

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

JANAÍNA RENATA GARCIA

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO EMPRESÁRIO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES
SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA DO EMPREENDEDOR**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Janáína Renata Garcia

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO EMPRESÁRIO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES
SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA DO EMPREENDEDOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Engenharia da
Produção.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção.

Área de concentração em Inteligência
Organizacional.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Janáina Renata Garcia

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO EMPRESÁRIO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES
SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA DO EMPREENDEDOR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração em Inteligência Organizacional do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 13 de fevereiro de 2007.

Prof. Dr. Antônio Sérgio Coelho
Coordenador do Curso

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Anacleto Ângelo Ortigara, Dr.

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

Para meu pai...(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, meu orientador, pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional, por confiar e acreditar no meu potencial, minha profunda admiração e eterna gratidão.

Ao Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, que não mediu esforços para me auxiliar nessa jornada, pela confiança e possibilidade de utilizar no cotidiano muitos de seus ensinamentos.

Aos professores da Banca Examinadora, Dr. Anacleto Ângelo Ortigara e Dr. Sérgio Luiz da Silva, por aceitarem participar da reflexão sobre este estudo.

À minha mãe Ursolina, minha irmã Tatiana e meu cunhado Rafael, que acreditaram ser possível o empreendimento desta jornada e que não mediram esforços, pela dedicação e apoio, permitindo a concretização de mais esta meta.

As minhas colegas do Laboratório de Empreendedorismo, especialmente, a Josiane Minuzzi e a Mariana Grapeggia, cujo apoio, amizade e dedicação, foram essenciais para este trabalho e por tornarem prazerosa, mesmo nas horas de cansaço, a rotina de estudos durante a realização do mestrado, serei sempre muito grata.

Aos meus amigos, em especial Maria Cristina Fleischmann Alves Zambon e Gerson Ishikawa, pelos encontros fenomenológicos, pela paciência e carinho com que souberam me compreender, meu muito obrigado.

Ao Paulo da Cruz, pelo apoio estatístico e sua constante disposição.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pela concessão da bolsa de mestrado.

Aos demais professores que tive ao longo do mestrado, pelos ensinamentos e orientações que serão utilizados na minha vida profissional e pessoal.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por terem me proporcionado a possibilidade de cumprir mais uma etapa da minha vida acadêmica.

A todos que, direta ou indiretamente, permitiram esse processo ou contribuíram para que esse momento fosse possível, o meu mais profundo e sincero agradecimento.

E por fim, agradeço a Deus, que tem guiado os meus passos.

“O que basta é: ser capaz de avaliar sua própria força, ter uma visão clara da situação do inimigo e obter apoio total de seus homens. Aquele que não faz planos ou estratégias, e menospreza o inimigo, seguramente será capturado pelo oponente.”

Sun Tzu – A Arte da Guerra

RESUMO

Garcia, Janaína Renata. **O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO EMPRESÁRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA DO EMPREENDEDOR**. 2007. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Defesa: 13/02/2007

A presente dissertação tem como objeto de estudo o comportamento do microempresário catarinense sob a perspectiva da Escola do Espírito Empreendedor de Mintzberg. Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa *ex-post-facto*, porque as entrevistas foram realizadas após o fato ocorrido. Os dados utilizados são oriundos de uma pesquisa realizada por Ortigara (2006) com 329 entrevistas realizadas com microempresários do estado de Santa Catarina. Através da Análise Exploratória dos Dados (EDA) e da distribuição de frequência dos dados coletados teve-se como objetivo relacionar os dados com as premissas da escola de Mintzberg, para assim analisar se o microempresário catarinense pode ser caracterizado por esta escola. As premissas são: a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização; processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento; o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário; a visão estratégica é maleável, e assim a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram; a organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceber ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra; e, a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência direta. Pode-se concluir que o microempresário catarinense pode ser analisado sob a perspectiva da Escola do Espírito Empreendedor de Mintzberg, pois das suas seis premissas, cinco se confirmaram presentes em seu comportamento, e somente uma não apresentou características semelhantes. Ressalta-se que o principal resultado observado através deste estudo, é que apesar da teoria da Escola Empreendedora de Mintzberg ser formulada com base em grandes empresas, esta se verifica na prática das MPE's ainda que não de forma estruturada.

Palavras-chave: estratégia, empreendedor, microempresários

ABSTRACT

Garcia, Janaína Renata. **THE STRATEGIC BEHAVIOR OF ENTREPRENEURS FROM MEDIUM AN SMALL ENTERPRISES IN SANTA CATARINA FROM AN ENTREPRENEURSHIP SCHOOL PERSPECTIVE**. 2007. 114 p. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post-Graduate Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Defesa: 13/02/2007

This dissertation has as object of study the behavior of small entrepreneurs in Santa Catarina from the perspective of Mintzberg's School of Entrepreneur Spirit. This is characterized as an ex-post-facto research, because the interviews were accomplished after the occurred fact. The data used are derived from a research conducted by Ortigara (2006) with 329 interviews with small entrepreneurs in the state of Santa Catarina. Exploratory Data Analysis (EDA) and the frequency distribution of the collected data are employed to relate the data to the assumptions of Mintzberg's school, and thus analyze if small entrepreneurs in Santa Catarina can be characterized by this school. The assumptions are: strategy exists in the leader's mind as a perspective, specifically a sense of long term direction, a vision of the organization's future; the process of strategy formation is at best semiconscious, rooted in the leader's experience and intuition, whether he conceives the strategy or adopts it from others and interiorizes it in his own behavior; the leader promotes this vision in a decided, even obsessive, manner, personally exercising control over its implementation in order to be able to reformulate specific aspects if needed; the strategic vision is malleable, and thus the enterprising strategy tends to deliberate and emerging, deliberate in the global vision and emerging in the way the details of the vision; the organization is equally malleable, a simple structure sensitive to the leader's directives, whether it is a new company, a singly-owned company or a reformulation within a large established organization, many procedures and power relationships are suspended to give the visionary leader ample freedom to maneuver; and, the enterprising strategy tends to take the form of a niche, one or more groups of position in the market protected against the forces from direct competition. We can conclude that small entrepreneurs in Santa Catarina can be analyzed from the perspective of Mintzberg's School of Entrepreneur Spirit, because out of its six assumptions, five were found present in their behavior, and only one did not present similar characteristics. It must be noted that the main result observed in this study is that, although Mintzberg's Enterprising School theory was formulated based on large companies, it is also verified in practice in small companies, albeit not in a structured manner.

