórico do Município: Segundo Scapin (1997), até 1921 a região em que hoje encontra-se a sede do município denominava-se Estação Rio das Pedras. Naquele ano passou a denominar-se Estação Perdizes e ainda integrando o município de Campos Novos é elevado a categoria de Distrito passando a denominar-se o Distrito de Perdizes, por força da Lei Estadual n.º 337, de 12 de abril de 1927. Estes dados todos referem-se à margem esquerda do Rio do Peixe, sendo que à sua margem direita, no ano de 1934 a vila Vitória é transformada em Distrito do então recém-criado Município de Rio Caçador (hoje Caçador).

De acordo com a mesma autora, ambos os distritos juntamente com as diversas localidades adjacentes atendiam àquela época todas as condições exigidas para a criação de um novo município e com este objetivo surge ao final da década de 30 um movimento emancipacionista liderado por Luiz Kellermann, Antônio Breda, Pedro Lorenzoni, João Rech e outros. Na seqüência, outro grupo de senhores (Luiz Kellermann, Pedro Luiz Andrezza, Antonio Breda e Pedro Lorenzoni), reuniram a documentação necessária ao pleito emancipacionista e deslocaram-se à capital do Estado com o objetivo de dar encaminhamento ao processo, porém não obtendo êxito. Ao retornarem, em agosto de 1936, com um posicionamento negativo, obtiveram das duas comunidades maior apoio ao movimento, manifestando o descontentamento com o descaso com que seus representantes haviam sido tratados. Em 1939, após inúmeros acontecimentos de outra comissão que entrevistou-se com o Interventor Nereu Ramos, obteve maior êxito com a entrega em 04/11/39 junto ao Departamento de Administração Municipal, do memorial com vasta documentação comprobatória justificando a criação do município de Perdizes, que seria composto pelas populações de Perdizes, Gramado, Pinheiro Preto no município de Campos Novos; Vitória e São Luiz, no Rio Caçador; Liberata no de Curitiba e São Bento, no de Cruzeiro.

No ano de 1942, novo memorial foi entregue ao Interventor em Florianópolis pelo Dr. Pelágio Parigot de Souza, José Grazziotin e Angelo Ponzoni, no mês de novembro de 1943, o então Interventor Federal Nereu Ramos, em visita ao ainda Distrito de Perdizes,

solicita novo memorial percebendo “*in loco*” as potencialidades e a determinação de seus habitantes na concretização da criação do novo município. Finalmente em dezembro de 1943, Nereu Ramos dá conhecimento à Comissão Pró-Emancipação que baixara ato criando o novo município através da Lei estadual n.º 941, de 31 de dezembro de 1943. Em 04 de janeiro de 1944 é assinado o Decreto Estadual 2.942, que estabelece a criação do município de Videira a ser instalado em 1º de março daquele ano.

Aspectos Sócio-Econômico-Culturais: Com base nos dados obtidos junto a Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe (AMARP), através do Relatório do Perfil Sócio-Econômico, publicado em 1998, onde constam os seguintes dados sobre o município de Videira, localizado na região do Meio- Oeste Catarinense. Com o desmembramento do atual município de Iomerê, a área territorial atual é de 473 Km², e com uma população de 36.651 habitantes, sendo que aproximadamente 24 % residentes na zona rural e 76 % (27.946) na zona urbana. Com estes dados a densidade demográfica do município é de 80 habitantes por km. Segundo a AMARP, baseado numa estimativa de crescimento da ordem de 2% ao ano, ao final do ano 2000 a população atingirá 38.150 habitantes.

Segundo dados do Relatório do Movimento Econômico, concluído em julho de 2000 e fornecidos pela AMARP, o município de Videira tem apresentado no decorrer dos últimos anos a seguinte evolução (período 1998 a 2000):

Tabela 7 - Movimento Econômico do Município de Videira, 1998/2000

Valor Adicionado	Ano 1998	Ano 1999	Valor estimado Ano 2000	% (aumento) 1998 - 2000
Valor Adicionado da Indústria e Comércio	249.551.605,00	273.392.907,00	327.207.840,00	31%
Valor Adicionado do Setor Agropecuário	53.552.635,00	49.572.080,00	60.400.808,00	13%
Total do Valor Adicionado Município Videira	303.104.240,00	322.964.987,00	387.608.648,00	28%

Fonte: AMARP.

De acordo com os dados demonstrados, os setores de Indústria e Comércio apresentaram no período analisado uma evolução de 9,55 % de 1998 para 1999 e de 19,68 % de 1999 para 2000. Já o setor Agropecuário apresentou entre 1998 e 1999 um decréscimo de 7,43 %, sendo que para o período seguinte (99/2000) estima-se uma recuperação do setor da

ordem de 21,84 %. É importante ressaltar que estes dados referem-se ao ano base imediatamente anterior. As variações apresentadas, bem como a estimativa maior incremento, principalmente no setor agropecuário deve-se, segundo a AMARP, a nova política de expansão dos negócios da Empresa Perdigão que emprega diretamente 7.500 funcionários em Videira. (Zenaro. 2000)

O Perfil Sócio Econômico elaborado pela AMARP aponta Videira como um dos 10 maiores do Estado no que se refere a geração de riquezas. Aponta ainda algumas das empresas que mais contribuem, em termos de faturamento, para este fato. Dentre outras cita o dito relatório a empresa Perdigão Agroindustrial S A, com cerca de 2 bilhões de Reais anuais de faturamento, seguida pelo Grupo Fetz, Carboni Veículos, Videplast, Videcar, Mecânica Atlas e Coopervil. Zenaro (2000) destaca ainda a importância destas em termos de geração de emprego e renda bem como sua origem genuinamente videirenses.

Segundo o Secretário Municipal da Agricultura existem em Videira, 1.122 propriedades rurais, com uma média de 26 hectares por propriedade, sendo que cerca de 60% estão ligadas diretamente à pecuária, produzindo cerca de 4 milhões de aves/mês e mais de 65 mil suínos/mês em sua grande maioria através do sistema de integração com a empresa Perdigão Agroindustrial S/A . Destaca-se ainda a produção de cerca de 130 mil toneladas de uva e 130 milhões de litros de vinho, dados de 1999. (Zenaro 2000)

De acordo com a Secretaria de Estado da Fazenda, a distribuição dos recursos relativos ao Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) toma por base os indicadores proporcionados pelo Movimento Econômico dos municípios, cabendo a eles, segundo determinação constitucional , 25 % do produto de arrecadação do imposto. No Estado de Santa Catarina os diversos normativos que tratam do assunto definem que 15% deste montante deva ser distribuído igualmente entre os municípios e os restantes 85 % devem tomar por base os indicadores levantados pelo Relatório do Movimento Econômico destes. Com base nesta definição, cabe à Videira uma fatia entre 1,7 a 3 % do montante do ICMS recolhido no Estado.

Outro fator relacionado a economia do município refere-se a renda per capita do videirense que apresenta uma constante evolução nos últimos anos. Em 1997 a remuneração média percebida era de R\$ 352,00/mês, em 1998 esta renda foi de R\$ 359,00, e em 1999 atingiu R\$ 489,00 mensais. Esta mesma renda, projetada pela equipe econômica da

AMARP, estima para o ano 2000 uma renda per capita de R\$ 646,00/mês, reflexo, segundo a AMARP das políticas de expansão das empresas, conforme citado anteriormente.

Estes indicadores, agregados a outros como infra-estrutura, hospitais, escolas, estradas, saneamento básico, urbanismo, paisagismo e programas de desenvolvimento turístico conferem ao município de Videira uma posição de destaque em termos de qualidade de vida, sendo que de acordo com a Secretaria Municipal de Planejamento Videira está entre os 10 melhores do Estado neste quesito. (Zenaro. 2000)

Na Tabela 8 que se segue demonstra-se a distribuição das fontes empregadoras e respectivo número de empregados, conforme perfil fornecido pela AMARP, onde observa-se a importância que o setor industrial tem sobre o percentual de empregados, atingindo 66 % da mão de obra direta. É válido destacar que aproximadamente 50% deste percentual são funcionários da empresa Perdigão Agroindustrial SA e que grande parte da matéria prima desta indústria provém do setor agropecuário, gerando assim um percentual significativo de mão-de-obra indireta ligado a empresa.

Tabela 8 - Número de Estabelecimentos e Número de Empregados em Videira - SC

Estabelecimentos	1998	1999
N.º de Estabelecimentos Comerciais	850	869
N.º de Empregados	2.076	2.112
N.º de Estabelecimentos Industriais	208	203
N.º de Empregados	14.120	15.934
N.º de Estabelecimentos de Prestação de Serviços	542	598
N.º de Empregados	2.872	3.188
N.º de Propriedades Rurais – Produção Agropecuária	1.122	1.122
N.º de Empregados	2.890	2.890
TOTAL DE ESTABELECIMENTOS	2.722	2.792
TOTAL DE EMPREGADOS	21.958	24.125

Fonte: AMARP. 1998.

Com relação ao número de matriculados em escolas, o município contava, em 1999 com 12.296 alunos no ensino fundamental e médio, alocados em 37 escolas das redes municipal, estadual e particulares. Referindo-se ao o ensino superior, os dados daquele ano

contava com 1.497 alunos matriculados em 7 cursos superiores oferecidos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, através de seu Campus Videira, este número foi ampliado para 1800 alunos com a oferta de 4 novos cursos, totalizando 11 áreas oferecidas à comunidade videirense.

2.2. ABORDAGENS E MODELOS ESTRATÉGICOS

O presente capítulo objetiva primeiramente a conceituação do termo “estratégia” ao longo dos anos, seguindo-se da descrição das principais abordagens e modelos encontrados na literatura, finalizando com a apresentação do modelo a ser adotado na realização do estudo.

2.2.1. CONCEITUAÇÃO

Descrivem-se neste item os principais conceitos adotados por diversos autores desde sua origem na Grécia Antiga até os dias atuais.

Conceitos de Estratégia: O termo estratégia, de acordo com Rhinow (1996) teve sua origem na Grécia antiga, associada a atividades militares. Neste sentido o termo “*strategos*”, indicava as atividades desenvolvidas pelo “*stratego*” (general), que tinha sob sua responsabilidade a formulação, planejamento e condução das táticas de batalha necessárias à consecução do objetivo maior de guerra – a vitória. Ainda de acordo com Rhinow, após a Renascença foi criado, como arte da guerra, o termo estratégia, contemplando a atividade responsável pela elaboração dos planos de guerra, posteriormente, com a ampliação de seu significado passou a tratar de planos e alternativas de segurança ou atitudes de luta que poderiam ou não incluir a guerra. Cancelier (1998) observa que o objetivo da guerra sob, este enfoque, é o de vencê-lo, sem, contudo , desmontar sua estrutura econômica, possibilitando desta forma sua exploração sem destruição.

Atualmente, o termo tem sido utilizada como referência ao tema competitividade, mantendo a essência do conceito original adaptado a atividade empresarial. Não há uma definição única, que possa ser considerada como genericamente aceita. Dentre as inúmeras definições, citam-se:

Políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e

desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma, e do clima organizacionais (Christensen et al apud Rhinow – 1997).

Padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos (Hofer e Schendel apud Rhinow - 1997).

Estratégia é um padrão em uma seqüência de decisões (Mintzberg e Waters apud Rhinow - 1997).

Estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos (Davidson apud Rhinow - 1997).

O desenvolvimento do conceito de estratégia e a adaptação de seus princípios às organizações proporciona a modificação de alguns procedimentos de maneira a se definir mais claramente os objetivos, diretrizes, metas e ao planejamento de forma racional das atividades e da visão mais ampla do futuro da organização. Sua utilização, segundo Rhinow (1997), popularizou-se na década de 60, momento em que o ambiente no qual as organizações estavam inseridas passou a modificar-se mais rapidamente, exigindo dos administradores maiores e melhores condições de identificação do futuro, considerando-se então o planejamento como responsável pelo sucesso das mesmas, através da análise dos pontos fracos e fortes bem como das oportunidades oferecidas pelo mercado de forma que pudesse compatibiliza-los com os objetivos das empresas.

Cancelier (1998) trás uma série de citações encontradas na bibliografia relacionada à administração, dentre os quais estratégia ela é tratada como uma regra para o processo decisório; ou como um conjunto de decisões destinadas ao atingimento dos objetivos organizacionais. O mesmo autor cita ainda Chandler que conceitua estratégia como “ a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção dos recursos de ação e da alocação de recursos, necessários para atingir aquelas metas”.

Nos diversos autores, observa-se que a conceituação do termo estratégia mantém certa similaridade quando tratam do comprometimento dos atores organizacionais com a missão, objetivos e finalidades das organizações procurando determinar um curso de ação capaz de levá-las ao atingimento de seu objetivo maior.

Mintzberg (1979) conceitua estratégia como "um conjunto de diretrizes conscientes deliberadas que orientam as decisões organizacionais." Ansoff (1979) conceitua-a como "um processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa. Em 1987, Mintzberg, percebendo o modo formal como o conceito tem sido observado, sugere a existência de cinco definições concebendo-a como plano, manobra, padrão, posição ou perspectiva.

Tratando-a como plano sugere que sejam "intenções conscientes para cursos de ação ou linhas guias para lidar com determinadas situações" (Cancelier. 1998). Esta definição apresenta duas características que são a elaboração de um plano de ação anterior a sua execução e esta realizada consciente e propositadamente. Quando define-a como manobra, sugere que este plano seja uma maneira específica e pretendida de lograr êxito diante de um oponente ou competidor em situação de disputa. Para Mintzberg *apud* Cancelier (1998) estas definições não são suficientes, pois levam em consideração apenas as intenções devendo considerar também padrões de comportamento, concebendo-a então como um padrão consistente em meio a uma torrente de ações que podem ou não ser pretendidas. Outra definição, é considera-la como posição, isto é , um forma de localizar a organização dentro do ambiente em que esteja inserida, sendo uma força mediadora entre ambiente interno e externo. A ultima definição trata estratégia como uma perspectiva, ou seja, uma forma profunda e particular dos indivíduos perceberem o ambiente interno, proporcionando o compartilhamento de valores e culturas entre os membros integrantes da organização. Cancelier apresenta como ponto importante, neste quinto conceito "a leitura da mente coletiva da organização: entender como intenções e percepções são difundidas e compartilhadas no sistema e como as ações tornam-se consistentes e reconhecidas como padrões pelos membros da organização". Destaca ainda o caráter de complementaridade e inter-relacionamento das definições apresentadas e que nenhum deles isoladamente é suficientemente capaz de elencar elementos suficientes para a compreensão do fenômeno estratégico.

2.2.2. ABORDAGENS E MODELOS

A literatura sobre abordagens e modelos é bastante ampla, no que se refere a estratégias de empresas, porém não são citadas de forma específica a sua utilização em micro e pequenas empresas, apesar de que em muitos momentos observa-se a sua aplicabilidade nestas. Serão abordados neste item os principais autores que tratam sobre o tema.

A abordagem de Mintzberg: o autor, em seus inúmeros estudos propôs uma tipologia de estratégias genéricas que tem como origem o conceito de diferenciação. Abordam-se em seguida estas diferentes tipologias seguidas de breve descrição que pretende elucidar seus aspectos principais: **(a) Diferenciação por preço:** "se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo." (Almeida, 1999) A empresa poderia obter maiores lucros, que seus concorrentes se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, se a estrutura produtiva possibilitasse uma redução no custo de produção, que fosse mais baixo que o de seus concorrentes; **(b) Diferenciação por imagem:** A empresa poderia diferenciar seu produto desenvolvendo uma imagem que o torne distinto dos demais, seja através de propaganda e técnicas de promoção, que embora não melhorem o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes. **(c) Diferenciação por suporte:** Consiste na oferta de algo mais além do produto, normalmente relacionado com a agregação de serviços (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica); **(d) Diferenciação por qualidade:** Neste caso a diferenciação é obtida pela oferta de um produto similar que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior); **(e) Diferenciação por design (projeto):** É a oferta de produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que os substituam, com, atributos diferentes e não ligados à qualidade; **(f) Não-diferenciação:** Alguns autores tratam-na como uma não estratégia uma vez que consiste na copia de ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

Segundo Cabral (1998), a maioria dos enfoques dados ao pensamento administrativo tendem a privilegiar os processos analíticos, racionais e estruturados, porém alguns autores destacam a importância dos *insights*, criatividade, aprendizagem, inovação, e de habilidades interpessoais. Nesta mesma linha destaca-se o trabalho de Senge (1990), que sugere a existência de duas fontes fundamentais de energia que motivam toda a organização: a primeira é o medo que alimenta objetivos negativos, e a segunda força é da aspiração, que gera os objetivos positivos. O medo pode produzir mudanças extraordinárias em um curto espaço de tempo, porém a aspiração proporcionará uma persistente e contínua fonte de aprendizado e crescimento.

Para Senge (1990), as organizações de aprendizagem define-se por “aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

Para Argyris (1993) toda a ação deliberada baseia-se na cognição, que reflete normas, estratégias e considerações ou modelos do mundo que necessitam de uma validação geral. Como consequência, o aprendizado humano precisa ser entendido como a construção, teste e reestruturação de um certo tipo de conhecimento. A ação e o aprendizado humano podem ser colocados no contexto maior do conhecimento.

A habilidade da organização em permanecer estável em dado contexto de mudanças denota um tipo de aprendizado, denominado de “aprendizado de circuito simples”, que consiste em uma malha de realimentação que interliga os resultados identificados pela ação da estratégia organizacional e pelas modificações de suposições, com o objetivo de manter o desempenho organizacional dentro dos limites pré-definidos pelos normativos internos. O autor denomina de “aprendizagem por circuito duplo” àquelas espécies de situações organizacionais que resolvem as incompatibilidades das normas internas definindo novas prioridades e pesos, ou reestruturando-as conjuntamente com as hipóteses e estratégias associadas.

Mas é importante não se perder de vista o ciclo do aprendizado organizacional, pois as novas condições podem fazer surgir erros que podem emergir como resultado deste aprendizado. Ressalte-se que um dos objetivos da organização é manter a estabilidade para alcançar a sobrevivência, por conta disso o requisito do aprendizado e das mudanças em circuito duplo são fundamentais, uma vez que o ambiente externo é dinâmico e o ambiente interno é basicamente instável. No entanto, ele pode provocar questionamentos e resistências sobre as novas normas o que poderão resultar em alguns riscos.

Para Almeida (1998), o desenvolvimento de estruturas mais adequadas à aprendizagem e de novos modos para ampliação do conhecimento organizacional são o caminho, para o aprendizado, podendo ser facilitado por ele, uma vez que existem importantes interações entre o sistema de aprendizado e a estrutura organizacional. Define-se neste caso estrutura como padrões e fluxo de informações e não apenas os padrões de regras implícitas em um sistema de tarefas, pois este o envolve e é por ele alimentado. Somente as alterações estruturais não são suficientes para permitir o aprendizado organizacional, mas poderão facilitar esse processo. O autor sugere ainda a necessidade de tomarem-se alguns

cuidados no sentido de evitar certas incongruências que possam impedir o trabalho em conjunto e o relacionamento entre as unidades de uma organização

Abordagem de Whittington: (1992; 1993) é mais recente e complementar da área de estratégia empresarial. O estudioso apresenta quatro enfoques genéricos no processo de formação de estratégia: o clássico, o evolucionário, o processualista e o sistêmico. **(a)** Para os defensores do **enfoque clássico** a formação da estratégia é um processo racional de análise deliberada que objetiva a maximização das vantagens da empresa a longo prazo. Baseia-se num processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o ambiente interno e externo, aliando uma análise racional. Sendo assim a estratégia é elaborada à partir de planos cuidadosamente elaborados. **(b)** Para os **evolucionistas** inexistente qualquer possibilidade de planejamento racional, as mudanças ambientais são consideradas imprevisíveis e as escolhas gerenciais em nada influenciam nos destinos da organização. A essência desta corrente se baseia na máxima de que o próprio mercado seleciona os mais aptos a sobreviverem. **(c)** Os **processualistas**, embora considerem que a racionalidade do planejamento possa ser imperfeita, discordam dos evolucionistas quanto a supremacia das forças de mercado. Para eles as diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados. Porém, as forças de mercado permitem a existência de um plano estratégico, mesmo não sendo o desejável, que emergem de um padrão de decisões com base em experiências passadas. **(d)** A perspectiva **sistêmica** apresenta uma característica mais otimista sobre a possibilidade de uma análise racional e da formulação de estratégias globais. Contudo, o contexto social em que a empresa se insere tem forte influência na sua elaboração. Para esta perspectiva a cultura e as normas dos indivíduos e grupos podem conflitar com os objetivos organizacionais, por este motivo devem ser considerados quando da elaboração das estratégias.