Key Words: strategy, entrepreneur, small entrepreneurs

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estratégias Deliberadas e Emergentes | 32 |
| Figura 2. Estrutura da análise dos resultados | 68 |
| Figura 3. Modelo de um diagrama de caixa (boxplot) | 69 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Escola do Planejamento..... | 38 |
| Quadro 2. Escola do Design | 39 |
| Quadro 3. Escola do Posicionamento | 41 |
| Quadro 4. Escola Empreendedora | 43 |
| Quadro 5. Escola Cognitiva..... | 44 |
| Quadro 6. Escola do Aprendizado..... | 45 |
| Quadro 7. Escola do Poder | 47 |
| Quadro 8. Escola Cultural | 48 |
| Quadro 9. Escola Ambiental..... | 49 |
| Quadro 10. Escola da Configuração | 50 |
| Quadro 11. Classificação de Acordo com o Número de Funcionários | 56 |
| Quadro 12. Estrutura da pesquisa..... | 62 |
| Quadro 13. Estatística de Registro de Empresas - JUCESC | 63 |
| Quadro 14. Amostra total | 63 |
| Quadro 15. Plano Amostral | 64 |
| Quadro 16. Mapa de entrevistas realizadas | 65 |
| Quadro 17. Relação entre as premissas da Escola Empreendedora de Mintzberg e as questões pesquisadas | 70 |
| Quadro 18. Denominação das questões..... | 71 |
| Quadro 19. Resultado final..... | 88 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 1..... | 74 |
| Gráfico 2. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 2..... | 77 |
| Gráfico 3. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 3..... | 79 |
| Gráfico 4. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 4..... | 82 |
| Gráfico 5. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 5..... | 84 |
| Gráfico 6. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 6..... | 86 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Sexo dos entrevistados..... | 66 |
| Tabela 2. Faixa etária dos entrevistados..... | 66 |
| Tabela 3. Escolaridade dos entrevistados..... | 66 |
| Tabela 4. Análise exploratória dos dados..... | 72 |
| Tabela 5. Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso..... | 73 |
| Tabela 6. Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo..... | 73 |
| Tabela 7. A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa..... | 74 |
| Tabela 8. A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa..... | 75 |
| Tabela 9. Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa..... | 76 |
| Tabela 10. Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa..... | 76 |
| Tabela 11. A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio..... | 78 |
| Tabela 12. A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa..... | 78 |
| Tabela 13. A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para a abertura do negócio..... | 80 |
| Tabela 14. A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso..... | 81 |
| Tabela 15. Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas..... | 81 |
| Tabela 16. A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa..... | 83 |
| Tabela 17. Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa.... | 83 |
| Tabela 18. Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso da empresa..... | 85 |
| Tabela 19. Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso..... | 85 |
| Tabela 20. Poucos clientes atrapalham o negócio..... | 86 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA | 9 |
| 1.2 | OBJETIVO GERAL..... | 9 |
| 1.3 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA..... | 10 |
| 1.5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 11 |
| 1.6 | ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO | 11 |
| 1.7 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 13 |
| 2.1 | ESTRATÉGIA: UM RESGATE HISTÓRICO | 13 |
| 2.2 | ESTRATÉGIA: CONCEITOS E DESENVOLVIMENTO | 16 |
| 2.3 | AS ESCOLAS DE MINTZBERG | 36 |
| 2.3.1 | Escola do Planejamento..... | 37 |
| 2.3.2 | Escola do Design..... | 38 |
| 2.3.3 | Escola do Posicionamento..... | 40 |
| 2.3.4 | Escola Empreendedora..... | 41 |
| 2.3.5 | Escola Cognitiva | 43 |
| 2.3.6 | Escola do Aprendizado..... | 44 |
| 2.3.7 | Escola do Poder | 45 |
| 2.3.8 | Escola Cultural | 47 |
| 2.3.9 | Escola Ambiental | 48 |
| 2.3.10 | Escola da Configuração..... | 49 |
| 2.4 | EMPREENDEDORISMO | 51 |
| 2.4.1 | Surgimento do Empreendedorismo | 51 |
| 2.4.2 | Conceituação de Empreendedorismo | 52 |
| 2.5 | MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... | 55 |
| 2.6 | CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO | 56 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 58 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 58 |
| 3.1.1 | Classificação quanto a natureza da pesquisa | 59 |
| 3.1.2 | Classificação quanto a abordagem do problema | 59 |
| 3.1.3 | Classificação quanto aos objetivos..... | 60 |
| 3.1.4 | Classificação quanto aos procedimentos | 61 |
| 3.1.5 | Classificação quanto ao tratamento dos dados | 61 |
| 3.2 | APRESENTAÇÃO DA PESQUISA | 62 |
| 3.2.1 | Universo da pesquisa..... | 63 |
| 3.2.2 | A coleta de dados | 64 |
| 3.2.3 | Perfil dos Entrevistados..... | 65 |
| 4 | ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 67 |
| 4.1 | O EMPRESÁRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA DO EMPREENDEDOR | 67 |
| 4.1.1 | Premissa 1 – A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização..... | 72 |
| 4.1.2 | Premissa 2 – O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento..... | 75 |
| 4.1.3 | Premissa 3 – O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos..... | 77 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.1.4 | Premissa 4 – A visão estratégica é maleável, e assim a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram | 80 |
| 4.1.5 | Premissa 5 – A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceber ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra..... | 82 |
| 4.1.6 | Premissa 6 – A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado, protegidos contra as forças da concorrência direta | 84 |
| 4.2 | CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO | 87 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 89 |
| 5.1 | CONCLUSÕES | 89 |
| 5.2 | RECOMENDAÇÕES | 90 |
| | REFERÊNCIAS | 91 |
| | ANEXO I | 99 |
| | ANEXO II..... | 105 |

1 INTRODUÇÃO

A visão do empreendedorismo como um fenômeno contemporâneo, e do empreendedor como gerador de riquezas, destaca a função essencial do empreendedor no desenvolvimento da nova sociedade, tanto na geração de novos negócios, como na própria ação de desenvolver estes novos negócios. Tudo isto coloca o empreendedor como mola propulsora deste mercado, desta realidade, pois muitos concordam que é ele que faz acontecer esta “destruição criativa” que altera costumes e estabelece o dinamismo necessário deste mercado (SCHUMPETER, 1982).

Atualmente exige-se do empreendedor uma atuação diferente do que o habitual, o rotineiro, exige velocidade nas mudanças, flexibilidade, dinamismo e inovação. Algumas tentativas para se adaptar a este momento, vem de pessoas que a partir de uma idéia ou da vontade de produzir motivam-se a ter seu próprio negócio. Gera-se então uma nova realidade onde um número maior de indivíduos se encoraja a empreender, colocando em prática o sonho de ser o próprio patrão, tornando-se empreendedores.

O pensar estrategicamente tornou-se um requisito tanto para as grandes corporações quanto para as pequenas; é necessário conhecer seus pontos fortes e fracos, e observar as novas exigências do mercado. As estratégias se tornam organizacionais ao adquirirem abrangência coletiva, quando proliferam guiando o comportamento organizacional em geral, sendo que as estratégias mais eficazes são aquelas que conseguem combinar deliberação e controle com flexibilidade e aprendizado organizacional, possibilitando a inovação nas empresas (WHITTINGTON, 2002).

Seguindo a linha iniciada por Schumpeter (1934) o empreendedorismo altera mercados, setores industriais, modelos de negócios e tecnologias, por meio da inovação radical e da mudança revolucionária. Nesse sentido, conforme coloca Christensen (2000), o empreendedorismo caracteriza uma ruptura em relação às principais atividades de uma organização, o que pode acarretar a troca dos principais clientes atuais por outros no futuro, bem como impactos na cadeia de suprimentos, alterando por fim o modo de a empresa criar valor para o consumidor.

Covin e Slevin (1989) sugerem que empreendedorismo pode ser descrito como possuidor de três fundamentos principais: inovação; aceitação ou tolerância em relação ao risco; e uma predisposição à ação.

Timmons (1994) agrupa em seis os requisitos importantes para os empreendedores serem bem-sucedidos nos negócios. Em primeiro lugar é preciso comprometimento e determinação, o que se desdobra em persistência, disciplina e dedicação; o atributo liderança, relacionado à condução de equipes e gosto por aprender é também fundamental; a busca intensa por oportunidades, que reflete orientação para o mercado; tolerância ao risco, à ambigüidade e à incerteza, que propicia correr riscos calculados, com foco na relação benefício-custo; criatividade e capacidade adaptativa, que trazem flexibilidade, permitindo obter vantagens de situações inesperadas; e relacionando todos os atributos anteriores, uma motivação para a excelência.

Para Dornelas (2001) ser visionário, saber tomar decisões, saber explorar oportunidades, ser determinado e dinâmico, ser otimista e gostar do que faz, ser independente, ser líder e formador de equipes, saber se relacionar, possuir conhecimento em sua área de atuação, assumir riscos calculados e criar valor para a sociedade são características associadas ao espírito empreendedor. Este autor diferencia o empreendedor do administrador, pois para ele o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais fazem com que este promova a inovação organizacional.

O empreendedor é o indivíduo que identifica a oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é responsável pelo desempenho da organização, enquanto que empreendedorismo é o meio pelo qual são formadas empresas novas, criando riquezas através do trabalho do empreendedor (CARTON, HOFER E MEEKS, 1998).

Nesta mesma linha está o trabalho desenvolvido por Smith e Miner (1983) que estudaram a relação existente entre o tipo de empresa e o tipo de empresário, considerando que o estilo do empreendedor determina o tipo de negócio e interfere no resultado da empresa, assim como na formulação das estratégias. Com base neste argumento, encontra-se uma lacuna na teoria, a relação entre o empreendedor e a estratégia.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As dez escolas de estratégia de Mintzberg et al. (2000) representam basicamente abordagens de como se chegar a uma decisão estratégica seja por planejamento, por empreendedorismo, por cognição, por técnicas analíticas, por disputa de poder, por cultura organizacional, dentre outras (FORTE, 2004). A escola empreendedora de Mintzberg focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder, aqui compreendida como o empreendedor, mas também enfatiza o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério; promovendo assim uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão. Mintzberg et al (2000) colocam esta escola do pensamento estratégico como a condutora de todas as outras. Sendo assim, em face dos citados aspectos e da necessidade de conhecer melhor a relação que o empreendedor possui com a estratégia, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa:

Qual o comportamento estratégico do empresário das micro e pequenas empresas catarinenses sob a perspectiva da escola do empreendedor?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o comportamento estratégico do empresário das micro e pequenas empresas catarinenses sob a perspectiva da escola do empreendedor.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se analisar o comportamento estratégico do empresário das micro e pequenas empresas catarinenses sob a perspectiva da escola do empreendedor os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- Identificar as características e o perfil dos microempresários catarinenses;
- Verificar as características comuns dos microempresários catarinenses com a escola do empreendedorismo de Mintzberg.

1.4 JUSTIFICATIVA

A literatura sobre estratégia é fonte de debate de diversos autores, iniciado em 1957 com a publicação *Leadership in Administration*, de Selznick, seguida por *Strategy and Structure*, de Chandler, em 1962, até os dias de hoje através de autores como, Mintzberg, Porter, Whittington, entre outros.

Mintzberg et al (2000) afirma que cada autor, estudioso ou pesquisador sobre estratégia tem uma perspectiva única onde cada um focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Com base nesta afirmação, o autor esclarece que cada uma das escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias parte de uma perspectiva limitada, fundamentada por seus autores.

Este trabalho justifica-se economicamente, pois em um país como o Brasil, que a mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros cinco anos é considerada alta (ORTIGARA, 2006), e que o desenvolvimento destas representam o desenvolvimento do país e da região onde se encontram, vislumbra-se a importância de entender como a estratégia pode ser trabalhada na realidade das micro e pequenas empresas.

A presente dissertação busca apresentar uma contribuição social, pois acredita-se que uma empresa que traça planos estratégicos coerentes, possui uma maior chance de sobrevivência, ocasionando assim geração de renda e emprego, além disso através da estratégia pode-se delinear com mais clareza as operações das empresas, diminuindo o número de processos, muitas vezes desnecessários.

O trabalho proposto contribui com a academia, pois agrega duas teorias importantes, atuais e complexas, o empreendedorismo e a estratégia. A presente pesquisa procura relacionar o empreendedor e a estratégia, com base nas premissas da escola empreendedora de Mintzberg et al (2000), porque enquanto afloram estudos relacionando as diversas escolas da estratégia com grandes corporações, as pequenas empresas continuam a buscar respostas para seus problemas. Conforme destaca Messeghem (2003) poucos estudos utilizam uma abordagem estratégica nos trabalhos da temática do empreendedorismo, prevalecendo apenas os aspectos da criação e do desenvolvimento de novos negócios, o que mostra uma limitada abordagem nas pesquisas acadêmicas sobre esse fenômeno nos últimos anos.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois levanta as características de uma determinada população, estabelecendo assim uma associação entre teoria e prática, na tentativa de solucionar problemas reais (SANTOS, 1999, LAKATOS E MARCONI, 2002, GIL, 2002). Para alcançar os objetivos propostos, o método de pesquisa a ser utilizado é do tipo descritivo, cuja contribuição teórica está focada na compreensão do fenômeno sob investigação por meio da identificação de conceitos e construtos (GIL, 1987).

Quanto aos procedimentos da pesquisa, propõe-se o uso da pesquisa bibliográfica e a pesquisa *ex-post facto*, pois conforme Gil (2002) esta classificação indica que o estudo foi realizado depois dos acontecimentos pesquisados. Observa-se que os dados que servem de base para este trabalho são originados de Ortigara (2006), sendo que os mesmos, são considerados dados primários.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, o capítulo 1 propõe-se a contextualizar a pesquisa, definir seu problema, estabelecer os objetivos do trabalho, e suas justificativas.

No capítulo 2, é realizada uma revisão teórica acerca dos assuntos que sustentam a pesquisa empírica, abordando conceitos relacionados ao tema da dissertação, mais especificamente, a respeito de estratégia, e noções de empreendedorismo.

No capítulo 3 apresentam-se os procedimentos utilizados para operacionalizar a investigação proposta, ou seja, a metodologia da pesquisa. São apresentadas as principais características da pesquisa, suas categorias de análise e operacionalização, universo da pesquisa e os dados coletados.

No capítulo 4 se analisa o microempresário catarinense sob a perspectiva da escola do espírito empreendedor, ou seja, responde-se a pergunta de pesquisa.

No capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões, reflexões e descobertas obtidas com a realização deste trabalho assim como, algumas recomendações para a continuidade de futuros estudos na área.

1.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta como limitação o fato de utilizar um instrumento de coleta de dados formulado para outra pesquisa, tal fato ocorreu, pois o mesmo demonstrou viabilidade de ser utilizado para este propósito, porém ressalta-se que para futuras pesquisas há a necessidade de um ajuste ao instrumento.

Outra limitação constitui-se do fato da presente pesquisa apresentar um caráter regional, uma vez que estuda as micro e pequenas empresas instaladas no estado de Santa Catarina, podendo não ser válida para outras realidades regionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica discorre principalmente sobre a estratégia e suas vertentes. Destaca-se a teoria das Escolas de Mintzberg, onde encontra-se a Escola Empreendedora, objeto de estudo deste trabalho, abordando o empreendedorismo e suas características.

2.1 ESTRATÉGIA: UM RESGATE HISTÓRICO

Segundo Ghemawat (2003) a primeira revolução industrial não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico, somente na segunda revolução industrial, na segunda metade do século XIX, observou-se a necessidade de utilizar a estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa literalmente “a arte do general”. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia clássica, por exemplo, foi os atos de Felipe e seu jovem filho Alexandre, em Chaeronea, quando procuravam livrar a Macedônia da influência das cidades-estado gregas e estabelecer domínio sobre o que era, então, essencialmente o norte da Grécia.

Em primeiro lugar, retraíram-se e investigaram os pontos fortes do adversário, forçando-o a ampliar seus comprometimentos para, posteriormente, concentrar seus recursos e atacar uma brecha exposta. Após isso, reagruparam-se e expandiram-se a partir dessa base para dominar um campo ainda maior. Estratégia essa, adotada por muitas empresas com grande sucesso.

A estratégia, até a época napoleônica, referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra.

Estratégia é a palavra-chave da modernidade, conforme elucida Williams (1976). Em termos etimológicos, ela provém do grego, onde encontra-se um leque de extensões, ligadas principalmente ao ato de guerrear, como *stratégos*, ou o general, o chefe militar, o ministro da guerra; *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégrama*, ou estratagema, artil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stratégion*, ou tenda do general, local de reuniões militares; *stráteuma*, ou exército em campanha; entre outras (PEREIRA, 1969).

O vocábulo estratégia surge na língua inglesa apenas no final do século XVII, para designar alguma coisa feita longe da visão do adversário, em oposição à tática, que implica o comportamento inverso. Já mencionados na clássica obra de Sun Tzu escrita em 500 A.C. - A Arte da Guerra, a maioria dos princípios básicos da sua definição e aplicação parece haverem-se originado, porém, muito antes da era cristã, seja no tempo de Péricles, para apontar as atividades de administração, liderança, oratória ou poder, seja no tempo de Alexandre da Macedônia, para indicar o emprego da força em busca da vitória sobre o inimigo e da construção de um sistema unificado de Governo (QUINN, 1992; WHIPP, 1996).

De várias maneiras, tal uso da estratégia chegou à época contemporânea, derivado, por exemplo, nos escritos datados do século XIX do general prussiano Carl von Clausewitz, sugerindo como administrar os exércitos em épocas de conflitos e, mais tarde, no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison sobre as ações francesas na primeira grande guerra e nas manobras de batalha elaboradas por Patton, Macarthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial do século XX (QUINN, 1992). A conexão com a metáfora militar foi ainda mais intensa nos Estados Unidos, explícita principalmente quando Robert McNamara transportou as suas idéias da empresa Ford dos anos 50 para o conflito com o Vietnã nos anos 70 (MICKLETHWAIT E WOOLDRIDGE, 1998).

Nos dias atuais, estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (HATCH, 1997). Conforme observa Quinn (1992), atividades ainda muito similares àquelas desempenhadas na remota Grécia pelos conquistadores em tempos de luta.

No plano acadêmico, o ensino da estratégia foi definido pela primeira vez na década de cinquenta, quando a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram a realização de uma pesquisa no currículo das escolas de negócios norte-americanas. O resultado, resumido no chamado Relatório Gordon-Howell, consistiu na recomendação de maior amplitude no ensino, com a inclusão de um curso de capacitação e integração de disciplinas funcionais como *marketing*, contabilidade ou finanças em nova área, intitulada política de negócios. Tal relatório obteve grande aceitação. Mais tarde a *Harvard Business School*, em particular, aplicou essas medidas por meio do emprego de uma pedagogia de ensino baseada no método de estudo de caso, que durante vários anos serviu de modelo aos cursos oferecidos pela maioria das escolas nos Estados Unidos. Nos anos 70, o curso de política de negócios passou a contemplar temas que abarcassem a relação entre a organização e o ambiente, como responsabilidade social e ética, ou impacto de fatores políticos, legislativos e econômicos no funcionamento da organização, o que levou posteriormente à modificação do seu nome para administração estratégica e ao desenvolvimento desse campo de estudo (CERTO E PETER, 1993; RUMELT, SCHENDEL E TEECE, 1994).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) a análise de estratégias diplomático-militares e as analogias similares em outros campos, proporcionam algumas percepções para as dimensões básicas, natureza e *design* de estratégias formais.

Primeiro, as estratégias formais bem-sucedidas contêm três elementos essenciais: as metas ou objetivos mais importantes a serem atingidos, as políticas mais significativas, orientando ou limitando as ações e as principais providências ou programas que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Segundo, estratégias eficientes giram em torno de alguns conceitos e investidas-chaves que lhe dão coerência, equilíbrio e enfoque. Para isso, os recursos precisam ser alocados em padrões que proporcionem recursos suficientes para que cada investida seja bem-sucedida, independentemente de sua relação custo/benefício.

Em terceiro lugar, a estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o desconhecido. Conseqüentemente, a essência da estratégia (seja militar, diplomática, empresarial, política ou esportiva), é construir uma postura que seja tão forte, de maneira seletiva, que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam interagir quando a ocasião chegar.

E, em quarto lugar, assim como as organizações militares têm múltiplos escalões de estratégias grandiosas, também outras organizações complexas têm uma série de estratégias de suporte mútuo hierarquicamente relacionadas. Cada uma dessas estratégias precisa ser mais ou menos completa em si e congruente com o nível de descentralização pretendida. Ou seja, cada uma dessas estratégias precisa ser moldada como um elemento coesivo, das estratégias de nível mais elevado, sendo esta coesão um critério fundamental entre outros, para que se tenha uma estratégia eficiente.