Whittington (1993) propõem a existência de duas dimensões que são as diferenças fundamentais que caracterizam as abordagens: uma que abrange os resultados da estratégia que seriam a maximização de lucros ou resultados múltiplos como único objetivo organizacional (clássica e evolucionária) ; e a segunda, que englobaria as abordagens sistêmica e processual, trata da natureza do processo de formação de estratégia (deliberado ou emergente), considerando a existência de outros resultados no processo estratégico (coalizões de poder, o contexto social das organizações que pode restringir a maximização de lucros e as influências de valores e ideologias).

Quanto à natureza do processo de formação de estratégia as abordagens agrupam-se de dois grupos a clássica e a sistêmica que consideram a viabilidade de um processo racional de formação de estratégia, já para a evolucionária e a processual este processo é regido por situações ocasionais, limitações de caráter cognitivo de seus decisores e estrategistas bem como a possibilidade de vieses, que segundo o autor são inerentes ao comportamento humano.

A abordagem de Michael Porter: Porter (1991) apresenta seu modelo baseado em cinco dimensões embasando a análise de estratégias das forças competitivas: *(a)* ameaça de novos entrantes; *(b)* poder de barganha dos fornecedores; *(c)* ameaça de produtos e serviços substitutos; *(d)* poder de barganha dos clientes; *(e)* rivalidade entre os competidores.

A análise de cada uma dessas dimensões possibilitará ao estrategista traçar um plano de ação que deverá trazer em seu bojo: o posicionamento da organização de maneira que suas capacitações proporcionem as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influências sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos. Esta análise deverá proporcionar uma adequada posição competitiva da empresa, e/ou mesmo a antecipação de mudanças possibilitando desta forma melhores respostas a elas.

Porter elaborou ainda uma taxonomia sobre estratégias competitivas, envolvendo três categorias: liderança em custo, em diferenciação e estratégia de enfoque.

“As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.”

Para o autor, um líder em custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes proporcionando desta forma a liderança no custo como sua vantagem competitiva. Para o líder por diferenciação o objetivo é a existência de uma paridade ou uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, objetivando a redução dos custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

Mais adiante, Porter define estratégia competitiva como uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único, também encontrado na literatura como posicionamento

estratégico. Para o autor estratégia é fazer escolhas e que a busca da eficiência operacional não se configura numa estratégia

O posicionamento, que segundo sua definição é o centro da estratégia, é rejeitado por alguns por ser muito estático, frente a dinâmica do mercado e as mudanças tecnológicas. No entanto, se assim não for os rivais poderiam identificar rapidamente qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional.

Dessa forma, a procura pela produtividade, qualidade e velocidade tem gerado um considerável número de ferramentas e técnicas gerenciais: qualidade total, benchmarking, reengenharia etc. Para Porter, o caminho passa pela busca de uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor, e que caracterizam o posicionamento estratégico tornando difícil sua cópia pelos concorrentes, criando assim as vantagens competitivas da empresa.

A abordagem de Prahalad e Hamel: dentre os diversos referenciais existentes na literatura sobre estratégias, destacam-se também as abordagens destes autores que focalizam as competências essenciais (*core competencies*), juntamente como a noção de estratégia como um intento (plano ou projeto). Para os autores inúmeras companhias tem despendido grande quantidade de energia única e exclusivamente na reprodução das vantagens de qualidade e custo apresentadas por seus concorrentes globais. As companhias que alcançaram a liderança global iniciaram com ambições desproporcionais aos recursos e capacidades disponíveis, tornando-se obsessivos no objetivo de vencer nos mais diversos níveis da organização, o que denominam de objetivo estratégico.

Muitos empresários tornaram-se cada vez melhores elaboradores de mapas da indústria, partindo de conceitos como segmentação, cadeia de valores, comparação com o concorrente, grupos estratégicos, barreiras à mobilidade, enquanto seus concorrentes preocupam-se em reorganizar continentes inteiros. Neste caso, segundo Hamel e Prahalad a meta estratégica é criar um novo espaço, que não se encontra no mapa, tomando-se por base a adequação das forças da companhia e não apenas em identificar um novo nicho de mercado.

Na visão dos autores, citados por Almeida (1999), na década de 80 os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir distorções e reduzir níveis hierárquicos nas corporações, já nos anos 90 o perfil modifica-se sendo considerados pela sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais necessários

ao crescimento da organização. Segundo os autores, competência essencial é aquela de difícil imitação por seus concorrentes em um ambiente de complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção, sendo impossível tornar uma aliança inteligente se não tiver claramente definida onde será formada esta competência. São citadas as empresas japonesas como exemplo por beneficiarem-se das alianças realizadas, utilizando-as para aprender com os parceiros. Para Hamel a vasta maioria as companhias vêm o planejamento estratégico como um ritual com tendências reducionistas, baseado em regras e heurísticas simples, assumindo o futuro como uma projeção do presente.

Encontra-se ainda a observação de que os dirigentes têm influência mais forte sobre a estratégia nas PEs – uma vez que via de regra ele próprio é o proprietário da empresa, ao contrário das maiorias das grandes empresas. Em outro estudo realizado em aproximadamente 100 Pequenas Empresas da província do Quebec, no Canadá, Miller e Toulouse (1986) observaram que os dirigentes além de terem uma forte influência através da utilização de seu poder e do contato frente-a-frente, ainda utilizam-se de um método intuitivo de tomada de decisão, a iniciativas que envolvem riscos, a uma organização de estrutura simples e informal e à procura de nichos de mercado.

Em estudo elaborado por Rhinow (1996) é observado que como regra geral o modelo tradicional de planejamento apresenta certa separação entre os responsáveis pela sua elaboração e conseqüente tentativa de desenhar o futuro da organização e os executores , a quem cabe a responsabilidade pela ação, baseado nos conteúdos formulados por aqueles. Esta dissociação entre o planejar e o executar, baseado no modelo tradicional, encontraria pouco espaço junto à micro e pequenas empresas, dadas as suas características mais comuns, principalmente pelo número reduzido de pessoas envolvidas e pela concentração do poder decisório. Desta forma o planejamento, a execução e o acompanhamento são, via de regra, realizados pelo proprietário que acumula as principais atribuições na gestão de seus negócios.

A formulação estratégica é uma atribuição do dirigente e o processo tende a ser não analítico, freqüentemente relacionado à incertezas e orientado à busca de oportunidades de mercado. Geralmente, a estratégia reflete a visão implícita do dirigente sobre a relação da organização com o meio-ambiente em que esteja inserida (Mintzberg, 1979 ; 1996), proporcionando uma visão que significa certo direcionamento amplo e genérico. Segundo Hafsi *apud* Rhinow (1996), o dirigente da pequena empresa é um "administrador direto" e, portanto, possui um conhecimento direto e próximo da situação relativa a sua empresa. Ele pode, então, frente à incerteza e à ambigüidade lançar mão a sua experiência e intuição, o que,

segundo o autor, não é possível adotar no caso das grandes empresas que são mais complexas.

Especificamente para pequenas empresas Gimenez (1998) observa existirem duas abordagens na literatura que tratam sobre estratégias, uma predominante até a década de 80, de natureza econômica e outra tendência empreendedora que considera a importância da influência do comportamento dos dirigentes sobre os processos de elaboração e implementação de estratégias. Esta abordagem é relativamente recente e procura estudar as associações entre características pessoais dos dirigentes e o processo de administração estratégica da pequena empresa. No mesmo estudo, o autor cita Porac, Thomas & Emme que afirmam que os construtos mentais dos dirigentes tendem a influenciar nos processos administrativos. Ambos sustentam que "os elementos de uma estratégia competitiva derivam de taxonomias cognitivas ou modelos mentais sobre a concorrência enfrentada". O estudo define ainda dois tipos fundamentais: as corporativas que relacionam-se ao tipo de negócio e as competitivas que dizem respeito a forma como a organização atua em determinado negócio.

No presente estudo enfocar-se-á as estratégias competitivas de acordo com o modelo proposto por Miles & Snow (1978) que tem tido boa aceitação no estudo de estratégias (Gimenez - 1998) por analisar possíveis relacionamentos entre estrutura, processos e as próprias estratégias permitindo a "identificação de todos integrados em interação com seus ambientes."

2.2.3. O MODELO DE MILES & SNOW

A busca por taxonomias de estratégias genéricas é uma característica de boa parte da literatura sobre administração estratégica (Gimenez, 1998). Dentre elas a proposta por Miles & Snow (1978) têm tido ampla aceitação por parte dos pesquisadores na área de administração estratégica e, em especial, entre os estudiosos do tema pequenas empresas. O modelo proposto por Miles e Snow, está centrado em três premissas: o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais, isto é há interação na construção do ambiente; a segunda premissa trata das escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa que dão forma à estrutura e aos diversos processos organizacionais; a terceira sugere que os processos e estrutura condicionam a estratégia. Estas premissas, segundo Gimenez (1999), dão sustentabilidade ao que denominou-se paradigma da escolha estratégica que propõe que "a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes

sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito a como a organização lidará com estas condições” (Miles & Snow, *apud* Gimenez 1999).

Gimenez (1999) destaca ainda que os processos de construção do ambiente se materializam através de inúmeras decisões que abrangem as mais diversas áreas ou atividades da empresa em relação a seu ambiente interno e externo, dentre eles, as que referem-se a mercados, produtos, tecnologia, escala de operação, etc. contribuindo desta forma com a construção de um ambiente específico pelas organizações. Esta ação sobre o ambiente é restringida ao conhecimento que os decisores detém sobre as possibilidades e limitações da organização, bem como sobre as percepções e crenças que estes tenham sobre a administração de pessoas.

O mesmo autor destaca ainda a complexidade do processo de relacionamento entre estratégias, estrutura e processos. Por outro, lado ao citar Chandler, observou que padrões de decisão refletem na estrutura e nos processos e assim esta pode seguir a estratégia definida. De outro lado, eventuais desvios das estratégias atuais não ocorrem sem que sejam necessárias alterações estruturais e nos processos internos.

O modelo de Miles e Snow, dentro desta perspectiva propõe que as organizações, de maneira geral, desenvolvem comportamentos com razoável nível de estabilidade, objetivando um coerente alinhamento com as condições ambientais percebidas por seus administradores. Com base nisto o modelo propõe a existência de categorias de estratégias que diferenciam as organizações através da identificação das relações existente entre estratégia, estrutura e o ambiente. Estas categorias podem ser identificadas através das respostas que as empresas dão ao que os autores denominaram de “ciclo adaptativo”, que constitui-se do: *(a)* problema empreendedor, isto é a definição com relação ao domínio de determinado produto/mercado; *(b)* o problema de engenharia, que consiste na escolha de sistemas técnicos que darão suporte as atividades; e *(c)* o problema administrativo, relacionado à estrutura e processos organizacionais necessários a adequada gestão da organização.

Dentro destas perspectivas sugerem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: *(a)* **estratégia defensiva** - a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um; *(b)* **prospectora** - a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância da constância na oferta de novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer

novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos; **(c) estratégia analítica** - procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva; **(d) estratégia reativa** - o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

De acordo com o modelo de Miles & Snow as categorias mais contrastantes são: a estratégia prospectora, caracterizada por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e a estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e uma ênfase muito grande em eficiência. A terceira categoria - analítica - pode ser vista como um híbrido de estratégias prospectora e defensiva, possuindo uma área de negócios central mais estável, e um componente de negócios mais dinâmico tratado de uma forma prospectora. Também são citadas pelos autores a existência de empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma 'não-estratégia' de reações impulsivas a eventos do ambiente. A Tabela 9 sintetiza as características de cada categoria estratégica.

Tabela 9 - Categorias Estratégicas de Miles e Snow

CATEGORIA ESTRATÉGICA	DESCRIÇÃO
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade

Fonte: Gimenez (1998)

No estudo elaborado por Gimenez (1997), é apresentado um quadro demonstrativo sintético elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan onde constam as principais diferenças encontradas entre as dimensões do ciclo adaptativo, ou seja o problema empreendedor, de engenharia e administrativo, subdividindo-os em dimensões que possibilitarão a diferenciação entre os quatro tipos estratégicos. A Tabela 10 reproduz o seu conteúdo.

Tabela 10: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

COMPONENTES DO CICLO ADAPTATIVO	DIMENSÕES	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		DEFENSIVO	PROSPECTOR	ANALÍTICO	REATIVO
Problema empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente e focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado.	Irregular e transitório
	Postura de Sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas.
Problemas e Engenharia e Soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ “expertise” básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas / na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos “buffers”	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	finanças e produção	Marketing e P & D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	de dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectivas de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes.

Fonte: Gimenez (1997)

Estilo cognitivo: Gimenez (1998) cita ainda a importância do estilo cognitivo dos gestores, observando que a cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento. A preocupação com o estudo da cognição surgiu por volta de meados da década de 1950 quando os pesquisadores passaram a se interessar por diferenças no processamento de informações (estilo cognitivo) em oposição a estudos de habilidade cognitiva (nível cognitivo). “Enquanto diferentes níveis de habilidades podem levar a diferentes níveis de desempenho, estilos não têm relação com eficácia ou eficiência e podem ser julgados mais ou menos adequados a determinadas situações.” (Gimenez. 1998).

Diversos autores discutem a importância de se analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos. Entre as dimensões encontradas na literatura por Gimenez (1998) destaca-se o modelo proposto por Kirton em 1976 - a Teoria da Adaptação-Inovação, que propõe a adoção de estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. A teoria proposta define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando duas alternativas a seguir fazer as coisas melhor ou fazê-las diferentemente. Os extremos foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente. Os indivíduos que apresentam um estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina, e atenção às normas. A resolução de problemas se dá através da aplicação de soluções já conhecidas e testadas. O estilo inovador, caracteriza-se como um indisciplinado, desafiador de regras, e que está constantemente a procura de novidades para a resolução de problemas.

A preferência individual por um estilo cognitivo é medida através de um instrumento desenvolvido por Kirton (1976), já testado e, bem como a teoria de Adaptação e Inovação tem sido objeto de atenção por um crescente número de estudiosos. A preferência por um estilo pode ser associada a diversas características de personalidade (Kirton & Cianis - 1986) o que indica uma estabilidade ao longo do tempo no que se refere ao comportamento adaptativo ou inovativo.

METODOLOGIA

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos no presente estudo foram elaborados os seguintes questionamentos dirigidos aos dirigentes das Micro e Pequenas Empresas do Município de Videira:

Em que medida os administradores das Micro e Pequenas Empresas de Videira adotam a estratégia defensiva na condução de suas empresas ?

Em que medida são observados nos administradores das MPE's de Videira as características que identifiquem suas ações como estratégias prospectoras?

Qual o percentual de administradores das MPE's que utilizam das características de estratégias analíticas?

Em que medida os administradores das MPE's videirense adotam estratégias reativas?

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo constitui-se em uma análise descritiva exploratória aplicada aos proprietários e gestores das Micro e Pequenas Empresas de Videira. É descritiva, segundo Köche (1997), por constatar e avaliar as relações entre as variáveis "à medida que estas se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem", não havendo manipulação destas variáveis. É exploratória por proporcionar o atendimento as finalidade citadas por Lakatos e Marconi (1991) "desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos" e segundo Köche (1997) visa o " levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa", sendo seu objetivo o de "descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se

quer conhecer". A ênfase se dá a partir da abordagem quantitativa obtida à partir da percepção dos empresários sobre as situações propostas.

3.3.DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo é realizado no município de Videira – Santa Catarina, durante o segundo semestre de 2000 e abrange os dirigentes das Micro e Pequenas Empresas de Videira, segundo a relação fornecida pela AMARP.

Os dados primários, de acordo com Mattar (1995) são aqueles que estão em posse dos pesquisados, e que são coletados com a finalidade de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Para sua obtenção foi elaborado um questionário estruturado com base no estudo realizado por Gimenez (1998) e aplicado aos componentes da amostra pelo pesquisador e seus colaboradores conforme especificado no item “Coleta e Tratamento dos Dados”.

Quanto aos dados secundários, de acordo com Barros *apud* Zenaro (2000), são aquelas já coletados e analisados com propósitos diversos, e uma vez catalogados e publicados ficam à disposição dos interessados em serviços informatizados, bibliotecas, através de documentos, catálogos, publicações, relatórios fornecidos por órgãos públicos, livros, artigos, revistas, anais, dissertações e periódicos.

3.4.MODELO ADOTADO

O presente estudo tomou por base o modelo elaborado por Miles & Snow (1978) e utilizado por Gimenez (1997) conforme descrito no item 2.2.3 e sua aplicação parcial e adaptação possibilitou a identificação das estratégias adotadas por micro e pequenos empresários de Videira, baseado em seus estilos de gestão. O questionário, adaptado de Gimenez (1997), compõe-se de 11 questões de escolha forçada, devendo o pesquisado escolher a que mais se aproxima da forma pela qual se comporta em cada situação proposta estas referem-se a uma série de afirmações relacionadas ao cotidiano destes e que conduzem a apenas uma única alternativa que está atrelado a uma das quatro categorias estratégicas constantes do modelo utilizado, prospectora, reativa, analítica ou defensiva. O grau de

confiabilidade do questionário foi testado por Gimenez, conforme processo descrito no estudo realizado em 1998, tendo obtido um grau aceitável de confiabilidade.

Além das informações pertinentes ao modelo adotado, os empresários foram solicitados a responder outras 18 questões que retratam dados demográficos sobre a empresa e sobre si mesmos o que proporcionarão a identificação de certas semelhanças e diferenças entre as empresas.

3.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Mattar (1995), defini-se população como sendo um agregado de todos os casos que se encontram num conjunto de especificações previamente estabelecidas no contexto e objetivos de um plano de pesquisa. Gil (1994) afirma ser "um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características", ao que Lakatos e Marconi (1991) acrescentam a necessidade de existência de pelo menos uma característica em comum.

Barbetta (1998) amplia o conceito ao afirmar ser um "conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo. São elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas."

No presente estudo, a população é composta por todos os dirigentes de Micro e Pequenas Empresas do município de Videira – SC e está definida com base na relação fornecida pela Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe – AMARP devidamente atualizada quando da realização do Levantamento do Movimento Econômico Anual divulgado em 2000.

Comporão a análise, as MPE's definidas de acordo com o critério de faturamento tomando por base os valores das saídas contidos no Relatório do Movimento Econômico fornecido pela AMARP (Associação dos Município do Alto Vale do Rio do Peixe). Ressalte-se que na geração do dito relatório a listagem emitida separa as Micro e as Pequenas Empresas, estas ultimas denominadas no mesmo como E.P.P. (Empresas de Pequeno Porte), com base nos critérios quantitativos definidos no Artigo 2º. da Lei nº. 11.398 de 08/05/2000 que dispõe sobre o tratamento diferenciado e simplificado, destinado a microempresa e empresas de pequeno porte, no que no refere ao ICMS- SIMPLES/SC.

A utilização do relatório citado, justifica-se, primeiramente pela facilidade na obtenção de inúmeras informações necessárias a localização das empresas uma vez que estes são encontrados em órgãos distintos. Outro fator deve-se a dificuldade em se obter dos

empresários dados confiáveis, uma vez que este tipo de informação, segundo Kassai (1996) “*são sempre cercados de rigoroso sigilo, particularmente em empresas de menor porte.*” Portanto os valores considerados para fins de classificação, são os constantes da escrita fiscal elaborada pelos escritórios de contabilidade e apresentadas anualmente ao fisco através da Declaração de Informações Econômico-Fiscais – DIEF’s

A definição da amostra probabilística, que de acordo com Mattar (1995) e Barbetta (1998), é aquela em que cada elemento tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra, do tipo aleatória simples, admitindo-se um erro amostral de 5% (cinco por cento), e definindo-se seus elementos através da utilização de tabela de números aleatórios elaborada com auxílio da planilha de cálculo Microsoft Excell , se dará com base na relação alfabética das MPE’s fornecidas pela AMARP.