2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E DESENVOLVIMENTO

O cenário mundial, em constante mutação tem observado o crescimento da importância da teoria estratégica nos últimos anos; as mudanças econômicas, políticas e sociais têm exigido por parte das empresas a adoção de medidas decisivas e adequadas a um ambiente cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Neste sentido, o conceito de estratégia transformou-se numa das palavras do dia-a-dia no mundo dos negócios, tanto em grande corporações como em pequenas empresas.

A maior parte da literatura sobre estratégia procura examinar como uma empresa pode competir com maior eficácia, para fortalecer, manter ou ampliar a sua posição em um mercado cada vez mais competitivo. Entretanto, não se apresenta uma definição universalmente aceita do que seja estratégia (MINTZBERG E QUINN, 1995). Ao contrário, encontram-se inúmeras definições com diferentes conotações em diversos contextos, quer na esfera teórica, quer na esfera prática das empresas. A propósito, Bulgacov (1998, p.68) assinala:

Pesquisar estratégia é atuar em campo ilimitado. Em cada variação do contexto, de nível de conhecimento e de perspectiva organizacional, surgem novas possibilidades e ocorrências; portanto o levantamento dos fenômenos nas organizações através da pesquisa é forma de consolidar o conhecimento, permitindo que essas experiências sirvam de estímulo e aprendizagem aos interessados no assunto.

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977).

A ligação com o uso no meio empresarial foi proporcionada, em 1948, por Von Neumann e Morgenstern em sua teoria dos jogos (ANSOFF, 1977). Essa teoria fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de conflitos, independentemente de sua origem, se na guerra, na política, ou em atividades empresariais. Segundo Ansoff (1977), o conceito de estratégia recebeu dois significados; uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são delineados. Uma estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação. O autor assinala, ainda, que alguns autores recorreram à teoria dos jogos para definir a estratégia como um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados, enquanto outros a definiram no sentido militar.

De acordo com a literatura especializada, este significado original de estratégia foi ampliado para muitos conceitos. Autores como Davidson (1988, p.135) definem: "estratégia é um curso específico de ação que indica como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos". Já Mintzberg (1990, p.115), define estratégia como planos para o futuro elaborados deliberadamente com os padrões do passado ou, ainda, como algo que emerge dos diferentes níveis da organização.

Ao observar cronologicamente, percebe-se que a literatura atribui, ao longo dos anos, características variadas à estratégia organizacional. Segundo Ansoff (1980), de 1900 a 1930, as estratégias empresariais foram baseadas em preço, período em que ocorreu um crescimento exagerado da economia. De 1930 a 1950, desacelera-se o crescimento da economia mundial, e as empresas têm então de desenvolver estratégias para atrair a clientela, quando os planos de longo prazo começam a ser adotados. Barnard e Simon apud Bulgacov (1998), ao analisarem o papel dos executivos sob determinadas condições ambientais, indicam o período de 1950 a 1960 como época áurea do plano de longo prazo, no qual o ambiente começava a se caracterizar pelo aumento da concorrência, pela expansão internacional e pelo desenvolvimento tecnológico.

Nesse período, a ênfase estava na expansão do mercado e dos produtos para compatibilizá-los com o crescimento da demanda. Alguns autores dão ênfase ao estudo do ambiente para a tomada de decisão administrativa. Em 1957, Ansoff publicou um artigo na *Harvard Business Review* sobre estratégias para diversificação, constituindo assim, um dos primeiros passos do planejamento estratégico. Nos anos 60, a pesquisa sobre estratégia dá

importância aos sistemas administrativos internos. Nesse período, o enfoque sobre a análise ambiental é ampliado por Ansoff, com a publicação do seu principal trabalho, "Estratégia Empresarial", no qual sugere conceitos básicos de estratégia, sinergia, análise ambiental e planejamento estratégico (BULGACOV, 1998).

Para Bulgacov (1998), os trabalhos dos anos 60 e 70 sobre gestão estratégica, com foco no sistema administrativo, têm como propósito principal a relação do sistema administrativo com o contexto da empresa. Nesta perspectiva, situa-se o trabalho de Chandler (1962) que relaciona estratégia, estrutura organizacional e sistemas gerenciais dentro de uma visão integrada. Os seus estudos foram ampliados por Galbraith em 1977 (GALBRAITH E LAWER III, 1995) e Mintzberg (1978), entre outros, com inúmeros trabalhos que contemplam contingência, estratégia, sistemas administrativos e resultados organizacionais (BULGACOV, 1998).

Os anos 80 foram caracterizados por rápidas mudanças no contexto como um todo. Ambientes organizacionais mais dinâmicos refletem-se claramente na concepção gerencial da época (BULGACOV, 1998). Tais mudanças são acentuadas na década de 90, conforme afirma Taylor (1986, p.13), "... administrar nos anos 90 significa o gerenciamento de mudanças rápidas... ambientes em mutação, significam a geração de novas oportunidades e ameaças, exigem novas tarefas, habilidades e requerem mudanças contínuas nas organizações."

Para Bulgacov (1998), os conceitos sobre estratégia tomaram, nesse período, a forma integrada. Ainda na concepção estrita da escolha estratégica, disseminou-se a metodologia da análise ambiental e da análise das dimensões internas da empresa, como instrumentos de aplicação em tempo real para a elaboração do planejamento estratégico. Na síntese de Hahn (1991, p.26), as decisões e as ações estratégicas, oriundas dessas análises, possuíam as seguintes características:

...afeta a empresa na sua capacidade de gerar caixa e lucro; abrangem a organização como um todo; são decididas pelos executivos de topo; afetam a organização no longo prazo; são feitas infreqüentemente; refletem os valores da alta administração; e, são tomadas de acordo com a filosofia e cultura organizacional.

À luz desse cenário histórico, situam-se diferentes formulações teóricas que auxiliam na compreensão de como estratégias são formuladas em situações específicas. Nesse âmbito, ressaltam-se os estudos de Mintzberg (1990), nos quais ele procura dar um pouco de estrutura

no sentido de considerar como as estratégias verdadeiramente se formam. Revisando um grande corpo da literatura, Mintzberg (1990) destaca dez escolas de pensamento em formação de estratégia, isto é, identifica que dez pontos de vista distintos realmente emergiram ao longo do tempo. Cada um teve uma única perspectiva que enfocou um principal aspecto do processo de formação de estratégia (estas escolas serão analisadas na seqüência).

Além de Mintzberg, que com seu modelo observa as principais características de estratégias, dividindo-a em escolas, outros autores desenvolveram outros modelos que vêm sendo discutidos em boa parte da literatura sobre administração estratégica. É o caso da tipologia de Porter (1986) e do modelo de Miles, Snow et al (1978).

Porter desenvolveu uma tipologia de estratégias genéricas que vem sendo bastante utilizada e estudada por diversos autores, não apenas no meio acadêmico, mas também no meio empresarial. Porter adotou uma estrutura que inclui três tipos de estratégias competitivas genéricas: a) liderança no custo total, que apresenta como foco central a ação da empresa em fazer com que o seu custo seja menor do que a de seus concorrentes; b) estratégia de diferenciação, que pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto ou serviço que seja considerado único pelos clientes (busca da vantagem competitiva); c) a estratégia de enfoque que se baseia no fato de que a empresa seja capaz de atender melhor seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). Esta estratégia implica na possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação ao segmento de mercado escolhido (CARNEIRO ET AL., 1997).

Ainda segundo Carneiro et al. (1997), outras tipologias foram propostas como extensões e concorrentes à tipologia de Porter, a exemplo da de Chrisman et al. (1988); Miller e Dess (1993) e Mintzberg (1988). Este último, por exemplo, entende que a maioria das tipologias de estratégias explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. A principal crítica de Mintzberg ao modelo de Porter, diz respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual e sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégias. No entanto, segundo Carneiro et al. (1997), nenhuma outra tipologia recebeu validação empírica suficiente para se julgar adequadamente sua aplicabilidade como alternativa à tipologia de Porter.

Um outro modelo que tem chamado a atenção de pesquisadores em Estratégica é o de Miles e Snow (1978). Ao contrário da classificação de Porter, esta é mais abrangente e oferece um enquadramento conceitual para um agrupamento de empresas mais preciso. A força desta taxonomia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes (GIMENEZ ET AL., 1998).

O trabalho de Miles e Snow (1978), em síntese feita por Gimenez et al. (1998) fundamenta-se em três idéias centrais: "1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais (WEICK, 1979); 2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e processos organizacionais (MINTZBERG, 1978); e 3) processos e estrutura condicionam a estratégia" (MARCH E SIMON, 1958; FOURAKER E STOPFORD, 1968). Essas idéias, segundo Child (1972), citado por Miles, Snow et al (1978, p.121), dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica que, em essência, propõe: "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." O processo de construção do ambiente, segundo Weick (1979), materializa-se por uma série de escolhas que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologia, escala desejada de operações etc., que levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Para Miles, Snow et al (1978), esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como pessoas podem ser administradas.

De acordo com o modelo de Miles, Snow et al (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Miles, Snow et al (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Estes autores propuseram categorias de estratégias competitivas que diferenciam as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente.