Para determinação da amostra utilizar-se-ão as orientações de Barbetta (1998), onde:

N = tamanho da população

n = tamanho da amostra

n_0 = primeira aproximação para o tamanho da amostra

E_0 = erro amostra tolerável definido pelo autor

Cálculo da primeira aproximação:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n_0 = \frac{1}{0,05^2} = 400$$

Com base na aproximação oferecida pela formula acima aplica-se a que segue, definindo-se o tamanho da amostra:

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0} \quad n = \frac{841 \times 400}{841 + 400} = 271$$

Diante do resultado apresentado, a amostra definida é de 271 dirigentes das Micro e Pequenas Empresas de Videira, observada a escolha entrevistados através de sorteio aleatório conforme definido anteriormente.

3.6.COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a coleta dos dados através da aplicação do questionário, visando garantir o maior número de devoluções dos mesmos bem um adequado encaminhamento uma vez tratar-se de um estudo de caráter científico, foram convidados 5 acadêmicos do curso de Administração da UNOESC - Videira, aos quais foi apresentado o projeto e esclarecidos os objetivos da realização do estudo, bem como foram procedidas orientações relacionada a forma de condução do processo. Solicitou-se aos bolsistas que observassem a necessidade de não interferência nas respostas dos pesquisados, cabendo apenas a possibilidade de esclarecimento quanto ao conteúdo de determinada questão que não tenha sido compreendida pelo mesmo.

Após os esclarecimentos as empresas componentes da amostra foram distribuídas entre os bolsistas, tomando-se por base a localização geográfica das empresas. Os questionários foram entregues aos dirigentes (sócios e proprietários), esclarecendo-lhes os objetivos e finalidades da pesquisa, sendo solicitado o seu preenchimento.

As dificuldade encontradas pelos bolsistas referem-se principalmente à localização das empresas que tendo sido tomado por base os endereços obtidos junto aos órgão oficiais, constatou-se o significativo número de empresas constantes do Relatório da AMARP que não existiam ou não foram encontradas no endereço citado (53 no total) representando cerca de 20 % (vinte por cento) da amostra inicial. Outros 7 % (sete por cento), 19 empresas, negaram-se a responder ou alegaram não dispor de tempo para fazê-lo, 22 formulários retornaram em branco (8 %), outros 36 não retornaram (13 %).

A grande maioria solicitou que os questionários fossem recolhidos em dias seguintes. Neste caso, de posse da lista de todas as empresas à serem pesquisadas, o bolsista definiu a data do retorno. Cerca de 20 % (vinte por cento) dos pesquisados dispôs-se a responder de imediato.

A coleta dos dados foi realizada durante o período compreendido entre 04 e 27 de setembro de 2000, tendo sido devolvidos 141 formulários.

A obtenção dos dados secundários necessários a elaboração do estudo deu-se através da leitura e interpretação dos outras pesquisas, livros, periódicos, publicações científicas, relatórios e informações disponíveis em órgãos públicos, principalmente AMARP.

As informações primárias foram coletadas pelo autor, com auxílio de estagiários treinados pelo mesmo e através da aplicação de questionário fechado e estruturado elaborado/adaptado de Gimenez (1997) e pesquisado junto às empresas componentes da amostra.

A análise dos dados obtidos foi realizada após tabulação simples identificando-se relações percentuais e estatísticas e com a representação gráfica destas, tratados pela utilização de estatística descritiva, mediante a utilização do software estatístico “*Statisitica*”. Segue-se a análise e interpretação dos dados de acordo com o modelo proposto, complementando-se com comentários e sugestões que se fizerem necessários.

Para fins de classificação dentro dos estilos propostos neste estudo, define-se que havendo empate entre alternativas analíticas, defensivas e prospectoras a estratégia a ser considerada na tabulação é a analítica. Havendo empate de qualquer uma delas com a alternativa correspondente a estratégia reativa, esta será a classificada.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados nas empresas selecionadas, através do método de amostragem descrito no capítulo Metodologia. Os resultados são apresentados em forma de tabelas e gráficos, que permitem uma melhor visualização das dimensões da pesquisa.

As informações coletadas são apresentadas observando-se a forma do questionário aplicado aos micro e pequenos empresários, o qual proporcionará a descrição dos dados necessários a consecução dos objetivos propostos. Num primeiro momento faz-se uma caracterização dos Micro e Pequenos Empresários, seguindo-se da apresentação dos dados relativos a identificação dos estilos gerenciais e concluindo-se com um comparativo entre o desempenho das MPE's e estes estilos.

Os dados serão apresentados agrupados, isto é desconsiderando-se os critérios de classificação (micro e pequenas empresas) tendo em vista a dificuldade de obtenção de dados financeiros (faturamento) de forma fidedigna. Esta afirmação é confirmada ao realizar-se o cruzamento dos valores obtidos com a aplicação do questionário e os dados constantes do Relatório do Movimento Econômico fornecido pela AMARP, instrumento este base para a definição da amostra pesquisada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS VIDEIRENSES

O item que segue apresenta as principais características identificadas pela pesquisa relativo aos Micro e Pequenos Empresários videirenses.

ATRIBUTOS PESSOAIS: Pode ser observado na Tabela abaixo, os atributos pessoais dos empresários pesquisados no município de Videira, onde a maioria (70,37 %) são homens e 29,62 % são mulheres, com idade média geral de 39 anos, sendo que no sexo masculino é de 40 anos e no sexo feminino reduz para 37 anos. Observa-se a predominância do sexo masculino na administração das empresas abrangendo uma faixa etária compreendida entre 19

e 70 anos ao passo que as mulheres apresentam uma idade média menor, compreendida entre 20 e 65 anos.

Tabela 11: Atributos Pessoais

Sexo	Freq.	%	Idade		
			Mínima	Máxima	Média
Masculino	95	70,37	19	70	40
Feminino	40	29,62	20	65	37
TOTAL	135	100	39	135	77

Gráfico 1: Atributos Pessoais - Idade

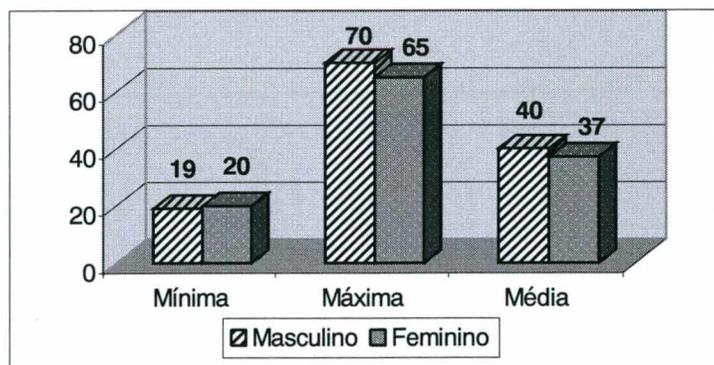
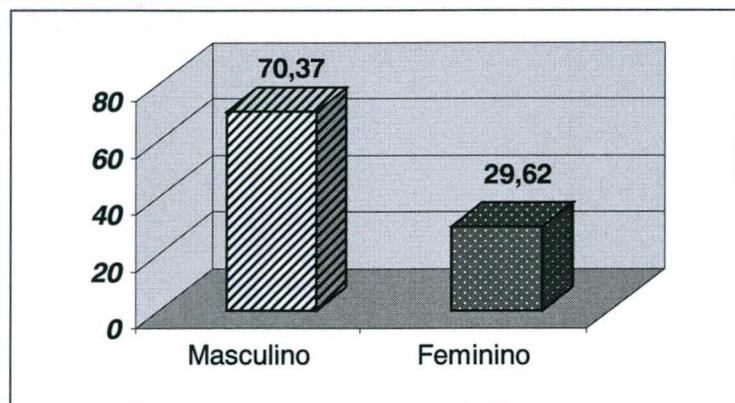


Gráfico 2: Atributos Pessoais - Sexo



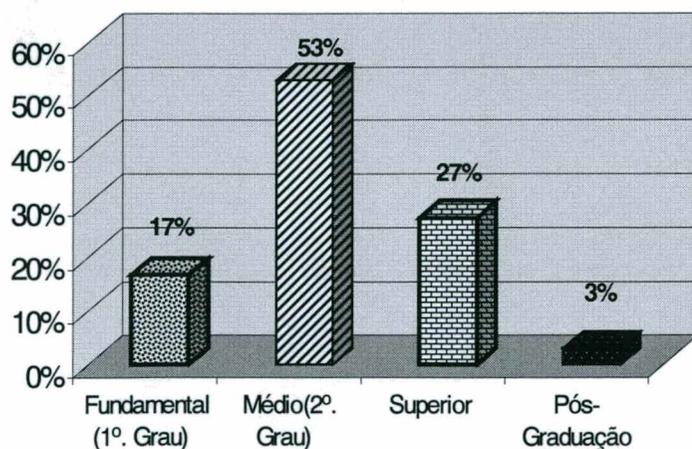
NÍVEL DE ESCOLARIDADE: A pesquisa revelou que 30,30 % dos empresários entrevistados apresentam formação universitária, sendo 27,27 % graduados e apenas 3,03 % afirmam ter ou estarem cursando Pós-graduação, especialização ou mestrado, este último apenas um único caso. A maioria (53,03%) possui formação de nível médio e outros 16,67 % cursaram apenas o ensino fundamental. Quanto aos cursos superiores dos 36 citados, apenas 16 retornaram com a identificação da formação acadêmica, sendo 4 em Administração, 8 em Ciências Contábeis, 2 em Ciência da Computação, 1 em Pedagogia e 1 em Gestão do Empreendimento.

Com os dados coletados a respeito da formação/nível de escolaridade observa-se o baixo percentual de proprietários que buscam ou buscaram um curso superior (graduação e pós-graduação) para ampliar seus conhecimentos.

Tabela 12: Nível de Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Fundamental (1º. Grau)	22	16,67%
Médio(2º. Grau)	70	53,03%
Superior	36	27,27%
Especialização	4	3,03%
TOTAL	132	100

Gráfico 3: Nível de Escolaridade



EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: Além da formação escolar, vista anteriormente, buscou-se observar a experiência profissional anterior a formação de sua empresa. Na Tabela 13 pode-se observar que uma minoria (12,19 %) são oriundos de atividade pública e 87,88 % são provenientes da iniciativa privada. Destes 27 % já possuíam outra empresa, não tendo sido alvo da pesquisa a identificação do motivo do encerramento da atividade anterior. Com relação aos setores econômicos, 25,92 % provém da indústria, 41,66% do comércio e 32,41% atuaram no setor de serviços. As principais atividades de origem apontadas são do setor de alimentos (muito provavelmente ex-funcionários da Perdigão, uma vez que ao ser assinalada está opção também encontra-se assinalada a opção indústria), ex-bancários, confecções, cabeleireiros, agricultura e supermercados. Com relação ao motivo da mudança de atividade, apenas 44 pesquisados responderam a questão, sendo que destes 52,27 % abandonaram a atividade anterior para constituir sua empresa própria, os demais fatores identificados são: aposentadoria, redução do quadro de funcionários, mudança de cidade, encerramento da atividade anterior, busca de melhoria da situação financeira.

Os ramos de atuação que apresentam uma freqüência maior dentre as empresas que responderam ao questionário, destacam-se os setores de alimentos, confecções, salão de beleza e cabelereiros, e informática. Aproximadamente 15 % não precisaram o ramo de atuação. A identificação de todos os setores citados constam do Anexo II.

Tabela 13: Setores de Origem dos atuais empresários

Setor/ Ramo	Freqüência	%
Público	15	12,20
Privado	83	87,80
- Empresa Própria	25	27,00
- Indústria	28	25,92
- Comércio	45	41,67
- Serviços	35	32,41

Tabela 14: Setores da Empresas Atuais

Setor	Frequência	%
Industria	15	10,95
Comércio	99	72,26
Serviços	23	16,79
TOTAL	137	100

CONSTITUIÇÃO JURÍDICA: Quanto a constituição jurídica, 40 % das empresas pesquisadas apresentam-se como firmas individuais e os demais 60 % são sociedade, sendo estas constituídas, em 43,21 % dos casos, com a própria esposa(o); 35,80% com pais ou irmãos; 4,94% com outros parentes; 11,11 % com amigos e 4,94 % com colegas ou ex-colegas de trabalho. Os percentuais identificados neste estudo apresentam forte semelhança com os dados citados na Tabela 3 - Número de MPEs constituídas no período 1995/1997 no Brasil e Santa Catarina, obtido junto a FIESC (1998) onde os constam para as Firms Individuais um percentual de 42,24% e para a forma societária 57,48 %.

Tabela 15: Tipo de Constituição Jurídica

Tipo	Frequência	%
Firma Individual	54	40
Sociedade	81	60
TOTAL	135	100

Tabela 16: Sócios dos Empresários

Sócio	Frequência	%
Esposa	35	43,21
Irmão/Pai	29	35,80
Amigos	9	11,11
Outros Parentes	4	4,94
Colegas ou Ex-Colegas de Trabalho	4	4,94
TOTAL	81	100

COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL:

Quanto ao aporte de recursos para composição do Capital Social da Empresa, constatou-se que em 71,20 % dos casos os Micro e Pequenos Empresários de Videira, ao constituírem seus empreendimentos o fizeram com recursos próprios. Para os demais 28,80 % houveram participações de terceiros, perfazendo uma média de 57,18 % sobre o total investido. A composição dos recursos de terceiros investidos constante da Tabela 17 apresentam 58,06 % de origem familiar, 9,68 % foram obtidos juntos a amigos e colegas e em 32,26 % dos casos a fonte de recursos foram instituições financeiras.

Tabela 17: Fontes de Recursos – Capital Social

Origem	Frequência	%
Familiares/Parentes	18	58,06
Instituições Financeiras	10	32,26
Amigos	3	9,68
TOTAL	31	100

TEMPO DE VIDA:

Outro dado coletado diz respeito ao tempo de vida das empresas, sendo constatado que, em média as MPE's de Videira possuem 11 anos de atividades, com os limites extremos em no mínimo 1 ano e no máximo 56 anos. Pode-se perceber um percentual significativo de empresas que encontram-se dentro da faixa considerada crucial (até 2 anos) por parte da literatura, ou seja, o período em que cerca de 90% das MPE's não conseguem sobreviver. Os dados pesquisados apresentem cerca de 11,02 % das empresas nesta fase crítica. Outros 14,96% estão compreendidos entre 3 e 5 anos; 30,71% tem entre 6 e 10 anos; 19,69 % entre 11 e 15 anos; 11,02 % entre 16 e 20 anos sendo que o restante (12,60 %) conta à data da coleta dos dados com mais de 21 anos de atividades.

Apesar dos dados constantes da Tabela 18 sugerirem certa sobrevida quanto a fase crítica é válido observar o elevado número de empresas que não foram localizadas e/ou encontravam-se baixadas do cadastro da Secretaria da Fazenda, representando 13,28 % da amostra (36 empresas).

Tabela 18: Tempo de Vida

Intervalo em anos	Frequência	%
Até 2 anos	14	11,02
3 a 5	19	14,96
6 A 10	39	30,71
11 A 15	25	19,69
16 A 20	14	11,02
21 A 25	7	5,51
26 A 30	3	2,36
31 A 35	2	1,57
ACIMA DE 35	4	3,16
TOTAL	127	100

CICLO DE VIDA: Para o aspecto Fases do Ciclo de Vida, Tabela 19, observa-se certa consonância entre a idade da empresas e a fase de Criação, apresentando percentuais aproximados. Um aspecto importante é que para 66,18 % dos entrevistados, as empresas encontram-se em fase de expansão, ou seja, aumentando o número de funcionários, a estrutura física, o faturamento e outros aspectos. Já 17,65 % acreditam que suas empresas apresentam-se num estágio de ausência de crescimento ou tenham atingido sua capacidade máxima de produção/venda, aqui denominado fase estática, e para 8,09 % suas empresas encontram-se em fase de declínio, onde vem ocorrendo reduções nos volumes de venda, faturamento e rentabilidade, dentre outros.

Tabela 19: Fases do Ciclo de Vida

Fases	Frequência	%
Expansão	90	66,18
Estática	24	17,65
Criação	11	8,09
Declínio	11	8,09
TOTAL	136	100

SITUAÇÃO FINANCEIRA: Em se tratando da situação financeira das MPE's pesquisadas constata-se que para 32,06 % das empresas este não seria um fator preocupante pois acreditam encontrar-se em boa situação, outros 61,07 % alegam encontrar-se em situação de razoável equilíbrio financeiro, para outros 6,87 % a situação indicada sugere certa dificuldade neste aspecto.

Tabela 20: Situação financeira

Situação	Frequência	%
Razoável	80	61,07
Boa	42	32,06
Ruim	9	6,87
TOTAL	131	100

MOTIVOS PARA CONSTITUIÇÃO DAS MPE'S VIDEIRENSES: Com relação aos motivos que levaram a constituição de suas empresas, a maioria dos empresário 46,56 % citou as oportunidades e/ou nichos de mercado, o desejo de independência financeira, foi citado por 36,64 %. Outro motivo apontado foi o desejo de realização de um sonho que foi a alternativa indicada por 9,92 %. Já para outros 6,81 %, a constituição de sua MPE's surgiu em virtude da perda de seu emprego.

Tais dados podem nos levar a concluir que a grande maioria das MPE's videirenses, possam ter sido criadas com base no espírito empreendedor de seus proprietários, através da identificação de uma oportunidade ou nicho de mercado, bem como de uma forma ou outra

manifestaram o desejo de tornarem-se menos dependente de uma renda mensal e fixa oriunda de atividade remunerada ligada as entidades de origem citadas na Tabela 14.

Tabela 21: Motivos para Criação da Empresa

Motivos	Frequência.	%
Desejo de Independência	48	36,64
Oportunidade de Mercado	61	46,56
Realização de Sonho	13	9,92
Desemprego	9	6,87
TOTAL	131	100

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: Referindo-se ao número de funcionários das empresas pesquisadas pode-se observar que em 82,09 % dos casos as empresas enquadram-se como Micro Empresas, os demais 17,91 % enquadram-se como empresa de Pequeno Porte conforme critérios adotados pelo SEBRAE.

Tabela 22: Número de Funcionários

Nº. de Funcionários	Nº. de Empresa	%
De 1 a 5	94	70,15
De 6 a 10	16	11,94
De 11 a 20	18	13,43
De 21 a 30	5	3,73
Acima de 30	1	0,75
TOTAL	134	100

FATURAMENTO: No que se refere ao faturamento das MPE's videirense, pode-se constatar uma média geral de R\$ 21.131,83, conforme consta na Tabela 23 à seguir. É válido ressaltar, porém, a observação feita por Kassai (1996) ao referir-se as dificuldades

encontradas na obtenção dos quantitativos referentes ao número de funcionários e principalmente ao faturamento das empresas, para fins de classificação. Estes dados ficaram prejudicados, pois inúmeros empresários alegam que tal informação deve ser tratada em nível mais restrito e por este motivo alguns omitiram a informação quando da aplicação do questionário. Kassai cita: “Os critérios são, na prática, por si mesmos insuficientes, até mesmo pela precariedade de obtenção das informações precisas a respeito, sempre cercadas de rigoroso sigilo, particularmente a nível de empresas de menor porte.” Do mesmo modo Batalha e Demori (1990), ressaltam na obtenção dos dados relativos a faturamento e ativo fixo, que mesmo quando obtidos nem sempre refletem a realidade das empresas “devido a distorções impostas pelos próprios empresários”.

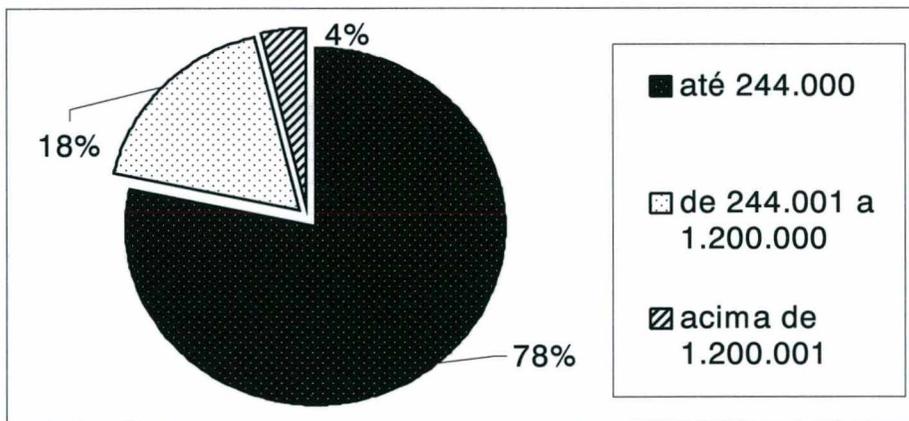
Neste estudo a afirmação parece transformar-se em fato pois na obtenção dos dados apenas 106 empresas responderam a esta questão, e grande parte dos pesquisados, ao devolverem o instrumento de coleta, observaram que o valor citado na questão 11 era um valor “aproximado” dando a entender a situação proposta acima.

Com relação a Tabela 23, à seguir, tem-se que 78,30 % das empresas enquadram-se no critério de Micro Empresa, considerando-se este dado, outros 17,92 % encontram-se classificadas como de Pequeno Porte e 3,78 % segundo os dados tabulados apresentam faturamento superior aos limites estabelecidos pelos critérios adotados pelo SEBRAE. Já pelo critério da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SIMPLES/SC), sendo este o critério adotado neste estudo, temos na Tabela 24, uma configuração diferente onde 50,94 % das empresa são consideradas Micro e 45,28 % são enquadradas como Empresas de Pequeno Porte, sendo os mesmos 3,77 % com faturamento anual superior a R\$ 1.200.000,00:

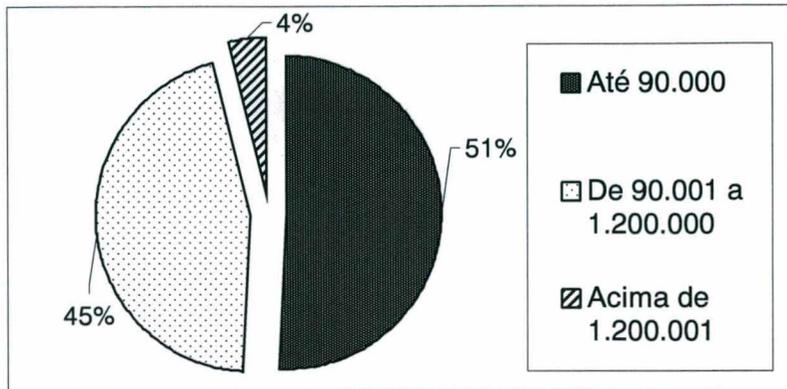
Observa-se também certa similaridade identificada nos critérios de enquadramento em que o número de funcionários e o faturamento apresentam-se com percentuais aproximados, ou seja para número de funcionários 81,82 % e 78,30 % pelo critério faturamento quando referem-se a micro empresa. Para as empresas de pequeno porte os percentuais são de 18,18 % de empresas com mais de 10 funcionários e 17,92 % que possuem faturamento superior a R\$ 244.000,00. Esta relação de semelhança pode justificar-se pelo fato de que a maioria das MPE's estarem ligadas a setores mais tradicionais da economia, ou seja, um reduzido número de empresas estar ligada à chamada “nova economia” ou áreas de maior desenvolvimento tecnológico.

Tabela 23: Faturamento médio anual critério SEBRAE

Faturamento anual	Frequência	%
até 244.000	83	78,30
de 244.001 a 1.200.000	19	17,92
acima de 1.200.001	4	3,77
TOTAL	106	100

Gráfico 4: Faturamento médio anual critério SEBRAE**Tabela 24: Faturamento de acordo com critério SIMPLES/SC**

Faturamento anual	Frequência	%
Até 90.000	54	50,94
De 90.001 a 1.200.000	48	45,28
Acima de 1.200.001	4	3,78
TOTAL	106	100

Gráfico 5: Faturamento de acordo com critério SIMPLES/SC

DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADE PARALELA: Para 78,95 % dos empresários a atividade profissional referente a administração de sua empresa é exclusiva, não possuindo outra paralela, porém para 21,05 %, existe outra atividade profissional concorrendo com suas funções na MPE. Destes, 60,71 % são sócios em outras organizações, outros 14,29 % tem cargo de direção e 25,00 % exercem outras funções. Do total de entrevistados que informaram exercer uma Segunda atividade paralela a MPE, 24,14 % atuam em empresas do ramo industrial, 34,48 % no comercial e 41,38 % na área de serviços.

Tabela 25: Exercício de atividade paralela por parte do proprietário

Alternativa	Frequência	%
SIM	28	21,05
NÃO	105	78,95
TOTAL	133	100

Tabela 26: Função Exercida na Atividade Paralela

Função Exercida	Frequência	%
Sócio	17	60,71
Diretor	4	14,29
Funcionário	7	25,00
TOTAL	28	100

Tabela 27: Ramo de Atuação da Atividade Paralela

Ramo	Frequência	%
Industria	7	24,14
Comércio	10	34,49
Serviços	12	41,37
TOTAL	29	100

CONHECIMENTO PRÉVIO DA ATIVIDADE: Ao serem questionados sobre a obtenção prévia de informações mais detalhadas sobre a atividade em que estaria se inserindo, a maioria dos empresários, 73,49 % afirmaram ter realizados estudos prévios visando um melhor nível de informações, procurando desta forma minimizar os riscos do futuro empreendimento. Já os outros 26,52 % não realizaram este estudo.

Efetuando-se um cruzamento dos dados da Tabela 28 com as informações da Tabela 20 – Situação Financeira, pode-se observar que nas empresas que realizaram estudos prévios 43,30 % informaram encontrar-se numa boa condição financeira, ao passo que outros 53,61 % citam a alternativa razoável e apenas 3,09% encontram-se em situação ruim.

Observou-se ainda que dentre os que não realizaram estudo prévio 57,14 % afirmam que sua avaliação com relação a situação financeira é razoável, outros 17,14 % afirmam apresentar uma situação ruim, para os demais 25,72 % a alternativa assinalada é de que a empresa encontra-se em uma situação favorável.

Tabela 28: N°. de empresários que buscaram conhecer previamente o ramo de atuação

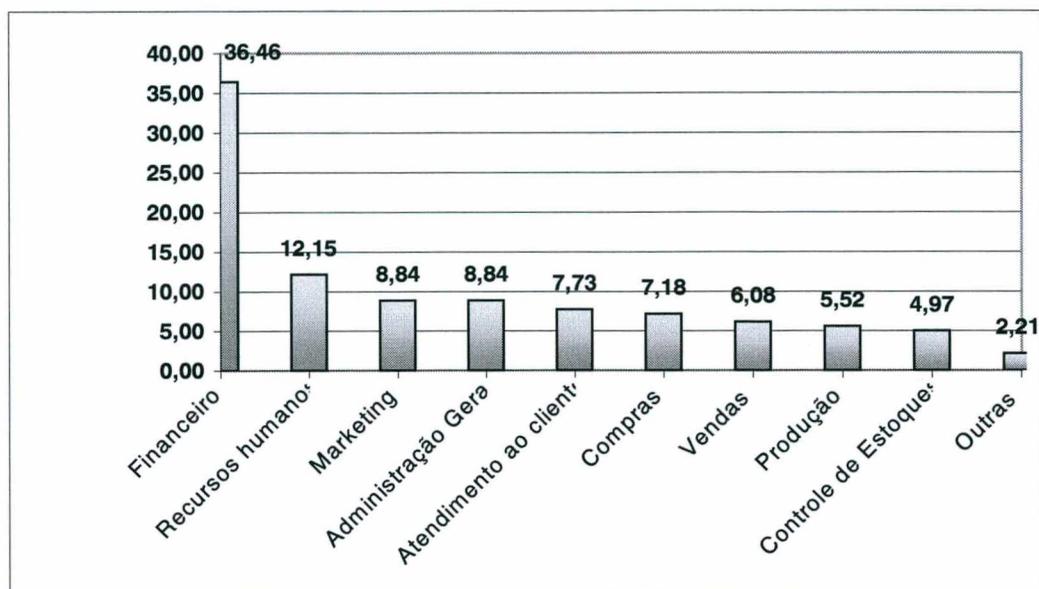
Opção	Frequência	%
Sim	97	73,48
Não	35	26,52
TOTAL	132	100

DIFICULDADES NA GESTÃO: Com relação às principais dificuldades relacionadas a gestão de suas empresas, conforme Tabela 29, observou-se com significativa frequência a alternativa relacionada as atividades financeiras, tendo sido assinalada por 36,46 % dos empresários, demonstrando desta maneira como um aspecto que demanda preocupação por parte destes. O Segundo aspecto destacado pelos entrevistados está relacionado a gestão de Recursos Humanos que apresentou um percentual de 12,15% , seguindo-se de Marketing e Administração Geral que apresentaram 8,84 % para cada área. Os aspectos de Atendimento ao Cliente com 7,73 %, Compras com 7,18 % e Vendas com 6,08 % são dificuldades que apresentam relativa preocupação, seguindo-se das dificuldades com as áreas de Produção com 5,52 %; Controles de Estoques com 4,97 % e Outras não especificadas com 2,21 % do total de alternativas assinaladas.

Tabela 29: Principais dificuldades dos empresários videirenses

Áreas	Frequência	%
Financeiro	66	36,46
Recursos humanos	22	12,15
Marketing	16	8,84
Administração Geral	16	8,84
Atendimento ao cliente	14	7,73
Compras	13	7,18
Vendas	11	6,08
Produção	10	5,52
Controle de Estoques	9	4,97
Outras	4	2,21
TOTAL	181	100

Obs: Questão com possibilidade de múltiplas alternativas.

Gráfico 6: Principais dificuldades das MPE's videirenses**PARTICIPAÇÃO EM CURSOS:**

Outro aspecto pesquisado junto aos Micro e Pequenos Empresários Videirenses, diz respeito a participação dos mesmos em cursos destinados a atualização e/ou qualificação em determinadas áreas. Conforme dados da Tabela 30 constatou-se que apesar de que a grande maioria dos pesquisados terem assinalado dificuldades em determinadas áreas, uma parcela significativa, 40,22 % dos pesquisados, não realizou nenhum treinamento durante o último ano. Dentre os que realizaram, 15,64 % buscaram qualificar-se na área de Atendimento ao Cliente e outros 12,85 % em Marketing, demonstrando certa preocupação na relação entre a empresa e seus clientes bem como na expectativa de melhorar a imagem da empresa junto a estes através da utilização de novos métodos e ferramentas conhecidas durante os cursos..

Para 8,94 %, as dificuldades relacionadas à aspectos de Administração Geral foram alvo de curso realizado no decorrer do ultimo ano. Para 6,70 % as preocupações maiores relacionam-se às dificuldades na área de Produção. Aspectos financeiros foram levantados por 5,03 %, e a área de Negociação apresentou-se com 4,47 % de interesse. Recursos Humanos e Controle de estoques foram cursados por 2,79 % e 1,68 % respectivamente, este último mesmo percentual de empresários que buscaram outros cursos para qualificarem-se.

Ao realizar-se o cruzamento das informações contidas nas Tabelas 29 e 30, observa-se que apesar de 36,46 % alegarem dificuldades de ordem financeira, apenas 5,03 % buscaram

qualificação nesta área. Ao analisarmos os pesquisados que assinalaram a opção financeira como dificuldade observamos que apenas 6% (4 empresários) destes participaram de curso específico. Com relação as dificuldades apontadas na área de gestão de Recursos Humanos, (12,15 % dos pesquisados) apenas 2,79 % trataram de buscar melhorias mediante a participação de alguma forma de atualização. Já nas áreas de Marketing e Administração Geral os percentuais das duas tabelas apresentam números relativamente aproximados.

Destaque-se os cursos voltados ao Atendimento ao Cliente, com um percentual de 15,64 %, como o mais procurado, apesar de apenas 7,73% dos micro e pequenos empresários terem apontado este aspecto dentre as de dificuldade.

Tabela 30: Cursos Realizados pelos empresários videirenses (MPE's) no último ano

Cursos	Frequência	%
Não participei	72	40,22
Atendimento ao cliente	28	15,64
Marketing	23	12,85
Administração Geral	16	8,94
Produção	12	6,70
Financeiro	9	5,03
Negociação	8	4,47
Recursos humanos	5	2,79
Controle de Estoques	3	1,68
Outros	3	1,68
TOTAL	179	100

Pode-se levar a concluir certa necessidade de aumentar a divulgação e diversificação dos cursos oferecidos pelas instituições responsáveis, mas também buscar despertar nos micro e pequenos empresários o interesse e a necessidade de participar e buscar atualização.

4.2 CATEGORIZAÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS

Neste item são apresentados, categorizados e analisados os diferentes estilos de gestão adotadas em micro e pequenas empresas de Videira, segundo o modelo adaptado de Miles & Snow, que prevê a identificação de quatro estilos: o prospector, o analítico, o defensivo e o reativo. Com base nestes são identificadas as categorias inerentes a cada uma das dimensões do ambiente empresa, mediante a proposição de questionamento abordando situações referentes a escolha de domínios de produtos, serviços e mercados (problema empreendedor); problemas de engenharia, ou seja, relativos a escolha de tecnologia de produção e distribuição; ou problemas administrativos, relacionados a seleção de área para inovação futura e racionalização de estrutura e processos.

CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA: Com relação a caracterização dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, do ponto de vista dos pesquisados pode-se verificar na Tabela 31 um relativo equilíbrio entre um perfil Analítico (40,44 %) e o Prospector com 36,76%, este busca constantemente produtos inovadores e melhores ao passo que aqueles procuram manter certa estabilidade em determinadas linhas e um pouco mais inovadores em outras . Já para 16,18 % dos empresários pesquisados e que denotaram apresentar um perfil defensivo, a característica marcante diz respeito a uma forte estabilidade em todas as linhas de produtos e serviços oferecidos, para outros 6,62 % a alternativa assinalada demonstra características de reação as oportunidades e ameaças percebidas no mercado (reativo).

Tabela 31: Caracterização de Produtos e Serviços

Tipos	Frequência	%
Analítico	55	40,44
Prospector	50	36,76
Defensivo	22	16,18
Reativo	9	6,62
TOTAL	136	100

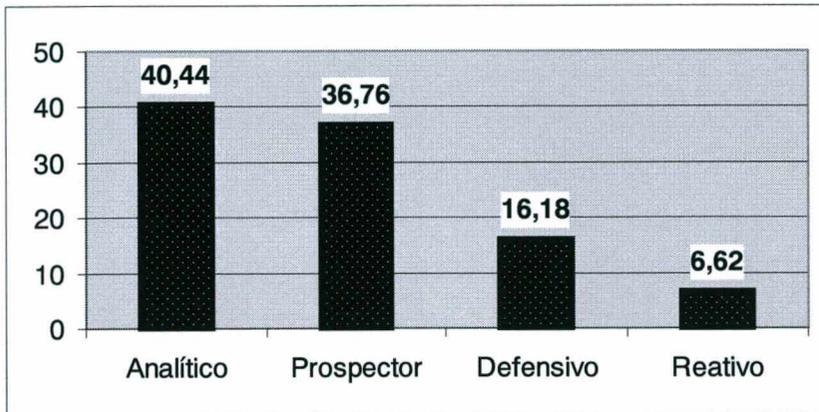
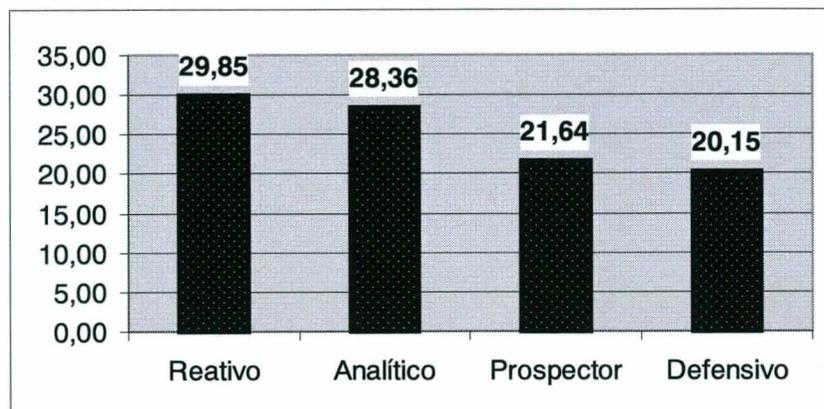
Gráfico 7: Caracterização de Produtos e Serviços

IMAGEM DA EMPRESA PERANTE O MERCADO NA VISÃO DE SEU PROPRIETÁRIO:

Com relação a imagem que o empresário acredita que o mercado tenha de sua empresa identificou-se que para 29,85 % dos empresários sua empresa é vista como uma organização que reage as oportunidades e ameaças do mercado de modo a manter ou melhorar sua posição, caracterizando-o assim, de acordo com o modelo adotado neste estudo com um perfil reativo. Para outros 28,36 % a afirmação assinalada sugere um perfil mais analítico, uma vez que a empresa procura adotar novas idéias e inovações, porém após uma análise cuidadosa de todos os aspectos relacionados. Para 21,64 % dos entrevistados a característica marcante de sua empresa sob a ótica do mercado em relação a sua organização é a de que ela tenha uma reputação de ser inovadora e criativa (perfil prospector). Um empresa que oferece poucos produtos e serviços, porém com alta qualidade, sugerindo um perfil mais defensivo é a percepção de 20,15 % dos pesquisados.

Tabela 32: Como você imagina que o Mercado vê sua empresa.

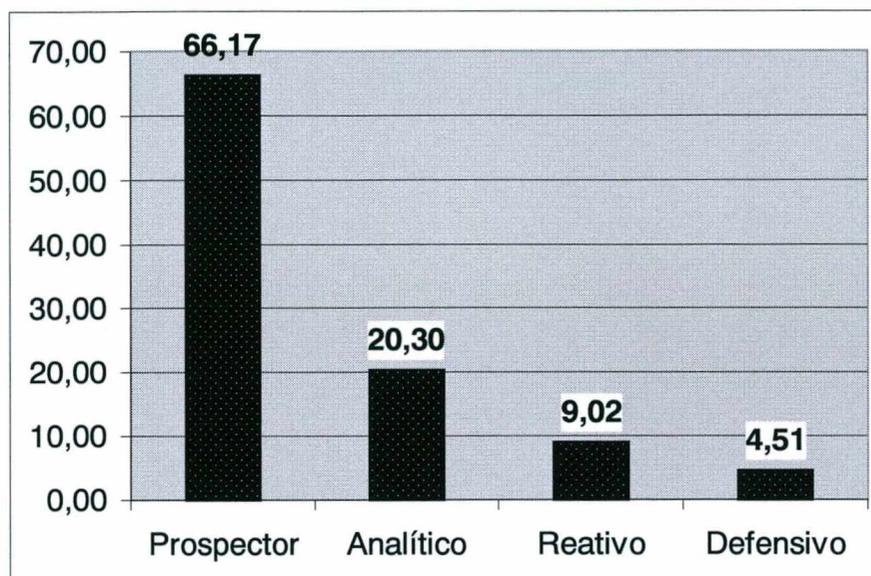
Tipo	Frequência	%
Reativo	40	29,85
Analítico	38	28,36
Prospectador	29	21,64
Defensivo	27	20,15
TOTAL	134	100

Gráfico 8: Como você imagina que o Mercado vê sua empresa.**TRATAMENTO DADO AOS ASSUNTOS RELACIONADOS COM AS MUDANÇAS****DO MERCADO EM QUE ATUA:**

No aspecto relacionado a forma como são tratados os dados relacionados com as mudanças que o mercado proporciona, obteve-se uma maioria de 66,17 % dos pesquisados enquadrando-se nas características do tipo Prospector ao indicarem a preferência por uma atuação intensiva e continuada com relação ao acompanhamento as alterações no mercado de forma. Para 20,30 % dos empresários a alternativa indica uma opção por um tipo Analítico, uma vez afirmarem que a empresa deve gastar um tempo razoável acompanhando o mercado. Outros 9,02 % optaram por assinalar a alternativa que lhes confere uma tendência maior ao tipo Reativo demonstrado pelo enunciado : “devemos, às vezes, gastar um bom tempo acompanhando o mercado e em outras vezes gastar pouco tempo.” Finalmente, 4,51 % demonstraram um perfil Defensivo pois afirmam que a empresa não deve gastar muito tempo acompanhando o mercado, dispensando-lhe um tempo mínimo.