Essas categorias de estratégias se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: a) problema empreendedor: definição de um domínio de produto/mercado; b) problema de engenharia: escolha de sistemas técnicos; e c) problema administrativo: relacionado à estrutura e processos organizacionais. As duas categorias mais contrastantes são: estratégia prospectora, caracterizada por uma elevada busca

de mercados e inovação de produtos e processos; e 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. Finalmente, para Miles, Snow et al (1978), há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma "não-estratégia" de reações impulsivas a eventos do ambiente, denominadas reativas. (GIMENEZ ET AL., 1998). Para estes autores, a relação entre os quatro tipos de estratégia é um conceito central no modelo de Miles e Snow.

Esses modelos parecem ancorar nas abordagens mais utilizadas. Segundo Machado-da-Silva et al. (1998, p.2), o exame da literatura especializada revela que as investigações realizadas sobre estratégia baseiam-se em duas abordagens: uma, de natureza econômica e, outra, de natureza organizacional. A abordagem econômica supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização perante determinada condição de competição. Neste sentido, a explicação dos fenômenos organizacionais vem sendo precedida pelo emprego de uma lógica interna de avaliação que utiliza como pressuposto fundamental a idéia de ação racional. Tal preocupação embasou o desenvolvimento da teoria neoclássica da firma, cujos fundamentos impulsionaram, por volta da década de 50, a investigação das possibilidades de escolha estratégica e, posteriormente, o estabelecimento das modernas teorias da ação, custo de transações, dos jogos e da teoria evolucionária da firma (CARROLL, 1987; RUMELT; SCHENDEL E TEECE, 1994; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1998).

A abordagem organizacional concentra-se, por sua vez, na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia (MACHADO-DA-SILVA ET AL., 1998). Autores como Rumelt et al. (1994) assinalam que a utilização desta abordagem para a análise do tema em questão marcou a delimitação da administração estratégica como um campo de estudo, sobretudo a partir dos trabalhos pioneiros de Chandler (1962) e de Ansoff (1977). Atento ao crescimento das grandes corporações norte-americanas nos últimos 100 anos, Chandler (1962) observou, entre outros aspectos, que o arranjo estrutural assumiu diversas formas em resposta às contínuas modificações impostas pelo ambiente sobre a definição da estratégia. Em outras palavras, concluiu que qualquer alteração na postura estratégica da organização conduz ao desencadeamento de uma mudança na estrutura formal, ultrapassando a simples necessidade

de ajustamentos incrementais com vistas à manutenção da eficiência. O seu trabalho contribuiu para popularizar a idéia de estratégia como processo, e não como uma fórmula pré-fixada, designada como política, predominante até então (MACHADO-DA-SILVA ET AL., 1998).

Ansoff (1977) centrou-se na procura de uma visão mais completa acerca da formulação e da implantação da estratégia nas organizações. Nesta linha de entendimento, Rumelt et al. (1994) afirmam que, juntamente com o trabalho de Chandler (1962), o seu estudo repercutiu no avanço das pesquisas em direção ao melhor entendimento das questões de conteúdo, quais sejam, aquelas voltadas para a conexão entre estratégia e desempenho, que encontraram em Porter um dos seus maiores expoentes (MACHADO-DA-SILVA ET AL., 1998).

Nesta direção, Porter (1986) afirma que uma organização incapaz de controlar o montante dos custos e despesas gerais, diferenciar os seus produtos entre os concorrentes, ou satisfazer as exigências de um grupo específico de compradores, tende à estagnação e ao fracasso organizacional. Para ele, o sucesso resume-se, então, a uma questão de coleta de informações e de custos de transações. Assim, importa-se o conceito desenvolvido na área da organização industrial, adotando a escolha estratégica em um ambiente predominantemente econômico como foco de análise, propiciando o surgimento, principalmente ao longo da década de 80, de uma interação entre as abordagens de natureza organizacional e econômica (MACHADO-DA-SILVA ET AL., 1998). Para estes autores, tal interação retrata a capacidade da abordagem organizacional de comportar o uso de vários quadros conceituais, cuja diversidade se estende, como afirma Carroll (1987) à própria definição de estratégia.

Dentro deste contexto, insere-se a evolução dos estudos sobre estratégia a partir da perspectiva cognitiva. A cognição está relacionada com a forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento (HAYES E ALLINSSON, 1994). O estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais tem sido realizado, principalmente, dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia. Essa abordagem tem como ponto de partida uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, como afirmam Machado-da-Silva et al. (1998), e reside no pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos.

Segundo Daft e Weick (1984); Huff et al., (1990), a formulação da estratégia deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva. Situam-se, aqui, os estudos de Mintzberg (1990) que identificam a influência da Escola Cognitiva na formação da estratégia. Esta escola tem desenvolvido a tentativa de entrar na mente do estrategista pela extração de mensagem da psicologia cognitiva, que aponta quatro aspectos relevantes à formação da estratégia:

- Percepção: refere-se à maneira como o estrategista se informa; sugere que os cérebros humanos são pequenos e suas capacidades de processar informação são limitadas pela comparação; apresenta a preocupação de como a mente humana é capaz de lidar e de integrar algumas diversidades de características complexas;
- Obtenção do conceito: como a própria estratégia se forma; a idéia é de que como visão ou percepção, uma estratégia parece ser, em algum sentido fundamental, um conceito na mente do ator;
- Reconcepção (às vezes chamada de "remodelamento"): refere-se à mudança de estratégias (ou visões, conceitos, mapas) que já se formaram em uma mente; em suma, trata de como a estratégia muda ou porque ela não muda;
- Estilo estratégico: enfoca o que os estrategistas variam em suas orientações cognitivas.

Esses aspectos refletem as premissas da Escola Cognitiva apresentadas por Mintzberg (1990), como as que refletem a literatura revisada em seus estudos. Entre tais premissas, a primeira focaliza que a formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Por essa razão, as estratégias emergem como perspectivas, isto é, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras que dão forma à maneira pelas quais as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Tais informações fluem por meio de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificados, ou são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Deste modo, o mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído.

Uma outra premissa é a estratégia como conceito, ou seja, são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam, consideravelmente, abaixo do ponto ótimo e, subseqüentemente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis. Assim, como resultado

de sua disposição cognitiva, os estrategistas variam, significativamente, em seus estilos de formação de estratégia (MINTZBERG, 1990).

Laroche e Nioche (1994) tratam da relação da abordagem cognitiva com a estratégia, comparando-a a um foguete de três estágios. O primeiro estágio centra-se no conceito de viés cognitivo, sem, contudo afastar a hipótese de racionalidade dos decisores organizacionais, mas de atenuar seus efeitos. Em um segundo estágio, surge o conceito de mapa cognitivo, entendido como modo de representação do entendimento dos estrategistas. Por fim, insere-se a noção de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos, saindo da força gravitacional da racionalidade. O terceiro estágio busca identificar o papel de esquemas interpretativos (conjunto de idéias, valores e crenças) na ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Tais aspectos são apontados por Machado-da-Silva et al. (1998) como fundamentais no delineamento de estratégias. Fornecem a visão de mundo, base da estratégia, e interferem na sua formulação pelos vieses cognitivos.

Outro aspecto observado por Machado-da-Silva et al. (1998) é que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Dessa forma, por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude das especificidades dos esquemas interpretativos.

Em termos conceituais, alguns representantes da tradição clássica da administração semearam o caminho em direção ao posicionamento atual da estratégia no centro da gestão organizacional e dos interesses de pesquisa. Ao separar o desempenho de uma tarefa da sua coordenação, Taylor (1913) lançou no início do século XX a base para a possibilidade das atividades serem programadas por meio das informações fornecidas pelo sistema administrativo. Barnard (1938), em uma ampliação das idéias tayloristas, transferiu o foco da eficiência do trabalho no nível operacional para a procura da efetividade da organização. Fayol (1950), por sua vez, distinguiu a avaliação do futuro e a projeção de um programa de ação entre as funções contidas no ato de administrar.

O exame da literatura revela que as investigações sobre estratégia, realizadas desde então, não seguiram uma trajetória de fases distintas e progressivas. Segundo Whipp (1996), com a ascensão do planejamento estratégico formal nos anos 60, tido como marco inicial do empenho generalizado pela maior compreensão da estratégia organizacional, novos modelos e

abordagens apenas foram emergindo, na mesma proporção da continuada utilização dos antigos. Isso parece haver contribuído para a confusão terminológica ainda existente, na qual palavras e expressões como: estratégia, política, planejamento estratégico e administração estratégica são continuamente tomados como iguais, dificultando determinar com precisão a evolução do conceito de estratégia em si, dos aspectos que compõem a sua aplicação, das perspectivas da sua análise e investigação.

Na abordagem organizacional privilegiam-se aspectos que receberam pouca atenção por parte dos adeptos da abordagem econômica, a partir do reconhecimento de que a estrutura da organização é complexa e afeta a definição e a operacionalização da estratégia (CARROLL, 1987). Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994), o uso da abordagem organizacional em muito contribuiu para a conceituação e a conseqüente aceitação da influência da estratégia no cotidiano da organização, sobretudo após a publicação dos trabalhos pioneiros de Chandler (1962) e de Andrews (1965). Esses estudos forneceram um conjunto de constructos e proposições, cujo emprego em pesquisas empíricas mais cuidadosas conduziu ao surgimento de uma dicotomia entre questões de processo, voltadas para o entendimento da formulação e implementação da estratégia, e questões de conteúdo, concentradas na conexão entre estratégia e desempenho. A obra de Chandler (1962), em particular, ajudou a popularizar a noção de estratégia como processo, em oposição ao conceito de política dominante até então, que a distinguiu enquanto fórmula prefixada, usada na implantação de regras para o estabelecimento de fronteiras entre as tarefas a serem cumpridas pelas áreas funcionais da organização.