Tabela 33: Tratamento dispensado a assuntos relacionados as mudanças do mercado

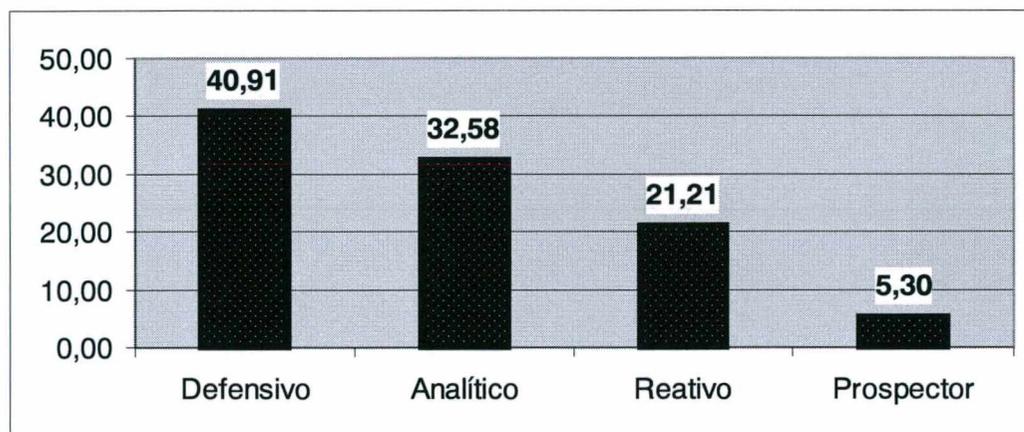
Tipos	Frequência	%
Prospector	88	66,17
Analítico	27	20,30
Reativo	12	9,02
Defensivo	6	4,51
TOTAL	133	100

Gráfico 9: Tratamento dispensado a assuntos relacionados as mudanças do mercado

RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM O MERCADO: A tabela 34 apresenta os estilos identificados no que se refere a forma de relacionamento com o mercado, na visão dos micro e pequenos empresários pesquisados. Ao serem questionadas sobre o assunto, um percentual de 40,91 % dos empresários optaram por assinalar que sua empresa se concentra em desenvolver plenamente os mercados que atende atualmente, sendo desta forma considerado como uma atitude Defensiva. O tipo Analítico foi sugerido por 32,58 % uma vez que a gestão da empresa prefere ser direcionada para uma atuação de forma mais intensa nos mercados atuais, adotando ao mesmo tempo, novos produtos e serviços porém elaborando-se primeiramente uma análise cuidadosa e criteriosa de seu potencial. O tipo Reativo foi identificado em 21,21 % sendo sua principal característica uma reação respondendo às pressões do mercado, minimizando-se as possibilidades de correr riscos. Outros 5,30 % preferem entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços sendo oferecidos de forma intensa, caracterizando um estilo Prospector.

Tabela 34: Relacionamento com o Mercado

Tipos	Frequência	%
Defensivo	54	40,91
Analítico	43	32,58
Reativo	28	21,21
Prospector	7	5,30
TOTAL	132	100

Gráfico 10: Relacionamento com o Mercado

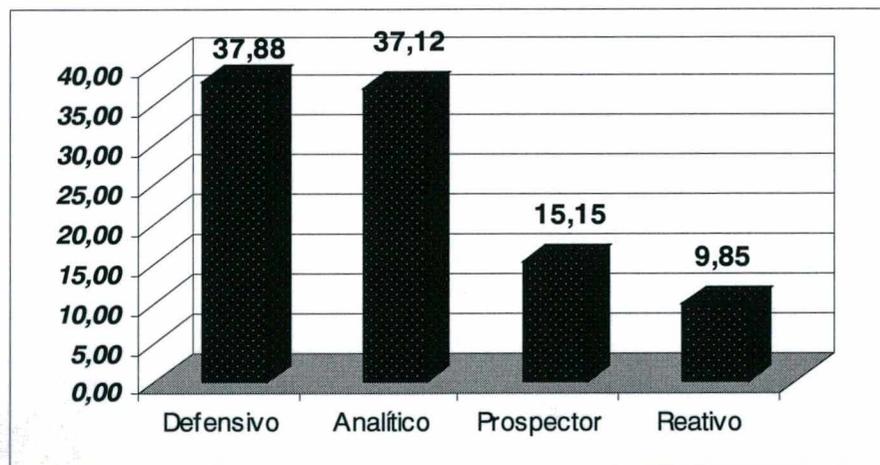
OBJETIVO MAIS IMPORTANTE DA EMPRESA: A tabela 35 demonstra o principal objetivo identificado pelos empresários, dentre as quatro opções oferecidas. Dentre elas, as duas mais assinaladas foram aquelas que indicam características defensivas e analíticas dos empresários, onde 37,88 % preferem manter seus custos sob controle (defensivo), sendo que 37,12 % preferem analisar custos e receitas de forma mais cuidadosamente, procurando manter os custos sob controle e de uma forma seletiva buscar a criação novos produtos e serviços ou ainda procurando entrar em novos mercados, caracterizando-se como um gestor analítico. Em 15,15 % dos pesquisados a opção foi a de que a empresa deveria assegurar-se de que as pessoas, recursos e equipamentos estivessem sempre disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, procurando

desenvolver um caráter prospector a sua gestão. Finalmente, 9,85 % demonstraram um perfil mais Reativo por defenderem a opinião de que a empresa deveria estar constantemente prevenida contra ameaças tomando quaisquer medidas que fossem necessárias a sua manutenção ou sobrevivência.

Tabela 35: Objetivo mais importante da empresa

Tipos	Frequência	%
Defensivo	50	37,88
Analítico	49	37,12
Prospector	20	15,15
Reativo	13	9,85
TOTAL	132	100

Gráfico 11: Objetivo mais importante da empresa



PRINCIPAL HABILIDADE DO ADMINISTRADOR DAS MPES VIDEIRENSES:

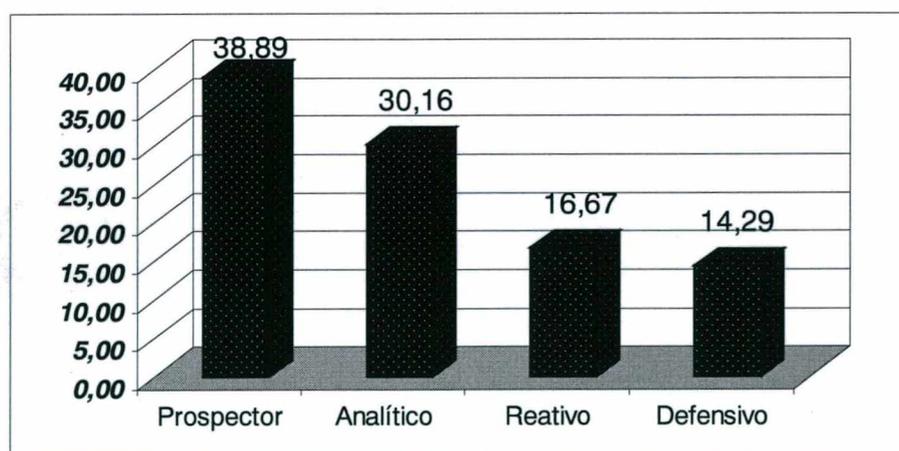
Dentre as habilidades mais importantes percebidas com relação ao administrador de suas empresas, os empresários pesquisados afirmam, em 38,89 % dos casos, que na sua percepção este profissional deve apresentar um perfil Prospector, isto é, que apresente habilidades variadas, flexíveis e que possam facilitar a ocorrência das mudanças necessárias. A

capacidade de análise visando a identificação das principais tendências e que tornem possível o desenvolvimento de novos produtos ou mercados, apresentou um percentual de 30,16 %, esta afirmação sugere um perfil analítico, de acordo com o modelo adotado. Para 16,67 % que apresentam característica relacionadas ao perfil definido como reativo, é importante que administrador tenha habilidades que possam estar relacionadas com o atendimento as necessidades de curto prazo do mercado. Outros 14,28 % defendem a necessidade de possuir habilidades concentradas em uma ou poucas áreas específicas o que lhes atribui um perfil mais defensivo.

Tabela 36: Habilidade necessárias ao administrador de MPE.

Tipos	Frequência	%
Prospector	49	38,89
Analítico	38	30,16
Reativo	21	16,67
Defensivo	18	14,28
TOTAL	126	100

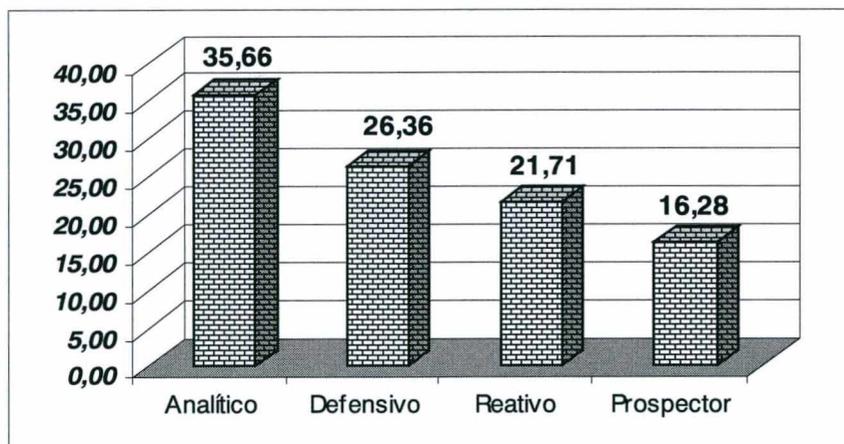
Gráfico 12: Habilidade necessárias ao administrador de MPE.



DIFERENCIAL DOS PRODUTOS/SERVIÇOS DAS MPES EM RELAÇÃO À SEUS CONCORRENTES: O Gráfico 14 apresenta a visão dos micro e pequenos empresários

de Videira referindo-se as características que devem diferenciar os produtos oferecidos por suas empresas em relação aos dos concorrentes apontam para um perfil predominantemente analítico (35,66 %) uma vez que a alternativa mais assinalada expressa uma necessidade de análise das mudanças no mercado procurando seguir àquelas que apresentem boas condições crescimento; para 26,36 % o mais importante é realizar um determinado e limitado número de coisas excepcionalmente bem, caracterizando-se num administrador defensivo. Outros 21,71 % identificaram-se mais com a afirmação de caráter reativo ao demonstrarem uma maior preocupação em apenas acompanhar as novidades, mesmo que o resultado financeiro não seja expressivo. Para os Prospectores que representam 16,28 % a importância maior reside na necessidade do desenvolvimento consistentemente de novos produtos, serviços e mercados.

Gráfico 13: Diferencial dos produtos/serviços das MPEs em relação à seus concorrentes



PRINCIPAL ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DAS MPE'S VIDEIRENSES:

Conforme Tabela 37, a principal área em que o administrador de uma micro e pequena empresa deve concentrar-se é a financeira, devendo preocupar-se em manter a saúde financeira da empresa, o que de acordo com o modelo de Miles & Snow caracteriza um perfil defensivo (30,16 %), ao passo de para 29,37 %, o grupo dos analíticos, os esforços devem buscar analisar novos produtos, selecionando aqueles com melhores condições de proporcionar um melhor rendimento.

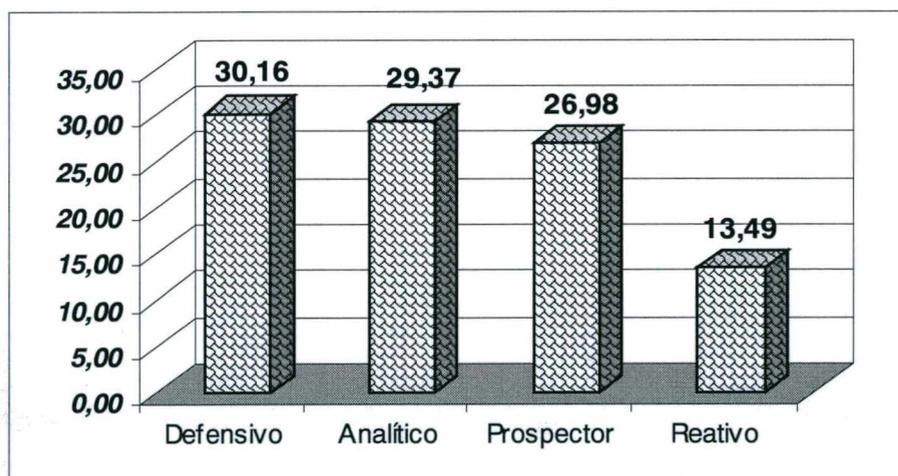
Para 26,98 % o centro das atenções deve ser a descoberta e criação de novos produtos com a finalidade de ampliar constantemente seus negócios prospectando novas

oportunidades. O grupo dos reativos correspondeu a 13,49 % para os quais exige-se uma atenção maior com os problemas atuais, deixando os problemas futuros para serem resolvidos quando surgirem.

Tabela 37 : Principal área de concentração da administração das MPE's Videirenses

Característica	Frequência	%
Defensivo	38	30,16
Analítico	37	29,37
Prospector	34	26,98
Reativo	17	13,49
TOTAL	126	100

Gráfico 14: Principal área de concentração da administração das MPE's Videirenses



FATORES OU SITUAÇÕES A SEREM IDENTIFICADAS PARA PREPARAR O FUTURO DA MPE:

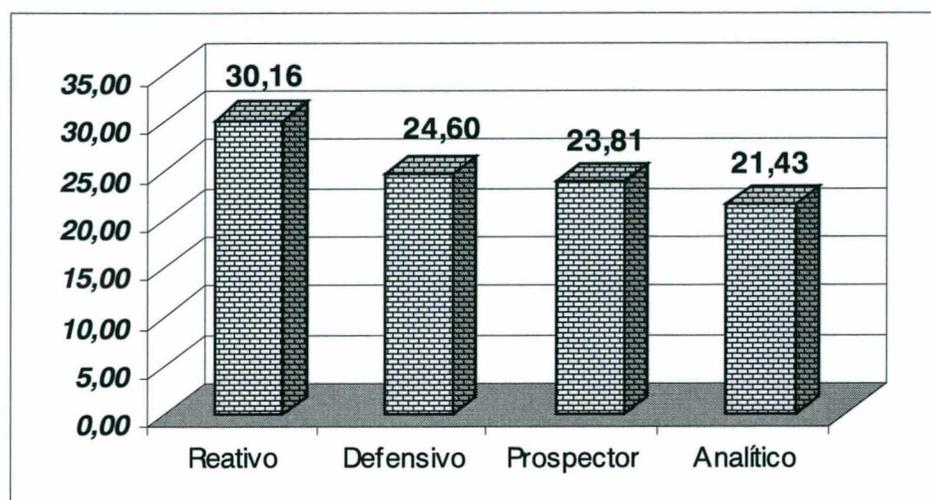
A Tabela 38 apresenta os aspectos relacionados com o futuro da MPE videirense, são situações ou fatores que, se identificados contribuirão para uma melhor preparação do empresário para vencer os desafios futuros. Ao analisar-se as respostas, percebe-se um predomínio do perfil reativo (30,16 %), que consiste em desenvolver atitudes

e ações que possibilitem soluções possíveis e melhores para os problemas e desafios que exijam atenção imediata. Para 24,60 %, cujo perfil identificado sugere um carácter defensivo, a atenção principal deve recair sobre aqueles problemas, que, se resolvidos, manterão e melhorarão os atuais produtos e serviços visando a manutenção da posição de sua empresa no mercado. Outros 23,81 %, mais prospectores priorizam a análises as tendências e oportunidades do mercado de forma a proporcionar como resultado a criação de produtos ou serviços que sejam inovadores ou que vislumbrem novos mercados. Os analíticos representam 21,43 % dos pesquisados e sua atenção está centrada em identificar as tendências no mercado que outras firmas já tenham provado possuir potencial de longo prazo aliando-se a isso uma dedicação a resolução de problemas relacionados com seus atuais produtos e serviços visando o atendimentos das necessidades dos atuais clientes.

Tabela 38: Fatores ou situações a serem identificadas para preparar o futuro da MPE

Característica	Frequência	%
Reativo	38	30,16
Defensivo	31	24,60
Prospector	30	23,81
Analítico	27	21,43
TOTAL	126	100

Gráfico 15: Fatores ou situações a serem identificadas para preparar o futuro da MPE

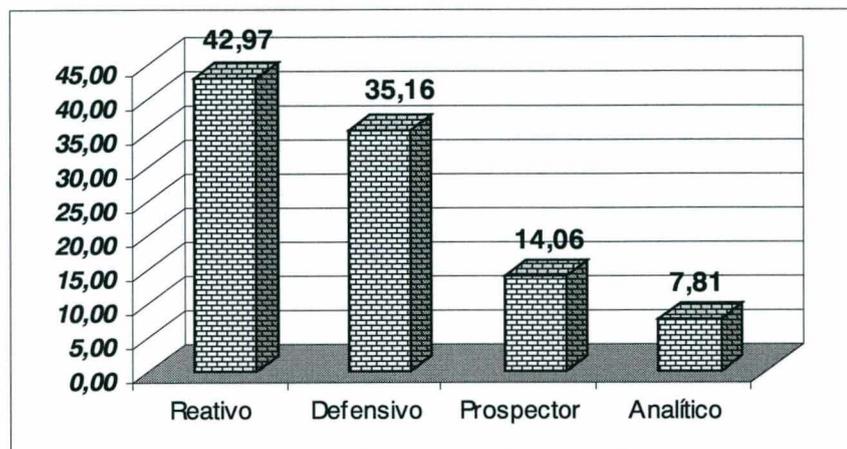


ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MPE VIDEIRENSE: Conforme os dados da Tabela 39, ao referirem-se a estrutura ideal de suas empresas 42,97 % dos empresários videirenses pesquisados demonstram preferência pela inexistência de uma estrutura formalizada, mas preferem manter uma organização que possibilite mudanças contínuas de forma que os permitam enfrentar às ameaças e oportunidades resolvendo os problemas à medida em que forem aparecendo (perfil reativo). Já para 35,16 % (defensivos) a estrutura deve ser funcional, ou seja organizada por departamentos – financeiro, marketing, compras, vendas, e outros, de forma clara e objetiva. Para 14,06 % a organização estrutural deve atender as necessidades de seus produtos ou serviços oferecidos o que , de acordo com o modelo adotado neste estudo, atribui-lhe um perfil prospector. A manutenção de uma estrutura que possibilite atuar com os dois tipos de organização (a funcional e a por produto/serviço) é a característica adotada pelos analíticos que perfazem 7,81 % dos pesquisados. Para estes a estrutura funcional de ver adotada para as áreas atuais, ao passo que a organização por produtos ou serviços deve ser utilizada para áreas mais novas ou maiores.

Tabela 39: Estrutura organizacional da MPE videirenses

Característica	Frequência	%
Reativo	55	42,97
Defensivo	45	35,16
Prospector	18	14,06
Analítico	10	7,81
TOTAL	128	100

Gráfico 16: Estrutura organizacional da MPE videirense

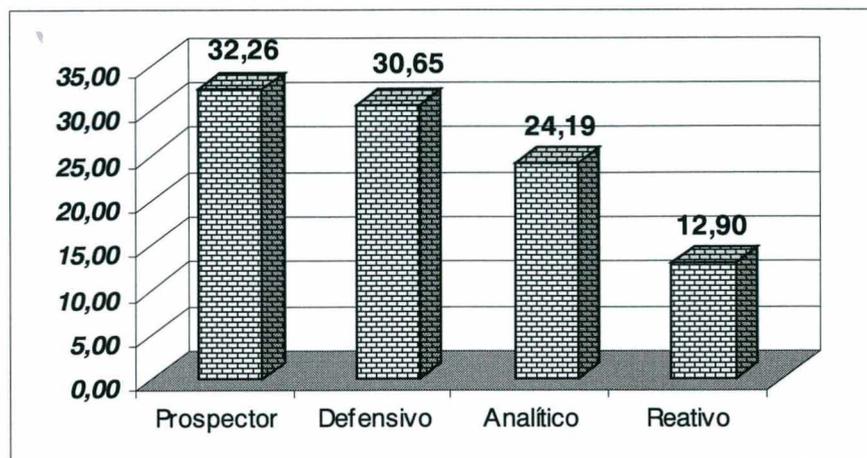


PROCEDIMENTOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Para a questão relacionada aos procedimentos para avaliação do desempenho e envolvimento dos funcionários nos processos da empresa foi respondida por 124 empresários, prevalecendo o perfil prospector com 32,26 %, afirmando serem eles descentralizados e participativos, encorajando os empregados a se envolverem. Por outro lado 30,65 % adotam uma postura contrária (defensiva) ao afirmarem que preferem que estes procedimentos sejam altamente centralizados e de responsabilidade, principalmente, da alta administração, sendo todas as decisões de responsabilidade do proprietário ou gerente. Já 24,19 % adotam uma postura intermediária, mais analítica, centralizando os procedimentos nas áreas mais importantes e sendo mais participativos nas novas áreas. Para 12,90 % esta atividade deve ser altamente orientada para aquelas áreas , serviços ou produtos que exijam atenção imediata, denotando uma característica mais reativa.