A idéia de planejamento estratégico ocupou lugar de destaque no âmbito das investigações sobre processos. Significando inicialmente o plano traçado para o futuro da organização, designado até então como planejamento de longo prazo, e composto pelas etapas de seleção dos objetivos organizacionais e de estabelecimento de programas para atingi-los de maneira sistemática, o planejamento estratégico ganhou notoriedade nos anos sessenta, mediante as tentativas empreendidas por estudiosos e por empresas de consultoria norte-americanas de transformá-lo num procedimento formal e preciso. Para tanto, dividiram-se as suas dimensões constituintes: missão, objetivos, análise ambiental, análise de recursos, etc. A *McKinsey e Company* criou para a *General Electric* o conceito de unidades estratégicas de negócios. O *Boston Consulting Group* (BCG) desenvolveu ferramentas tais como a curva de experiência e a matriz de participação no crescimento, além de enfatizar a responsabilidade administrativa dos dirigentes, tanto pela fundação da organização como pela sua manutenção

e direção ao longo do tempo (RUMELT, SCHENDEL E TEECE, 1994; MICKLETHWAIT E WOOLDRIDGE, 1998).

Em meados dos anos 70 o uso do planejamento estratégico entrou em declínio, por causa da crise econômica mundial desencadeada pelo embargo do petróleo, seguida pelo aumento das taxas de juros, da inflação e da competição, e pela posterior invasão dos produtos japoneses no mercado. Nesse contexto, os dirigentes se mostravam incapazes de promover mudanças que permitissem a rápida adaptação da organização às transformações ambientais, obtendo pouco retorno sobre o investimento ao se limitarem apenas às funções de planejamento para a consecução da estratégia. Pesquisas empíricas constatavam falhas teóricas e dificuldades práticas nos modelos vigentes. Estratégias formuladas de modo brilhante não alcançavam sucesso na fase de implementação. Somados, esses fatores abriram caminho para o surgimento do conceito de administração estratégica, que supõe a gestão integrada, equilibrada e mais abrangente dos recursos e ferramentas disponíveis, até mesmo no que concerne à participação e ao comprometimento de todos os integrantes da organização (MINTZBERG, 1994; RUMELT, SCHENDEL E TEECE, 1994; MICKLETHWAIT E WOOLDRIDGE, 1998).

Por sua vez, a busca pelo melhor entendimento das questões de conteúdo estratégico encontrou em Porter (1986) um dos seus maiores expoentes. Apesar das inúmeras críticas que suscitaram, as suas idéias incrementaram, no transcorrer das décadas de oitenta e noventa, a realização de estudos baseados na interação das abordagens de natureza organizacional e econômica. Essa interação parece retratar a capacidade da abordagem organizacional de comportar a utilização de vários quadros conceituais, cuja diversidade se estende à própria definição de estratégia, conforme observa Carrol (1987).

Freqüentemente considera-se estratégia um curso específico de ação, por meio do qual se constata o modo como os recursos estão sendo empregados para o alcance dos objetivos organizacionais preestabelecidos (DAVIDSON ET AL., 1988). Entretanto Mintzberg (1987) afirma que estratégia requer variadas definições, agrupadas na literatura especializada em cinco tratamentos: como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como manobra. Como plano, a estratégia caracteriza-se pela deliberação, consistindo em curso de ação intencionalmente formulado para lidar com uma situação específica. Em outras palavras, um guia para o futuro. O conceito de estratégia como padrão supõe, pelo contrário, o

atendimento ao mesmo tipo de comportamento ao longo do tempo, intencional ou não, proporcionando assim uma visão do passado da organização.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em consonância com as concepções sobre processo, considerar estratégia como plano implica traçar a estratégia pretendida e como padrão a estratégia realizada. Ao consumarem-se intenções prévias, identifica-se uma estratégia deliberada; àquelas que não foram realizadas, designa-se estratégia irrealizada. Por fim, o desenvolvimento de um padrão na ausência de intenções, ou a despeito delas, conduz à estratégia emergente. Tal raciocínio demonstra que raramente as estratégias eficazes são de fato deliberadas ou emergentes, configurando-se uma mescla, que reflete a qualidade dos dirigentes de efetuar previsões e de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados.

A definição da estratégia como posição sugere a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na localização do produto no mercado ou nicho, conforme salienta a escola da ecologia populacional, iniciada por Hannan e Freeman (1977, 1989). Na sua formulação, o foco se volta em buscar verificar a demanda por determinado produto, por certo cliente situado em mercado específico. Os estudiosos também capturam a noção de estratégia enquanto perspectiva: abstração derivada da percepção dos componentes do mundo real expressa no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização e coletivamente exercida. Nesse caso, o foco se volta para a dinâmica interna de funcionamento da organização. E, por fim, a estratégia tem sido vista como manobra, que visa a neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1998).

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

Na impossibilidade de encontrar um conceito preciso, único e aceito pelas mais diversas correntes de investigação, Chaffee (1985) distingue algumas áreas de concordância acerca da natureza da estratégia: (1) é a dimensão que pressupõe a conexão entre organização e ambiente; (2) a sua essência é complexa, pois a sujeição às constantes transformações ambientais não permite concretizá-la freqüentemente de maneira rotineira e programada; (3) afeta o bem-estar geral da organização; (4) o seu estudo inclui questões de conteúdo e de processo; e (5) a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

A literatura tem mostrado que o conceito de estratégia é utilizado sob diferentes enfoques e abordagens. Não se apresenta uma definição única, universalmente aceita do que seja estratégia (MINTZBERG E QUINN, 2001). Ao contrário, localizam-se inúmeras definições com diferentes conotações em diversos contextos, quer na esfera teórica, quer na esfera prática das organizações.

De acordo com Motta (2000), no contexto organizacional, a estratégia é a capacidade de se trabalhar, contínua e sistematicamente, o ajustamento da organização às condições de um ambiente em mutação, tendo a visão de futuro da organização e a perpetuidade organizacional como meta.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é o inter-relacionamento de um conjunto de metas e políticas que materializa, a partir da realidade amorfa do ambiente de uma empresa, um conjunto de problemas que uma organização pode captar e resolver. Os autores, por motivos de clareza, apresentam certas definições consistentes para o significado de estratégia, objetivos, metas, políticas e programas, assim definidos:

- Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. Busca ordenar e alocar os recursos para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas e, mudanças no ambiente.
- Metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados devem ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. As metas principais - as que afetam a direção e viabilidade total da entidade – são chamadas metas estratégicas.

- Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Políticas importantes – que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam sua viabilidade – são chamadas políticas estratégicas.
- Programas estabelecem a seqüência passo-a-passo das ações necessárias para que a empresa atinja os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política. Esses programas que determinam o a viabilidade geral da entidade são chamados de programas estratégicos.
- Decisões Estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento, sua viabilidade frente às incertezas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ditando os recursos necessários, os principais padrões utilizados determinam a eficiência do empreendimento.

As estratégias existem em vários níveis em qualquer organização. Da mesma forma, as táticas também podem ocorrer em qualquer nível de uma empresa ou organização. Porém, a diferença entre elas é que, as táticas são de curta duração, adaptáveis e usadas para atingir objetivos limitados, enquanto as estratégias definem uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos mais amplos. As estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a natureza humana insiste em uma definição para todos os conceitos. Porém, a palavra estratégia há muito tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. O reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através desse campo. Assim, de acordo com os mesmos autores, cinco definições de estratégias, conhecidas no meio acadêmico como os 5 P's, são apresentadas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano é um tipo de curso de ação conscientemente produzido, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Por essa definição, a estratégia tem duas características essenciais: são concebidas previamente às ações para quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Podem ser gerais ou específicas, porém representam ações intencionadas, destinadas a um objetivo; significam um direcionamento para a organização.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), uma série de definições, em uma variedade de campos de ação, reforça este ponto de vista, a saber:

- Na área militar: a estratégia trata do planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas tomando decisões sobre os engajamentos individuais;
- Na teoria de jogos: a estratégia é um plano completo que especifica quais opções serão feitas (pelo jogador) em cada situação possível;
- Na administração: a estratégia é um plano unificado abrangente e integrado, com a finalidade de assegurar que os objetivos do empreendimento sejam alcançados.

A estratégia como pretexto, explica que uma estratégia pode ser um pretexto, apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente e o competidor. Da mesma forma, uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Então aqui, estratégia real (como plano, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe.

A estratégia como padrão acontece onde ocorre um fluxo de ações, que poderão surgir sem uma pré-concepção, de forma emergente, mesmo sem ter sido deliberada como plano; é uma estratégia focada na ação; um comportamento consistente ao longo de um determinado período de tempo.

A estratégia como posição, é uma maneira de colocar a organização no ambiente, posicioná-la, podendo se entender também além da concorrência, quer seja ela econômica ou não. Resulta de onde, quando e como a organização se posiciona sobre um determinado contexto ou ambiente; a estratégia se torna a força de mediação entre a organização e o ambiente (contexto externo e interno).

A estratégia como perspectiva, busca demonstrar que seu conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia, neste caso, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Essa definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito.

Para os autores, o que é de primordial importância sobre esta quinta definição, todavia, é que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização através de suas

intenções e/ou pelas suas ações. Nesse contexto, estratégia entra no campo da mente coletiva – indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) inter-relacionando os 5 P's da estratégia, a estratégia, tanto como perspectiva ou como posição pode ser compatível como plano e/ou padrão. Porém, a relação entre essas duas definições pode ser mais envolvente. O conceito de estratégia emergente é que um padrão pode emergir a ser conhecido de modo a provocar um plano formal, talvez de uma perspectiva formal. As organizações aparentemente desenvolvem caráter, assim como as pessoas desenvolvem personalidade ao interagir com o mundo.

Dessa forma, o padrão pode dar margem perspectiva. Assim também é o caso da posição. Mesmo que existam vários relacionamentos entre as várias definições, nenhum relacionamento isolado nem qualquer definição única, no que diz respeito ao assunto, assumem precedência sobre os demais. De algumas maneiras, essas definições competem entre si, mas, talvez de uma forma mais importante, elas se complementam.

Para Mintzberg e Quinn (2001), nem todos os planos se tornam padrões e tampouco nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados; algumas tramas são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais do que posições, contudo, são menos que perspectivas. Cada definição acrescenta elementos importantes à compreensão de estratégia e, com efeito, busca encorajar a encarar questões fundamentais sobre as organizações.

As estratégias deixam, ainda, dúvidas quanto à sua formação na organização. Mintzberg e Quinn (2001) apresentam, então, conceitos de estratégia que se identificam em duas vertentes: estratégias pretendidas, enquanto intenções antecipadamente afirmadas pela liderança da organização; ou emergentes, aquelas que surgem diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, ou na correção de rumos e ajustes da intenção inicial.

O ponto de vista deste autor é simples: as estratégias podem se formar como podem ser formuladas. Algumas estratégias se assemelham a uma ou outra forma, porém, a maioria se enquadra no espaço que existe entre as duas formas, podendo ter aspectos deliberativos e emergentes ao mesmo tempo.

Esses dois tipos de estratégia, segundo o mesmo autor, podem conduzir, no mínimo, a três caminhos: (1) estratégias pretendidas que foram realizadas, chamadas deliberadas, (2)

estratégias pretendidas que não foram realizadas, chamadas não realizadas; (3) estratégias realizadas que não foram pretendidas, chamadas de emergentes. Esses três caminhos podem ser visualizados na Figura 1, apresentada a seguir:

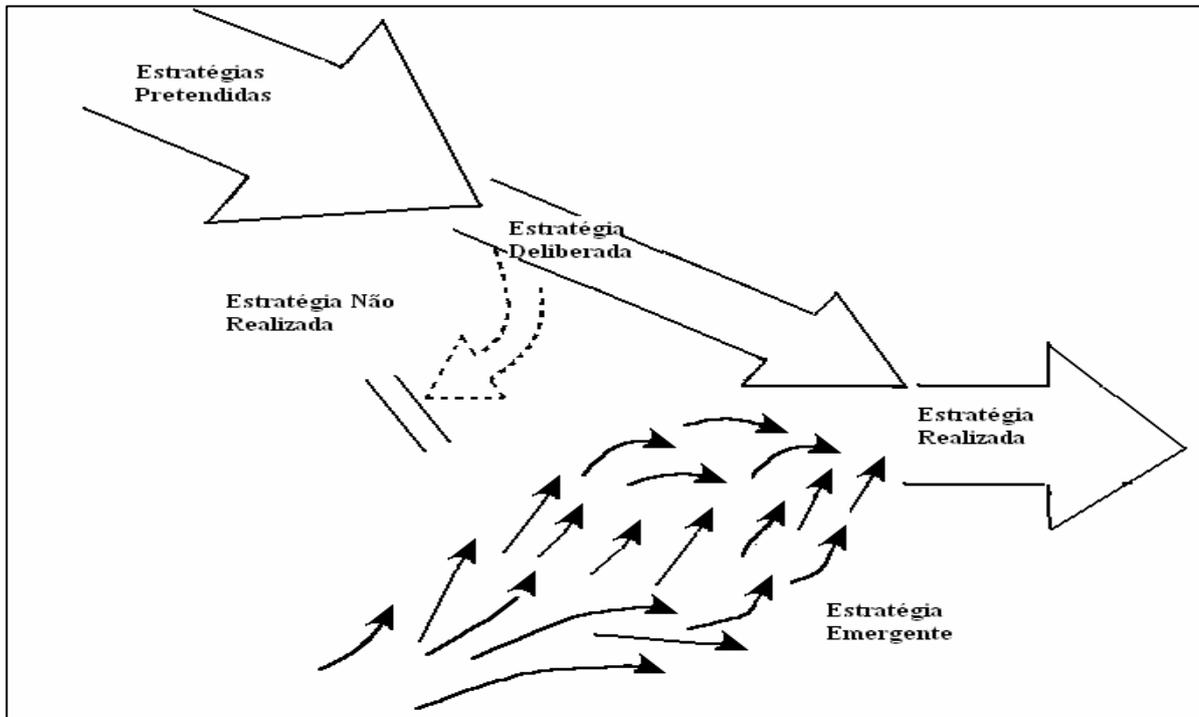


Figura 1. Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001, p. 29

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma questão evolutiva ou pode acontecer deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Porém, quando essas intenções planejadas não produzem efeitos desejados, as organizações ficam com estratégias não realizadas. Assim, a estratégia deliberada e a emergente formam os extremos de um *continuum*, ao longo do qual as estratégias que são criadas no mundo real possam ser encontradas.

Mintzberg e Quinn (2001) compara o planejamento formal da estratégia, o qual, através de um controle racional, análise sistemática dos concorrentes e do mercado, e análise dos pontos fortes e fracos da empresa, desenvolvem-se estratégias claras e transparentes, com o modelo chamado de “Estratégia Artesanal”, que mostra como os gerentes moldam as estratégias da maneira pela qual os artesãos moldam sua argila.

Para o autor, não é o pensamento e a razão, como envolvimento essencial, mas sim, o sentimento de intimidade e harmonia com os materiais à mão, desenvolvidos através de longa experiência e comprometimento, em que a formulação e a implementação fundem-se em um

processo natural de aprendizagem no qual as estratégias criativas evoluem. A imagem artesanal é a que melhor capta o processo em que estratégias eficientes acontecem, quando os gerentes são artesãos e a estratégia é sua argila.

Os gerentes posicionam-se entre o passado das capacidades da empresa e um futuro de possibilidades de mercado, trazendo para seu trabalho um conhecimento íntimo do material que tem em suas mãos.

Se as estratégias podem ser planejadas e pretendidas, também podem ser perseguidas e realizadas, ou seja, são planos para o futuro e padrões do passado. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a formação da estratégia vista como um processo deliberado retrata que, primeiro pensa-se, e depois age-se, formula-se, e, implementa-se.

Os autores exemplificam isso na metáfora com o artesão, girando a argila para fazer uma escultura, a mesma adere ao pino de modelagem e uma forma redonda surge, e a partir daí um vaso cilíndrico surge. Uma idéia leva à outra, até que um padrão se forma. A ação impulsionou o pensamento: emerge uma estratégia.

Dessa forma, as estratégias podem tanto formar como podem ser formuladas. Pressupondo que, não necessariamente, o pensamento precisa ser independente da ação e precedê-la, já que, nenhum artesão pensa durante alguns dias e trabalha em outros, a mente do artesão atua constantemente, alinhada com as mãos, sem separar o trabalho da mente das mãos, como grandes organizações tentam fazer, separando o *feedback* vital que une as duas coisas, com o intuito de aprender.

A estratégia puramente deliberada evita o aprendizado. Assim que a estratégia é formulada, a estratégia emergente o fomenta (MINTZBERG E QUINN, 2001). Na verdade, toda formação de estratégia anda sobre duas bases: uma deliberada e outra emergente. A estratégia puramente deliberada dificulta o aprendizado, e a estratégia puramente emergente impede o controle (MINTZBERG E QUINN, 2001).

Então, o aprendizado precisa ser acompanhado de controle, nenhuma organização sabe o suficiente para resolver tudo de antemão e ignorar o aprendizado, como ninguém pode ser suficientemente flexível, para deixar tudo ao acaso e desistir do controle. Porém, estratégias eficientes podem aparecer nos lugares menos esperados e se desenvolver através dos meios mais inesperados.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), essas estratégias tornam-se organizacionais quando se tornam coletivas, quando proliferam para orientar o comportamento da organização. São chamadas de estratégias guarda-chuvas, pois a cúpula estabelece as diretrizes gerais, deixando os aspectos específicos para outros funcionários abaixo da escala hierárquica. Também é considerada deliberada emergente no sentido de que, ela é conscientemente administrada, para permitir que as estratégias surjam durante o trajeto.