Tabela 40: Procedimentos para avaliação de desempenho

Característica	Frequência	%
Prospector	40	32,26
Defensivo	38	30,65
Analítico	30	24,19
Reativo	16	12,90
TOTAL	124	100

Gráfico 17: Procedimentos para avaliação de desempenho



4.3 RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS E ESTILOS ESTRATÉGICOS

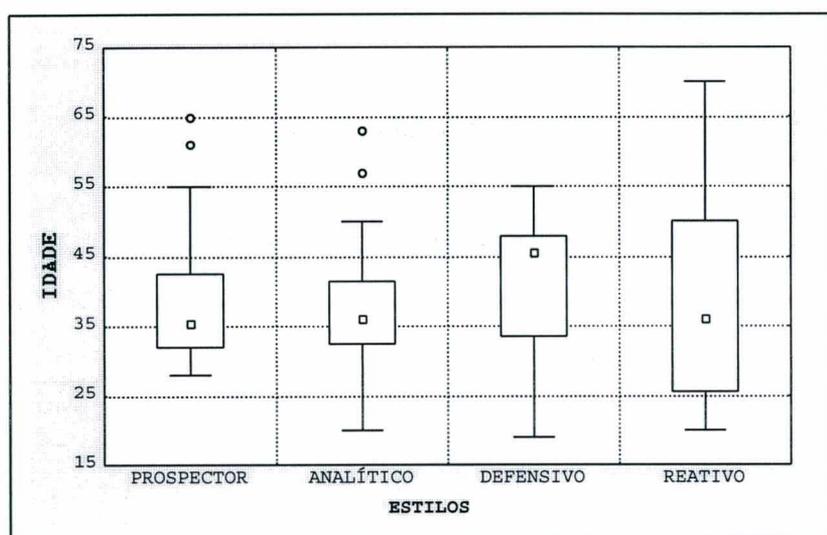
A pesquisa revelou certas diferenças entre as idades dos Micro e Pequenos Empresários, o que pode ser observado na Tabela 41, em que os de estilo Defensivo apresentam uma idade média de 41,62 anos com a mediana em 44, seguem-se os prospectores cuja faixa etária média é relativamente inferior (38,68 anos) com 35,50 de mediana; o grupo dos reativos tem, em média 38,50 anos e os analíticos contam, com 37 anos sendo a mediana de 34,50 e 36,00, respectivamente.

Tabela 41: Distribuição por Idade e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira - 2000

Estilo	Freq.	IDADE				
		Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Prospectador	37	38,68	35,50	28	65	9,20
Analítico	47	37,00	36,00	20	63	8,99
Defensivo	32	41,62	44,00	19	55	9,20
Reativo	19	38,50	34,50	20	70	13,84
GERAL	135	39,31	38,00	19	70	10,16

Com os dados obtidos na pesquisa, elaborou-se o Gráfico 19, que apresenta os limites de cada estilo, sendo que o estilo defensivo apresenta uma faixa etária média mais elevada, concentrando 75 % dos casos entre 33 e 48 anos ao passo que o analítico concentra-se entre 31 e 42 anos.

Gráfico 18: Distribuição por Idade e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira - 2000



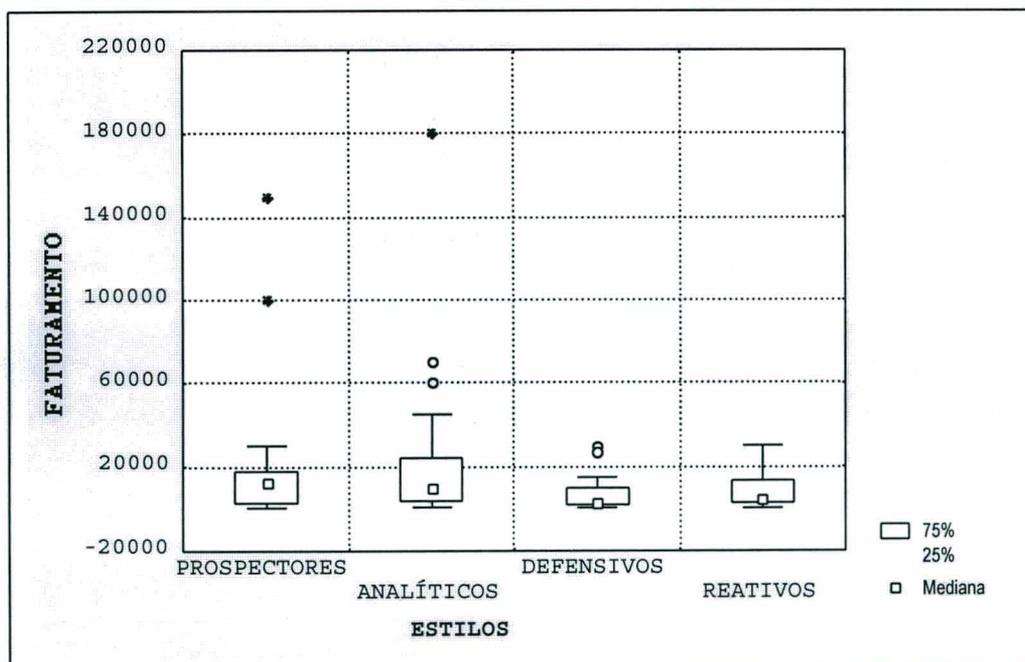
RELACÃO ESTILOS x FATURAMENTO: O estudo indicou ainda, que os empresários com características prospectoras e analíticas apresentaram um faturamento médio significativamente superior (R\$ 20.780,17 e 19.336,11 em média) aos demais que apresentaram R\$ 8.971,87 (reativos) e R\$ 8.189,47 (defensivos). Outro dado observado diz respeito aos valores máximos de faturamento obtido pelos prospectores (R\$ 150.000,00) e analíticos (R\$ 180.000,00) que, apesar de casos isolados, são significativamente superiores aos defensivos e reativos cujos valores máximos de faturamento atingiram R\$ 30.000,00 em ambos os casos. Porém esta mesma tendência é observada na análise dos quartis demonstrados no Gráfico 20 onde constata-se que 75 % do faturamento das empresas administradas de forma prospectiva e analítica encontram-se entre R\$ 2.500,00 e R\$ 23.000,00 e entre os reativos os limites encontram-se entre R\$ 2.000,00 e R\$ 17.000,00. Entre os defensivos é menor ainda, alcançando R\$ 1.500,00 e R\$ 10.750,00. Tais dados podem sugerir uma tendência de que estes últimos tenham um menor interesse na ampliação de sua

área de atuação ou o fazem de forma mais cuidadosa, conforme característica elencadas por Gimenez (1998).

Tabela 42: Distribuição por Faturamento Mensal e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira – 2000

Estilo	Freq.	FATURAMENTO MENSAL				
		Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Prospector	27	20.780,17	12.500,00	400,00	150.000,00	33.990,20
Analítico	40	19.336,11	7.500,00	800,00	180.000,00	32.968,44
Defensivo	21	8.189,47	3.000,00	500,00	30.000,00	10.052,85
Reativo	18	8.971,87	4.500,00	350,00	30.000,00	8.994,99
GERAL	106	16.571,18	6.000,00	350,00	180.000,00	28.535,15

Gráfico 19: Distribuição por Faturamento e Estilo dos Micro e Pequenos Empresários de Videira - 2000



RELAÇÃO ESTILO x GÊNERO:

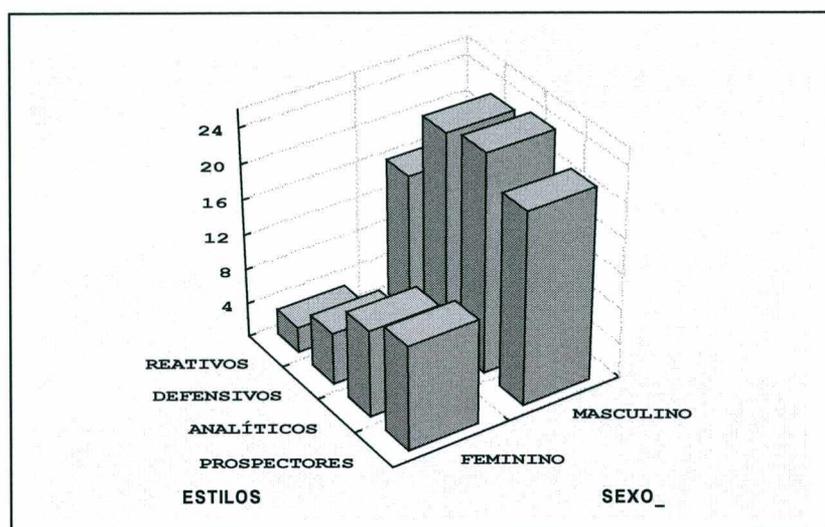
A pesquisa demonstrou ainda a distribuição dos estilos por gênero, onde identificou-se a predominância do sexo masculino na administração das MPE's videirenses. Observou-se que 61,54 % dos empresários prospectores são homens e 38,46 % mulheres. Para os analíticos os percentuais são de 67,50 % e 32,50 % respectivamente; no grupo dos defensivos 23,53 % são mulheres e 76,47 % homens. O percentual masculino é ainda maior entre os reativos, atingindo 81,82 contra 18,18 % de mulheres.

Os estilos prospector e analítico contam com uma participação feminina mais acentuada, acima de 30 %, ao passo que entre os defensivos e reativos ela não chega a atingir 25 %.

Tabela 43: Distribuição da Frequência de Estilos e Gênero nas MPE's videirenses. 2000.

Estilo	Masculino	Feminino	Total
Prospector	24	15	39
% por linha	61,54	38,46	
% por coluna	25,26	37,50	
Analítico	27	13	40
% por linha	67,50	32,50	
% por coluna	28,42	32,50	
Defensivo	26	8	34
% por linha	76,47	23,53	
% por coluna	27,37	20,00	
Reativo	18	4	22
% por linha	81,82	18,18	
% por coluna	18,95	10,00	
TOTAL	95	40	135

Gráfico 20: Relação entre Estilos e Gêneros nas MPE's videirenses. 2000.



MOTIVOS DA CRIAÇÃO DAS MPE'S x ESTILOS: O estudo proporcionou a identificação e o cruzamento das informações relativas aos estilos adotados e os motivos que levaram os micro e pequenos empresários a constituírem suas empresas (Tabela 44). É válido observar que havia a opção de assinalar mais de uma alternativa, sendo que quando as opções sonho, oportunidade e independência foram assinaladas prevalece para fins desta Tabela a opção “oportunidade” que contempla em sua essência as demais.

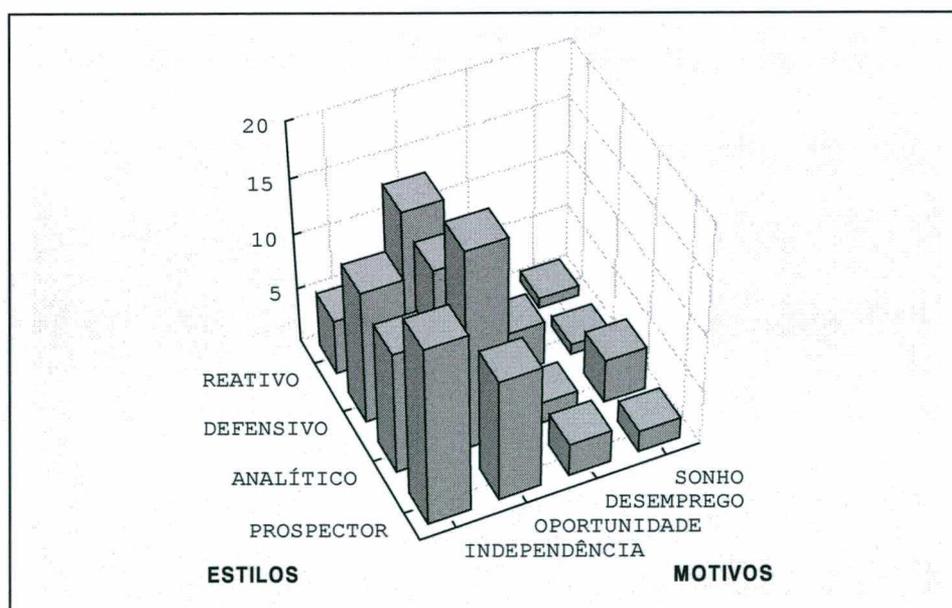
Observou-se que os empresários que adotam o estilo analítico apresentaram um percentual maior de respostas em que a identificação de uma oportunidade ou nicho de mercado tenha sido o motivo principal da constituição da MPE, entre os prospectores esta alternativa foi apontada por 38,89 %, entre os defensivos o percentual foi de 35,48 % e entre os reativos foi de 66,67 %. O desejo de independência financeira foi apontada por 47,22 % dos prospectores, 27,50 % dos analíticos, 45,16 % dos defensivos e por 25 % dos reativos.

Quando ao desejo de realização de um sonho empreendedor, esta opção foi apontada por 17,50 % dos analíticos, 8,33 % dos reativos, 6,45 % dos defensivos e por apenas 5,56 % dos prospectores. Quanto a necessidade de buscar uma opção que pudesse proporcionar algum tipo de renda, através da constituição de uma nova atividade, ocasionada pela perda do emprego, identificou-se que dentre os reativos não houve nenhuma citação desta opção, entre os analíticos o percentual foi de 5 %, entre os prospectores 8,33 % e entre os defensivos atingiu 12,90 %.

Tabela 44: Relação entre Motivos da Criação e Estilos nas MPE's de Videira

Estilo	Sonho	Desemprego	Oportunidade	Independência	Total
Prospector	2	3	14	17	36
% por linha	5,56	8,33	38,89	47,22	
% por coluna	15,38	7,69	35,90	43,59	
Analítico	7	2	20	11	40
% por linha	17,50	5,00	50,00	27,50	
% por coluna	53,85	22,22	32,79	22,92	
Defensivo	2	4	11	14	31
% por linha	6,45	12,90	35,48	45,16	
% por coluna	15,38	44,44	18,03	29,17	
Reativo	2	0	16	6	24
% por linha	8,33	-	66,67	25,00	
% por coluna	15,38	-	26,23	12,50	
TOTAL	13	9	61	48	131

Gráfico 21: Relação entre Motivos da criação e Estilos nas MPE's de Videira . 2000.



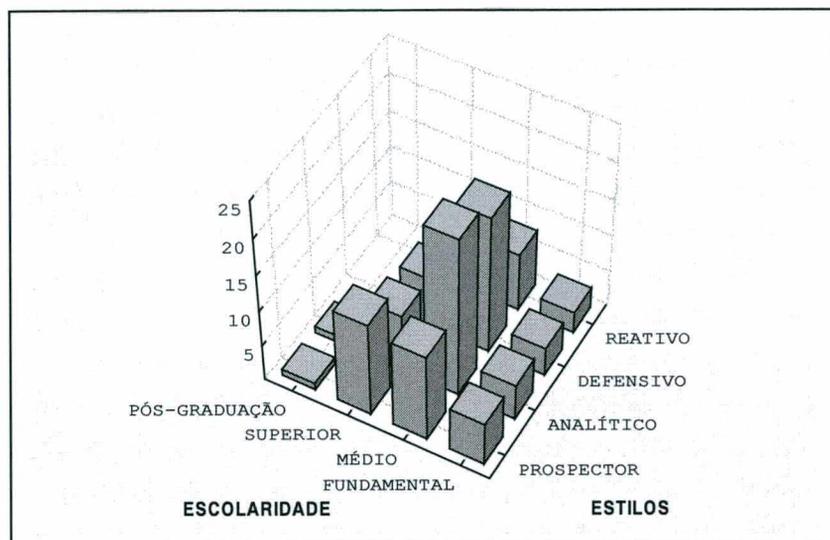
NÍVEL DE ESCOLARIDADE x ESTILO:

O estudo demonstrou certa tendência de um nível maior de escolarização nos empresários com perfil prospector onde o curso superior atinge 43,75 % e outros 6,25 % com nível de Pós-graduação e dentre os analíticos, respectivamente 21,43 % e 4,76%. Nos demais estilos, defensivo e reativo os percentuais reduzem-se para 21,21 % e 30,00 % com curso superior, não apresentando nenhum caso com Pós-graduação. Observou-se que entre os quatro estilos o nível de escolarização fundamental apresenta-se relativamente baixo, entre 14,29 % e 20,00 %.

Tabela 45: Relação entre Escolaridade e Estilo das MPE's de Videira. 2000.

Estilo \ Escolaridade =>	Fundamental	Médio	Superior	Pós-graduação	Total
Prospector	7	14	14	2	37
% por linha	18,92	43,75	43,75	6,25	
% por coluna	31,82	20,00	38,89	50,00	
Analítico	6	25	9	2	42
% por linha	14,29	59,52	21,43	4,76	
% por coluna	27,27	35,71	25,00	50,00	
Defensivo	5	21	7	0	33
% por linha	15,15	63,64	21,21	-	
% por coluna	22,73	30,00	19,44	-	
Reativo	4	10	6	0	20
% por linha	20,00	50,00	30,00	-	
% por coluna	18,18	14,29	16,67	-	
TOTAL	22	70	36	4	132

Gráfico 22: Relação entre Escolaridade e Estilo das MPE's de Videira. 2000.

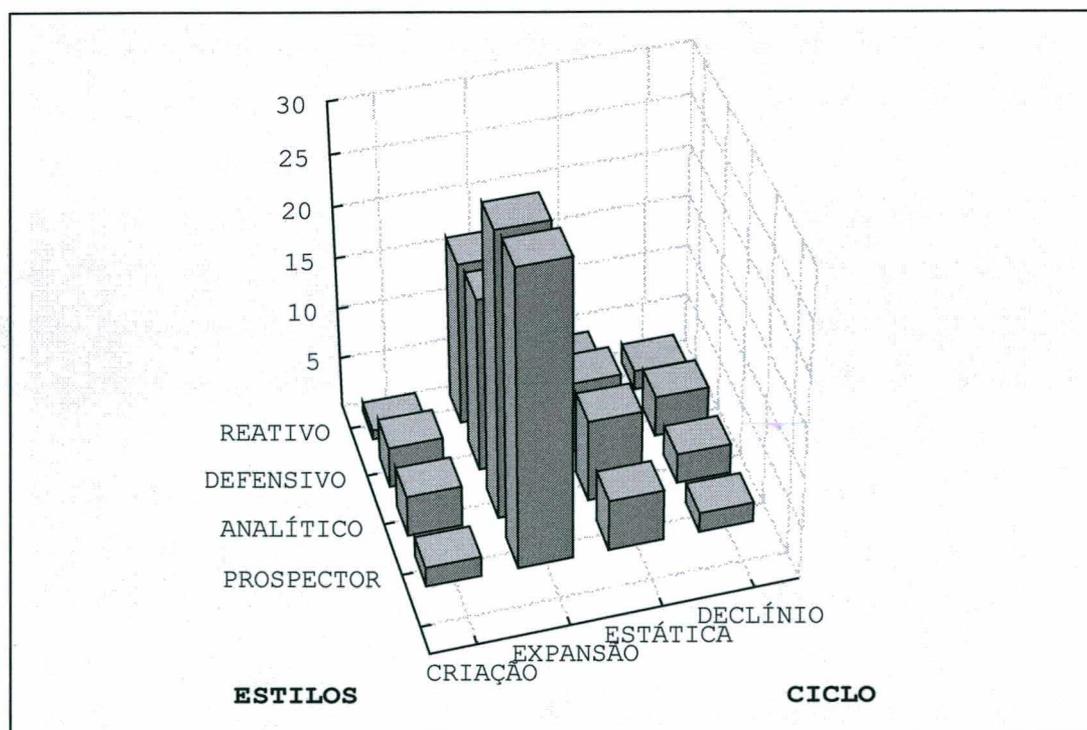


CICLO DE VIDA x ESTILO: Com os dados coletados pode-se observar que para a maioria dos empresários, independente do estilo que adota, a fase que acreditam descrever melhor o momento que atravessam é a de expansão. Entre os prospectores este indicador é maior (76,32 %), seguindo-se dos reativos com 69,57 %, os analíticos com 65,12% e dos defensivos, onde 53,13 % deles acreditam estarem expandindo suas atividades. É importante destacar que a análise é realizada horizontalmente, isto é, em relação ao total de respostas de cada estilo.

Na análise vertical, (Tabela 46) a fase de expansão apresenta os seguintes resultados: 32,22 % são prospectores; 31,11 % são analíticos; 18,89 % são defensivos e 17,78 % são reativos. Dentre os que acreditam encontrarem-se em fase estática, sem expansão ou que tenham atingido sua capacidade máxima, 20,83 % são prospectores; 33,33 % são analíticos; 29,17 % são defensivos e 16,67 % reativos.

Tabela 46: Relação entre Fases do Ciclo de Vida e Estilos das MPE's Videirenses

Estilo \ Ciclo =>	Criação	Expansão	Estática	Declínio	Total
Prospector	2	29	5	2	38
% por linha	5,26	76,32	13,16	5,26	
% por coluna	18,18	32,22	20,83	18,18	
Analítico	4	28	8	3	43
% por linha	9,30	65,12	18,60	6,98	
% por coluna	36,36	31,11	33,33	27,27	
Defensivo	4	17	7	4	32
% por linha	12,50	53,13	21,88	12,50	
% por coluna	36,36	18,89	29,17	36,36	
Reativo	1	16	4	2	23
% por linha	4,35	69,57	17,39	8,70	
% por coluna	9,09	17,78	16,67	18,18	
TOTAL	11	90	24	11	136

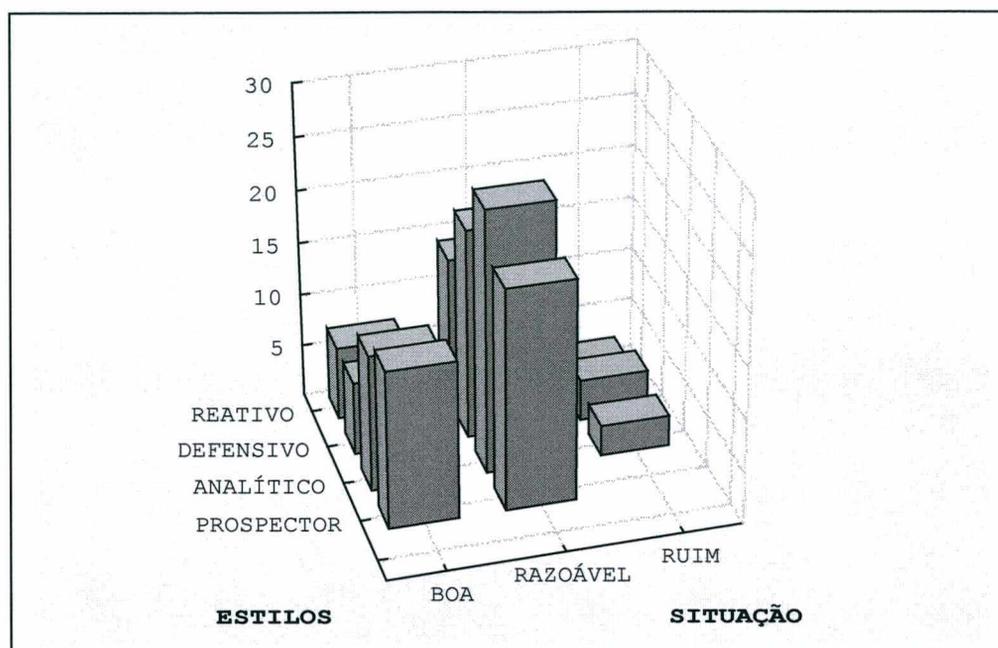
Gráfico 23: Relação entre Fases do Ciclo de Vida e Estilos das MPE's Videirenses

SITUAÇÃO FINANCEIRA x ESTILO: A pesquisa revelou ainda que a percepção dos Micro e Pequenos Empresários de Videira sobre sua situação financeira apresenta a opção “razoável” como a mais observada em cada estilo, uma vez que o percentual deste critério encontra-se entre 58 % e 65 %. Destaca-se que entre os prospectores o percentual de empresários que acreditam estarem em boa situação financeira é superior aos demais, alcançando 41,67 %, ao passo que entre os analíticos atingiu 31,71 %, entre os reativos 30,43 % e entre os defensivos 22,58 %. Entre os que tem uma percepção menos favorável (ruim), os defensivos apresentam um indicador maior para este aspecto (12,90%), enquanto que os prospectores não assinalaram esta opção, os reativos são 8,70% e os analíticos 7,32 %.

Tabela 47: Situação Financeira na avaliação dos MPE's Videirenses – 2000.

Estilo \ Situação =>	Boa	Razoável	Ruim	TOTAL
Prospector	15	21		36
% por linha	41,67	58,33		
% por coluna	35,71	26,25		
Analítico	13	25	3	41
% por linha	31,71	60,98	7,32	
% por coluna	30,95	31,25	33,33	
Defensivo	7	20	4	31
% por linha	22,58	64,52	12,90	
% por coluna	16,67	25,00	44,44	
Reativo	7	14	2	23
% por linha	30,43	60,87	8,70	
% por coluna	16,67	17,50	22,22	
TOTAL	42	80	9	131

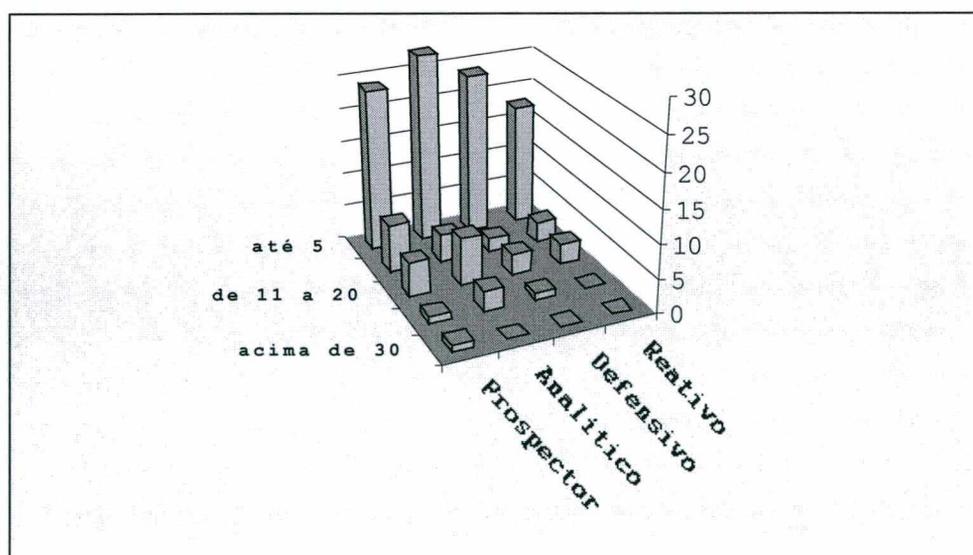
Gráfico 24: Situação Financeira na avaliação dos MPE's Videirenses – 2000.



NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS x ESTILOS: A pesquisa revelou que a maioria das empresas (70,15 %) tem até 5 funcionários empregados, outras 16 empresas (11,94%) tem entre 6 e 10 empregados. A análise horizontal dos dados da Tabela 47 apresenta, entre os prospectores, 63,16 % das empresas com até 5 empregados, 18,42 % de 6 a 10, 13,16 % de 11 a 20 e 5,26 % com mais de 20 empregados, sendo que apenas 1 empresa emprega mais de 30 pessoas. Dentre as empresas cujo administrador apresentou um perfil reativo o número máximo de funcionários observado foi de 13 pessoas sendo que o intervalo de 11 a 20 funcionários representa 12,50 %, sendo que 75 % das empresas reativas contam com até 5 funcionários. Os analíticos tem no máximo 26 funcionários sendo que 66,67 % das empresas contam com até 5 colaboradores. Entre os defensivos 80 % tem até 5 funcionários e uma única empresa (3,33%) conta com 21 funcionários, 10 % das empresas tem de 11 a 20 e 6,67% tem de 6 a 10 empregados.

Tabela 48: Número de Funcionários por Estilo

Estilo / Funcionários =>	até 5	de 6 a 10	de 11 a 20	de 21 a 30	acima de 30	TOTAL
Prospector	24	7	5	1	1	38
% por linha	63,16	18,42	13,16	2,63	2,63	
% por coluna	25,53	43,75	27,78	20,00	100,00	
Analítico	28	4	7	3		42
% por linha	66,67	9,52	16,67	7,14		
% por coluna	29,79	25,00	38,89	60,00		
Defensivo	24	2	3	1		30
% por linha	80,00	6,67	10,00	3,33		
% por coluna	25,53	12,50	16,67	20,00		
Reativo	18	3	3			24
% por linha	75,00	12,50	12,50			
% por coluna	19,15	18,75	16,67			
TOTAL	94	16	18	5	1	134

Gráfico 25: Número de Funcionários por Estilo

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Procurou-se, ao longo do trabalho, apresentar as conclusões da pesquisa, evidenciando-as no decorrer do próprio texto. Pretendendo-se, portanto, efetuar um breve sumário dos temas discutidos, destacando as principais conclusões.

A realidade das Micro e Pequenas Empresas, tanto no Brasil como no mundo, baseado nas estatísticas disponíveis, aponta as MPE's, como responsáveis por uma parcela considerável de contribuições à economia formal e informal, uma vez que inúmeros estudos apontam-nas como responsáveis pela geração de emprego e renda, pela oferta de novos produtos e serviços, constituindo-se uma alternativa importante para amenizar os efeitos das crises econômicas e dos modismos que assolam o mercado e também as grandes empresas.

O estudo demonstrou a aplicabilidade do modelo adaptado com base na proposição elaborada por Miles & Snow (1978), na identificação dos estilos de escolhas estratégicas adotadas em micro e pequenos empresários de Videira. Os dados apontam para a existência dos quatro estilos, prospectores, analíticos, reativos ou defensivos, porém na grande maioria dos casos evidencia-se uma tendência mais acentuada por um deles.

O estudo possibilitou a identificação de estilos distintos para cada uma das dimensões propostas no modelo baseado no estudo elaborado por Gimenez (1997). A tabulação dos dados demonstrou que a visão que os empresários tem sobre características dos produtos oferecidos está mais relacionada com o estilo analítico identificado sobre 40,44 % dos pesquisados, sendo que o estilo prospector é reconhecido em 36,76 %. Quanto a imagem da empresa perante o mercado a postura mais destacada diz respeito ao estilo reativo (29,85 %) seguido pelo analítico (28,36%). As mudanças no mercado são assunto tratado de forma prospectiva, ou seja contínua e intensiva com o objetivo de identificar possíveis novos produtos/mercados, pela maioria dos empresários (66,17 %). Quanto ao relacionamento com o mercado a postura do micro e pequeno empresariado alterar-se para o outro extremo, ou seja, apresenta um estilo defensivo, procurando concentrar-se no desenvolvimento efetivo do mercado em que atua, tendo sido citado por 40,91 %, já os que procuram entrar

agressivamente em novos mercados na busca de novos produtos ou serviços a serem oferecidos configurando-se em atitudes prospectoras, foram assinaladas por apenas 5,30 %.

O estudo revelou que a única capacidade que sua empresa deve possuir na diferenciação de seus produtos em relação a de seus concorrentes diz respeito a utilização de ferramentas como “benchmarking”, procurando observar, analisar e seguir as tendências emergentes de mercado adotando aquelas que tenham apresentado boas condições para o crescimento, é o perfil analítico (35,66 %). Já para 26,36 % (defensivos) a empresa deve concentrar-se exclusivamente em realizar as atividades atuais excepcionalmente bem, mantendo-se estável em termos de oferta de novas linhas de produtos/serviços, focalizando-se nestes procurando proteger seu domínio através da oferta de qualidade, serviços superiores e/ou com menores preços, restringindo-se a executar aquilo que sabe fazer bem ou melhor que os concorrentes.

Referindo-se aos objetivos principais das empresas, a pesquisa revelou uma tendência de equilíbrio entre atitudes defensivas (37,88 %), que procura manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável priorizando a manutenção de custos sob rigoroso controle. As atitudes analíticas foram apontadas por 37,12 %, sendo que para este perfil o enfoque também está focalizado nos custos que são cuidadosamente acompanhados, procurando ingressar em novos mercados ou agregar novos produtos somente após um criterioso estudo, ou que já tenham sido bem sucedidos nos concorrentes.

Quanto a principal área de concentração da administração, o estudo apresentou resultados equilibrados entre defensivos, analíticos e prospectores, sendo que a manutenção da saúde financeira da empresa tomando medidas que visem o atingimento de seus objetivos foi citado por 30,16 % (estilo defensivo), os analíticos (29,37 %) procuram analisar oportunidades no mercado selecionando somente aquelas com bom potencial, porém ao mesmo tempo mantêm-se preocupados com a manutenção de sua posição financeira. Os prospectores, cujo percentual atingiu 26,98 %, procurando desenvolver ou identificar constantemente novos produtos, serviços ou mercados que possibilitem a expansão de suas atividades. Os reativos que, segundo Gimenez (1998) apresentam uma espécie de “não estratégia” preferem não arriscar-se em novos produtos/serviços ou mercados adotando medidas corretivas e de resposta às ameaças somente após estas serem concretizadas. Adotam uma postura de “esperar para ver”.

O estudo apontou que, na visão de 38,89 % dos micro e pequenos empresários, as principais habilidades que possui estejam voltadas a continua busca de ampliação de produtos, serviços e mercados, procurando sempre estar à frente de seus concorrentes, para que isto

ocorra são necessárias habilidades variadas, flexíveis e que proporcionem a ocorrência de mudanças contínuas, assim configurando-se em um perfil prospector. Com um percentual de 30,16 % os analíticos também surgem com uma participação significativa na dimensão habilidades sendo, segundo o modelo, uma posição intermediária entre atitudes prospectoras e defensivas.

Quanto ao futuro das MPE's o estudo demonstrou uma preocupação maior na identificação das melhores soluções que sejam possíveis para a resolução de problemas e desafios que exijam atenção imediata, deixando de preocupar-se com atividades de planejamento, são características do perfil reativo, que representou 30,16 % da amostra. Os defensivos, que representam 24,60 % procuram identificar os problemas que, uma vez resolvidos possibilitem a manutenção ou melhoria dos atuais produtos ou serviços na expectativa de manter a posição atual no mercado. Para 23,81 %, os prospectores, a principal preocupação está relacionada com a identificação de tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de novos produtos ou serviços ou que possibilitem a ampliação do mercado. Para os analíticos (21,43 %) a identificação de tendências que outras empresas já tenham provado e comprovado possuir um potencial de longo prazo deve ser a preocupação principal aliada resolução de problemas e manutenção dos produtos/serviços e que possam atender as necessidades dos atuais clientes. Observa-se que apenas os prospectores denotaram preocupação com a ampliação da clientela e da participação no mercado.

As preocupações relacionadas com a estrutura organizacional das Micro e Pequenas Empresas videirenses são apontadas por 42,97 % dos pesquisados que adotam uma postura de mudança contínua de forma a permitir fazer face às oportunidades resolvendo os problemas conforme estes forem aparecendo (reativos); para outros 35,16 % (defensivos) a estrutura deve ser definida e estruturada por área, setores ou funções bem definidas de forma que cada uma saiba sua responsabilidade dentro da organização. Para os prospectores a preocupação da empresa deve estar relacionada com as alterações necessárias ao atendimento das necessidades baseando-se na organização por produto ou serviço. Uma postura um pouco mais flexível quanto a estrutura é citada por 7,81 % da amostra que prefere modificá-la quando da oferta de produtos ou serviços ou quando do ingresso em novos mercados que exijam uma adequação.

A avaliação de desempenho das atividades da empresa apresenta duas posições extremas, dentre as mais assinaladas, ou seja, as atitudes prospectoras que preferem a descentralização e a participação mais efetiva dos funcionários encorajando-os e solicitando que envolvam-se foram citados por 32,26 % ao passo que os defensivos, que representam

30,65 %, preferem centralizar toda a atividade e responsabilidades na alta administração, desta forma atribuindo aos funcionários exclusivamente a responsabilidade pela execução das tarefas. Uma flexibilidade maior é a característica do perfil analítico, indicado por 24,19 % onde parte é centrado na administração (as áreas mais importantes) e parte nos funcionários. Os reativos (12,90 %) preferem preocupar-se apenas com questões que exijam atenção imediata, não tendo sido citada uma preocupação maior com o aspecto avaliação de desempenho.

A conclusão do estudo proporcionou a identificação da existência dos quatro estilos propostos no modelo adotado, sendo observado como critério para a elaboração o maior número de respostas associadas à determinado estilo no conjunto das questões apresentadas. Assim sendo, considerando uma tendência mais acentuada para o grupo das questões propostas, os analíticos representam 31,39 %, o que sugere a adoção de estratégias que proporcionem a manutenção de uma linha limitada e estável de produtos e serviços buscando adicionar novos somente após a observação de que estes se apresentem bem sucedidos em outras empresas do setor.

Os prospectores com 27,74 %, apresentam uma atuação pró-ativa, adotando estratégias que possibilitem a ampliação contínua de sua linha de produtos e serviços, enfatizando em oferecê-los em áreas em constante ampliação. Segundo o modelo, os prospectores valorizam ser sempre as primeira a oferecerem novos produtos, mesmo que o retorno financeiro não seja o mais significativo, para isto buscam constantemente a identificação de possíveis problemas e/ou oportunidades, desenvolvendo e diversificando o mercado visando a manutenção de seu domínio.

Os defensivos com 23,36 %, adotam uma estratégia de manutenção de sua posição estável através da oferta de uma gama limitada de produtos ou serviços, protegendo seu domínio no mercado através da oferta do produtos e serviços de melhor qualidade com enfatizando um nível mais acessível nos preços. Ao contrario dos prospectores sua pretensão principal não é a liderança ou vanguarda em determinado mercado, restringindo-se em realizar àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor do que qualquer concorrente.

Com a menor incidência (17,52 %) estão aqueles que, preferencialmente, adotam estratégias reativas para a condução das situações propostas, ou seja, restringem-se a “esperar para ver” quando então tomam as medidas necessárias à resolução da situação proposta, numa clara atitude de reação desencadeada somente quando ameaçada por forças competitivas procurando assim evitar a perda de clientes importantes e/ou a manutenção dos níveis de

atuais de lucratividade. As mudanças, quando necessárias, ocorrem de forma apressada, sendo exigido do administrador uma maior habilidade de experimentação e improvisação, caracterizando-se como solucionadores de problemas.

Muitas das características identificadas durante o estudo podem estar relacionadas a fatores diversos como a formação étnica, a origem, a cultura, pois em sua maioria, os videirenses tem origem italiana e estes aspectos destacam-se nas mais diversas áreas. Fatores econômicos como um padrão de renda acima da média nacional também podem ser levados em conta.

Como limitações do estudo pode-se mencionar que os dados sobre desempenho das organizações, como faturamento, número de funcionários, fases do ciclo de vida e avaliação sobre a situação econômica, refletem a percepção dos entrevistados, não tendo sido alvo de verificação mais detalhada sobre sua correção, até mesmo pelas restrições apontadas no estudo de Kassai (1996), relacionadas com faturamento e número efetivo de empregados; “ (...) mesmo pela precariedade de obtenção das informações a respeito, sempre cercadas de rigoroso sigilo (...)”

Como sugestões para continuidade, sugere-se a elaboração de estudos mais detalhados segmentando as empresas de acordo com setores de atuação e ambientes com nível tecnológico diferenciado. A inclusão de outras variáveis como a identificação de índices de evolução do faturamento poderão agregar importantes informações. Uma terceira sugestão diz respeito a elaboração de estudos que considerem aspectos citados em outras abordagens e modelos como Mintzberg, Porter, Prahalad e Hamel, Whittington, dentre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALMEIDA, Antônio Francisco. **Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos**. Anais XXII ENAMPAD. 1999.
2. AMARP. **Relatório do Perfil Sócio-Econômico da Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe**. Videira: AMARP, 1998.
3. AMARP. **Relatório do Perfil Sócio-Econômico da Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe**. Videira: AMARP, 1999.
4. ANSOFF, I. H.; McDonnell; 1984; *“Implanting strategic management”*; Prentice Hall
Ansoff, I.; 1977; *“Estratégia Empresarial”*; McGraw Hill.
5. ARGYRIS, C.; SCHON, D.; *“Organizational learning: a theory of action perspective”*; New York: Cambridge. 1993.
6. BARBIERI, Norberto Oscar. **A importância da contabilidade para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas**. II Seminário Internacional de Países Latinos Europa – América.. São Paulo: novembro de 1998. (www.cfc.org.br).
7. BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2.ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 1998.
8. BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90 – Guia do Consultor e do empreendedor**. São Paulo. Makron Books. 1994.
9. CABRAL, A. C. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. ENANPAD. 1998
10. CARRÃO. Ana Maria Romano. **Empresa Familiar: Riscos e Oportunidades** – PUC-SP. Anais ENAMPAD 1997 – ANGRAD – Rio de Janeiro.
11. CETEB- Centro de Ensino tecnológico de Brasília. **A grande dimensão da pequenas empresas: perspectivas de ação**. Brasília. SEBRAE. 1995.
12. COLOSSI, Nelson. **A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre fatores de sucesso de pequenas e médias empresas**. Anais XX ENAMPAD. Foz do Iguaçu. 1998.
13. DECRETO FEDERAL Nº. 3.474, DE 19/05/2000. <http://www.sebrae-sc.com.br/Leis/default.htm>

14. DEMORI, Flávio e BATALHA, Mário Otávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis. Ed. Da UFSC. 1990.
15. DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
16. DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
17. ESTADO DE SANTA CATARINA. **Manual do Movimento Econômico**. Florianópolis. Secretaria de Estado da Fazenda. 1996.
18. FAMPESC – Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina. www.fampesc.org.br . 2000.
19. FILION, L.-J.. Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », **Gestion**, septembre, 24-34. 1989.
20. FILION, Louis-Jacques. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Antecipatory Learning** », Ph.D. Thesis, University of Lancaster. 1988.
21. FLORIANI, Luiz Carlos. **MPE, a alternativa econômica e social do futuro**. Jornal A Notícia. Santa Catarina. 18/04/2000. Caderno Micro & Empresa. Pag. E4.
22. FRACAROLLI, Luiz Machado. **Pequena e Média empresa: Aspectos legais**. São Paulo. Pioneira. 1975.
23. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo. Atlas. 1994.
24. GIMENEZ, Fernando A.P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G.S.; HAYASHI JR, Paulo. **Estratégias em Pequenas Empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow**, Anais ENAMPAD 1997.
25. GIMENEZ, Fernando A.P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. Anais ENAMPAD 1998.
26. GIMENEZ, Fernando A.P, Pelisson C. Hayashi Jr. P. e Krüger E. G.. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 52-72.
27. HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Competing for the future. Harvard Business Review, jul./ago., 1994.
28. IIDA, Itiro. **Pequena e média empresa no Japão**. 2. ed. São Paulo. Brasiliense. 1986.
29. JAPAN SMALL BUSINESS CORPORATION, **Small and Medium Enterprises in Japan**, [Http://www.jsbc.go.jp/english/index.html](http://www.jsbc.go.jp/english/index.html), maio/2000.

30. JOBIM FILHO, Paulo. **A pequena e média empresa como fonte geradora de empregos e de distribuição de renda.** II Seminário Internacional de Países Latinos Europa – América.. São Paulo: novembro de 1998. (www.cfc.org.br).
31. JULIEN, Pierre-André, **The State of Art in Small Business and Entrepreneurship**, Aldershot : Ashgate Publishing. 1998.
32. KASSAI, Sílvia. **As empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade.** São Paulo. FEA/USP. Dissertação de Mestrado. 1996.
33. KIRTON, M. **Adaptors and innovators: a description and measure.** Journal of Applied Psychology. pg. 622-629. 1976.
34. KIRTON, M. J. & DE CIANTIS, S. M. **Cognitive style and personality: the Kirton Adaption-Innovation and Cattell's sixteen personality factors inventories.** Personality and Individual Differences. pg. 141-146. 1986.
35. KÖCHE, José Carlos . **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 13 ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ. Vozes. 1997.
36. KREPSKY, Júlio Cesar. **O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação – legislação e comentários à margem do estatuto.** Ed. Acadêmica. 1992.
37. KRIECK Manfred & TONTINI Gérson. **Qualidade da gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência.** Revista de Negócios. Vol. 4 nº.1. Furb. 1999.
38. LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 4ª. ed. rev. e ampl. São Paulo. Atlas. 1995
39. LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo. Atlas. 1991.
40. Lei Federal nº 9.317, de 05/12/1996, publicada no DOU em 06/12/1996. <http://www.sebrae-sc.com.br/Leis/default.htm>
41. Lei Federal nº. 9.841 de 05/10/1999 . **Estatuto da Micro e Pequena Empresa.** Diário Oficial da União. 06/10/1999. <http://www.sebrae-sc.com.br/Leis/default.htm>
42. LIMA, Edmilson de Oliveira. **A Estratégia Emergente na Pequena Empresa e sua Complementariedade à Visão Estratégica - École Des Hec/Montréal/CAPES, Anais ENAMPAD 1999 – ANGRAD – Rio de Janeiro.**
43. LOSI, Leonardo . **As PME's, modelo premiado para a economia do futuro: perspectivas e campos de intervenção.** II Seminário Internacional de Países Latinos Europa – América.. São Paulo: novembro de 1998. (www.cfc.org.br)

44. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª. Ed. São Paulo. Atlas. 1994.
45. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1994.
46. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1995.
47. MATILLA, Francisco Dr. **Pequenas e médias empresas do Mercosul**. Anais do Seminário sobre "Participação das Micro, Pequenas e Médias empresas do Mercosul nas Exportações: Problemas e Soluções". http://www.fiepr.com.br/relatório_ptg.html. Curitiba. 1998.
48. MILLER, A & DESS, G.G. *Assessing Porter's model in terms of its generalizability, accuracy na simplicity*, *Journal of Management Studies*. Pag. 553-585. 1993.
49. MILLER, A & TOULOUSE. J-M. *Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms*. *American Journal of Small Business*.. Vol. 10. Nº 3. Pag. 47-62. 1986.
50. MILES, R.E. & SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York. McGraw-Hill. 1978.
51. MINTZBERG, H., The Entrepreneurial Organization, in H. Mintzberg e J. Brian Quinn (eds.), *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*, 3 ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, p. 614-623. 1996.
52. MINTZBERG, Henry, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs : Prentice Hall. 1979.
53. MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. **Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica**. Serie Estudos e Pesquisas. São Luiz. SEBRAE. 1994.
54. PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7º. Ed. Rio de Janeiro. Campus. 1991.
55. PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1985. 557p. (Trad.): **Vantagem competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.
56. PINHEIRO, Maurício. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte**. São Paulo. FEA/USP. Tese. 1996.
57. RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa**. São Paulo. McGraw-Hill. 1990.
58. REVISTA EXAME - Maiores e Melhores. São Paulo. Editora Abril. Jun. 2000. Indicadores Regionais - Santa Catarina.
59. RHINOW, Guilherme. **Evolução da prática de concepção de estratégias dentro das organizações: do planejamento à aprendizagem**. Anais XX - ENAMPAD. Rio de Janeiro. 1997. Pg. 305/324.

60. RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 25ª. Ed. Petrópolis. Vozes. 1999
61. SÁ, Elisabeth Schneider de. *et all*. **Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais**. Petrópolis. RJ. Vozes. 1994.
62. SANTOS, Luciano Costa. **Redes de Pequenas e Médias Empresas: Organizações Virtuais Vs. Clusters** – UFSC Gregorio Varvakis - CIN/PPGEP/UFSC. Anais ENAMPAD 1999 – ANGRAD – Rio de Janeiro.
63. SCAPIN, Alzira. **Videira nos caminhos de sua história**. Vol 1. Videira. 1993.
64. SCAPIN, Alzira. **O que somos, de onde viemos: diagnóstico sócio-econômico cultural da Região Meio-Oeste de Santa Catarina**. Videira: Visare, 1997.
65. SEBRAE. <http://www.sebraesp.com.br/sebrae.html> . SEBRAE/SP. 2000.
66. SEBRAE. **Expectativa das MPE's paulistas para 2000**. <http://www.sebraesp.com.br/sebrae.html>, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas . SEBRAE/SP. Março / 2000
67. SEBRAE. **PESQUISAS ECONÔMICA- Desenvolvimento Regional**. <http://www.sebraesp.com.br/sebrae.html>, Núcleo de Pesquisas Econômicas . SEBRAE/SP. Maio / 2000
68. SEBRAE. **Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas – Relatório Final** <http://www.sebraesp.com.br/sebrae.html>, Núcleo de Pesquisas Econômicas . SEBRAE/SP. Dez / 1999.
69. SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Campus. 1990.
70. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Atlas. 1987.
71. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 6ª. Ed. Curitiba. Ed. Da UFPR. 1996. Vol. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8.
72. WHITTINGTON. R. *Putting giddens into action: socil systems and managerial agency*. Journal os Management Studies. Vol 29. nº. 6 pp. 693-712. 1992
73. WHITTINGTON. R. *What is Strategy and Does in Matter?* London. Routledge. 1993.
74. ZENARO, Marcelo. **Diagnóstico das necessidades profissionais dos egressos do Curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina na percepção de dirigentes de empresas da região**. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. UFSC. 2000.

Prezado Administrador/Diretor

O questionário em anexo faz parte do projeto de Dissertação de Mestrado do Prof. Cesar Augusto Lunkes, professor da UNOESC Videira e aluno da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e tem como objetivo a identificação dos estilos estratégicos adotadas por micro e pequenos empresários de Videira.

Os dados obtidos com o estudo tem caráter acadêmico, sendo garantido à todos os pesquisados o direito ao sigilo sobre informações específicas de cada empresa, sendo que estas informações serão sempre tratadas de forma geral. Além disto Vossa Senhoria poderá acessar o relatório final em nossa biblioteca, quando do término do mesmo.

Se V.S^a. desejar maiores esclarecimentos entre em contato com Cesar, pelo fone 533-1034.

Ressaltamos a importância de sua colaboração no sentido de providenciar as respostas e a devolução com a maior brevidade possível através do envelope pré-franqueado que segue em anexo, desta maneira não haverá qualquer custo de sua parte. Também **NÃO** é necessária a identificação de sua empresa no verso do mesmo.

Desde já antecipamos agradecimentos.

Prof. Eduardo Gelinski Júnior
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

Prof. Cesar Augusto Lunkes
Mestrando - UFSC

ANEXOS

SOBRE O ENTREVISTADO (GERENTE – ADMINISTRADOR)

1. IDADE: (anos completos) _____	SEXO: <input type="checkbox"/> Masc. <input type="checkbox"/> Fem.	
2. ESCOLARIDADE:		
<input type="checkbox"/> Fundamental (1º. Grau)	<input type="checkbox"/> Médio(2º. Grau)	<input type="checkbox"/> Superior
<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Completo	<input type="checkbox"/> Incompleto
CURSO (cite apenas o de maior grau): _____		
3. SOBRE SEU EMPREGO OU ATIVIDADE ANTERIOR		
<input type="checkbox"/> PÚBLICO	<input type="checkbox"/> Indústria	}
<input type="checkbox"/> PRIVADO	<input type="checkbox"/> Comércio	
<input type="checkbox"/> EMPRESA PRÓPRIA	<input type="checkbox"/> Serviços	
Motivo do encerramento: _____		Ramo _____
SOBRE SUA EMPRESA ATUAL		
4. Ramo de atividade		
<input type="checkbox"/> Indústria	}	Ramo _____
<input type="checkbox"/> Comércio		
<input type="checkbox"/> Serviços		
5. Quanto a constituição jurídica é:		
<input type="checkbox"/> Firma Individual	<input type="checkbox"/> Sociedade	
6. Se sociedade, os sócios são:		
<input type="checkbox"/> esposo(a)	<input type="checkbox"/> família (irmãos/pai)	<input type="checkbox"/> outros parentes
<input type="checkbox"/> amigos	<input type="checkbox"/> colegas ou ex-colegas de trabalho	
7. Tempo de existência da empresa: _____ (anos completos)		
8. Em qual dos estágios do ciclo de vida você classificaria sua empresa?		
<input type="checkbox"/> Criação (recém criada / com menos de 1 ano)		
<input type="checkbox"/> Expansão (aumentando o número de funcionários, estrutura física, faturamento, etc.)		
<input type="checkbox"/> Estática (não tem crescido nos últimos anos/atingiu sua capacidade máxima)		
<input type="checkbox"/> Declínio (vem reduzindo a rentabilidade, faturamento, vendas, etc.)		
9. Que motivo que o levou a criação da empresa ?		
<input type="checkbox"/> Realização de sonho		
<input type="checkbox"/> Desemprego		
<input type="checkbox"/> Oportunidade / Nicho de mercado		
<input type="checkbox"/> Desejo de independência financeira		
<input type="checkbox"/> Outra (especificar) _____		
10. Qual o número atual de funcionários? _____		
11. Qual seu faturamento médio mensal ?		R\$ _____
12. Você atua em outra (s) empresa (s)?		
<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NAO	
Se a resposta for SIM, qual sua função principal?		
<input type="checkbox"/> Sócio	<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Funcionário
Qual o Ramo de Atividade desta outra Empresa?		
<input type="checkbox"/> Indústria	<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Serviços

13. Quando da criação da sua empresa atual, qual era a fonte dos recursos ?		
<input type="checkbox"/> Próprios _____ %	<input type="checkbox"/> De terceiros _____ %	
14. No caso de recursos de terceiros qual a origem ?		
<input type="checkbox"/> Familiares/Parentes	<input type="checkbox"/> Amigos	<input type="checkbox"/> Instituições financeiras/Bancos
15. Quando criou a empresa você procurou obter informações ou conhecer detalhadamente o mercado em que sua empresa iria atuar ?		
<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	
16. Qual das áreas abaixo você encontrou ou encontra maiores dificuldades para administrar?		
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Vendas
<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Controle de Estoques
<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> Administração Geral
<input type="checkbox"/> Outras. Quais? _____		
17. Você participou de algum curso, no último ano? Quais?		
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Negociação	<input type="checkbox"/> Administração Geral
<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Controle de Estoques
<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> Não participei
<input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____		
18. Qual sua avaliação sobre a empresa atual em termos financeiros?		
<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Razoável	<input type="checkbox"/> Ruim

****AO RESPONDER AS QUESTÕES À SEGUIR VOCÊ DEVERÁ ASSINALAR APENAS UMA ÚNICA ALTERNATIVA EM CADA. ****

19. Como são caracterizados os produtos oferecidos pela sua empresa ?		
<input type="checkbox"/> inovadores, ou seja, em constante melhoria e transformação.		
<input type="checkbox"/> relativamente estáveis em certas linhas de produtos, e inovadores em outras.		
<input type="checkbox"/> bastante estáveis em todas as linhas de produtos.		
<input type="checkbox"/> baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.		
20. Como você imagina que o mercado vê sua empresa? Ela é uma empresa que:		
<input type="checkbox"/> oferece poucos produtos e serviços, porém com alta qualidade.		
<input type="checkbox"/> adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.		
<input type="checkbox"/> reage a oportunidades e ameaças do mercado de modo a manter/melhorar sua posição.		
<input type="checkbox"/> tem uma reputação de ser inovadora e criativa.		
21. Como você trata assuntos relacionados com as mudanças do mercado em que atua?		
<input type="checkbox"/> devo acompanhar o mercado de forma contínua/sempre. (Intensiva)		
<input type="checkbox"/> não devo gastar muito tempo acompanhando o mercado. (mínima)		
<input type="checkbox"/> devo gastar um tempo razoável acompanhando o mercado. (média)		
<input type="checkbox"/> devo gastar um bom tempo acompanhando o mercado, outras vezes gastar menos tempo (esporádica)		
22. Como sua empresa se relaciona com o mercado? Você diria que ela:		
<input type="checkbox"/> se concentra em desenvolver plenamente os mercados que atende atualmente.		
<input type="checkbox"/> responde às pressões do mercado correndo poucos riscos.		
<input type="checkbox"/> entra agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.		
<input type="checkbox"/> atua de forma mais intensa nos mercados atuais e adota novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.		

<p>23. Uma das prioridades na administração de sua empresa é:</p> <p><input type="checkbox"/> manter custos sob controle.</p> <p><input type="checkbox"/> analisar custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sob controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos estejam disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.</p> <p><input type="checkbox"/> estar prevenida contra ameaças tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.</p>
<p>24. Qual é a principal habilidades que o administrador de sua empresa possui?</p> <p><input type="checkbox"/> capacidade de identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> habilidades concentradas em uma ou poucas áreas específicas.</p> <p><input type="checkbox"/> habilidades variadas, flexíveis e que devem facilitar a ocorrência de mudanças.</p> <p><input type="checkbox"/> habilidades relacionadas com as necessidades de curto prazo do mercado.</p>
<p>25. A única coisa que deve diferenciar os seus produtos dos de seu concorrente é que sua empresa deve ser capaz de:</p> <p><input type="checkbox"/> analisar as mudanças no mercado seguindo aquelas que apresentem boas condições/crescimento</p> <p><input type="checkbox"/> fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.</p> <p><input type="checkbox"/> ter a preocupação de acompanhar as novidades, mesmo que o resultado financeiro não seja expressivo</p> <p><input type="checkbox"/> desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.</p>
<p>26. Na sua opinião, a administração de sua empresa deve concentrar-se em:</p> <p><input type="checkbox"/> preocupar-se em manter a saúde financeira da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> analisar novos produtos, selecionando aqueles com melhores condições de gerar um rendimento melhor</p> <p><input type="checkbox"/> dar maior atenção aos problemas atuais</p> <p><input type="checkbox"/> descobrir ou criar novos produtos par ampliar seu negócio</p>
<p>27. Você diria que sua empresa deve preparar-se para o futuro identificando:</p> <p><input type="checkbox"/> as soluções melhores e possíveis para os problemas e desafios que exijam atenção imediata.</p> <p><input type="checkbox"/> tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de novos produtos ou serviços ou que atinjam novos mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram os atuais produtos e serviços e a posição de sua empresa no mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> aquelas tendências no mercado que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com seus atuais produtos e serviços e visando o atendimentos das necessidades dos atuais clientes.</p>
<p>28. Como você acha que deva ser a estrutura de sua organização ?</p> <p><input type="checkbox"/> funcional (organizada por departamento – financeiro, marketing, compras, vendas, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> organizada por produto ou serviço oferecido.</p> <p><input type="checkbox"/> nas atuais áreas de atuação deve ser funcional, mas em áreas mais novas ou maiores Pode adotar uma forma de organização por produto, serviço ou mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> em mudança contínua de forma a nos permitir enfrentar às oportunidades e resolver os problemas que forem aparecendo.</p>
<p>29. Os procedimentos usados em sua empresa para avaliar o desempenho devem ser:</p> <p><input type="checkbox"/> descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.</p> <p><input type="checkbox"/> altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.</p> <p><input type="checkbox"/> altamente centralizados e de responsabilidade, principalmente, da alta administração (todas as decisões são de responsabilidade do proprietário ou gerente).</p> <p><input type="checkbox"/> centralizados nas áreas mais importantes, e mais participativos nas novas áreas.</p>