Também deliberadas emergentes são as estratégias de processos, quando a gerência controla o processo de formação da estratégia, enquanto deixa o conteúdo por conta de outros. Estes tipos de estratégias requerem esperteza e criatividade, pois, de certa forma, essas organizações são dotadas de artesãos, todos eles necessariamente estrategistas.

De maneira convencional, a administração estratégica, sustenta que a mudança precisa ser contínua. A organização deve adaptar-se o tempo todo. No entanto, o verdadeiro conceito de estratégia está enraizado em sua estabilidade, não em mudança. Por qualquer definição, a estratégia impõe estabilidade na organização. O simples fato de ser estratégia e torná-la explícita, cria resistência à mudança estratégica. Na feitura da estratégia, existe a necessidade de reconciliar as forças para a estabilidade e para a mudança.

Para o autor, na maior parte do tempo, as organizações buscam uma determinada orientação estratégica, mesmo que a mudança pareça contínua, o que ocorre no contexto desta orientação é uma repetição do que se faz, talvez de maneira melhor. Assim como os artesãos, as organizações buscam melhoramento contínuo pelo uso de suas competências distintas em cursos já estabelecidos. O mundo continua a mudar, de forma gradativamente ou de repente, e esta orientação estratégica das organizações fica fora do sincronismo com o ambiente, desta mesma forma.

Acontece, então, o que Miller e Friesen apud Sausen (2003) chamam de revolução estratégica, um longo período de mudança evolucionária, é subitamente marcado por um breve ataque de turbulência revolucionária, na qual a organização altera rapidamente muito de seus padrões estabelecidos, tentando saltar rapidamente para uma nova estabilidade, integrada a um novo conjunto de estratégias, estruturas e culturas, aqui consideradas um salto quantitativo.

À medida que a velha estratégia estabelecida se desintegra, a nova estratégia começa a se espalhar. Todavia, as organizações parecem precisar separar, em tempo oportuno, as forças

básicas para mudança e estabilidade, reconciliando-as ao levá-las em conta, cada qual a seu tempo. Muitos fracassos estratégicos podem ser atribuídos à mesclagem das duas ou à obsessão por uma das forças em detrimento da outra.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), administrar a estratégia é, em suma, criar pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. Administrar a estratégia é, na maior parte, administrar a estabilidade, não a mudança.

O chamado planejamento estratégico precisa ser reconhecido por aquilo que é: um meio, não para criar estratégias, mas para programar a estratégia já criada. Os planejadores podem ser também estrategistas, desde que sejam criativos e que estejam em contato com o que é relevante (MINTZBERG E QUINN, 2001). Para estes autores, os ambientes não mudam em uma base regular ou ordenada. Na maior parte do tempo, a mudança é pequena e até mesmo temporária e não requer resposta estratégica. De vez em quando há uma descontinuação significativa, na qual tudo o que é importante parece mudar de uma só vez, porém, estes eventos são fáceis de reconhecer.

Mas o verdadeiro desafio na arte da estratégia reside em detectar descontinuações sutis que podem abalar um negócio futuro, e para isso, não existe uma técnica, apenas, a mente do estrategista em contato com a situação. O segredo é administrar na maior parte do tempo, dentro de uma determinada orientação estratégica e, ainda, identificar a descontinuação ocasional relevante. A habilidade para fazer este tipo de mudança de postura é a essência da administração estratégica, tendo mais a ver com visão e envolvimento do que com técnica analítica (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O tipo de conhecimento envolvido na estratégia, não é o conhecimento intelectual, não são relatórios analíticos e nem dados abstratos (embora úteis), mas o conhecimento pessoal, compreensão íntima, equivalente ao *feeling* do artesão pela argila, pois os fatos estão disponíveis para todos, mas não este tipo de conhecimento. Sabedoria é a palavra que melhor a define. Os artesãos, seguindo a metáfora de Mintzberg, obtêm habilidades para ver, para captar coisas que outros não enxergam. O mesmo se aplica para os gerentes de estratégia. São os que têm uma espécie de visão periférica que melhor detecta e tira proveito dos eventos à medida que surgem.

A chave para administrar estratégia está na habilidade de detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma. Assim como ervas daninhas que aparecem inesperadamente em um

jardim, algumas estratégias emergentes também precisam ser arrancadas de imediato, ou aproveitadas, pois segundo Mintzberg e Quinn (2001), a visão do amanhã pode nascer da aberração de hoje. Administrar neste contexto, portanto, é criar o clima no qual uma grande variedade de estratégias pode florescer.

Na medida em que estratégia é uma palavra geralmente associada ao futuro, a ligação com o passado não é menos importante. Como observou Kierkegaard apud Mintzberg e Quinn (2001, p.122), “a vida é vivida para frente, mas compreendida pelo retrocesso”. Os gerentes (ou administradores, proprietários...) talvez tenham de viver a estratégia do futuro, mas precisam compreendê-la pelo passado. Somente ao compreender os padrões que se formam em seu próprio comportamento é que podem conhecer suas capacidades e seu potencial. Essa estratégia de artesanato, como a administração artesanal, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado. Ressaltam-se aqui os estudos de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), nos quais eles procuram dar um pouco de estrutura a formação da estratégia, no sentido de considerar como as estratégias verdadeiramente se formam, destacando dez escolas de pensamento estratégico.

2.3 AS ESCOLAS DE MINTZBERG

Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2000) apresentam uma metáfora sobre as diversas perspectivas empregadas para compreender a estratégia, comparando-as a um “brinquedo Lego” ou a um “quebra-cabeça”. As escolas que enxergam o processo de formação da estratégia como um “quebra-cabeça” têm-se a estratégia como um resultado único, embora existam diversos meios de chegar a este. No brinquedo Lego temos um número infinito de resultados possíveis, assim como é inumerável a possibilidade de chegar a cada um destes resultados.

Mintzberg et al (2000) recorre a outra metáfora para compreender a estratégia, a fábula dos cegos que desejavam conhecer um elefante. Cada um deles, tateando apenas uma parte, fez um retrato distorcido do animal. Aquele que segura a tromba associa o elefante a uma cobra. O que apalpa a perna imagina uma semelhança com um tronco de árvore, aquele que toca apenas as presas imagina um animal semelhante a uma lança. Analisando por partes (ou as partes), todos os cegos estavam certos, porém na visão geral, todos estavam errados. Cada

escola, dentro do seu foco de abordagem da estratégia encontra-se correta, porém, ao tentar definir estratégia como um todo, fracassam.

Ao analisar a estratégia por uma perspectiva única não se consegue descrever a verdadeira estratégia, assim como sobrepor diversas visões fragmentadas também não, sendo assim, a estratégia, semelhante ao elefante, só pode ser observada completa e em movimento. Vários autores buscaram classificar a literatura sobre estratégia em escolas de pensamento. O trabalho de Mintzberg et al (2000), com sua classificação das dez escolas da estratégia, é fruto da revisão de grande volume de literatura, onde dez pontos distintos foram identificados, sendo cada ponto responsável por uma perspectiva única. As escolas estão subdivididas em três grupos: prescritivo, descritivo e interativo.

As três primeiras escolas, que fazem parte do grupo das escolas prescritivas, estão preocupadas em identificar como as estratégias devem ser formuladas. A escola do *design*, do planejamento e do posicionamento, são de natureza prescritiva, pois referem-se a como as estratégias deveriam ser formuladas e não como elas necessariamente se formam. Dito de outra maneira, tais escolas têm tratado estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente e vêem a formulação da estratégia como um processo conceitual (escola do *design*), planejamento formal (escola do planejamento), e posicionamento competitivo (escola do posicionamento).

As próximas seis escolas se preocupam com a descrição de como as estratégias são formuladas. Essas escolas são apresentadas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) como descritivas: (1) escola empreendedora; (2) escola cognitiva; (3) escola de aprendizagem; (4) escola do poder; (5) escola cultural e (6) escola ambiental. O último grupo é formado por apenas uma escola (Escola da Configuração) que busca a integração das perspectivas das demais escolas. É uma escola de pensamento sobre a formulação de estratégias.

2.3.1 Escola do Planejamento

A escola do planejamento, que se desenvolveu nos anos de 1960, mas se destacou nos anos de 1970, responsável pelo surgimento da administração estratégica, tem como mensagem central: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, e muitos números. Entre suas premissas fundamentais está a idéia de que deve haver um processo controlado e consciente de planejamento formal, dividido em fases das quais resultem as estratégias. O

executivo principal é o responsável por esse processo, mas, na prática, a execução e a responsabilidade ficam com os planejadores. Deste processo surge pronta a estratégia, que deve ser implementada por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de tipos variados. Igor Ansoff com *Corporate Strategy*, em 1965 é o autor mais influente desta escola.

Esta escola, assim como a do *design*, enfatiza a estratégia enquanto conteúdo, e formam a base dos cursos de administração estratégica bem como de grande parte da própria administração estratégica. O quadro 1 apresenta as principais características desta escola.

| ESCOLA DO PLANEJAMENTO | |
|---|---|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Ansoff, 1965 |
| Disciplinas-base | Algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria dos sistemas, cibernética |
| Defensores | Executivos “profissionais” MBAs, <i>experts</i> de assessoria (muitos de finanças), consultores e <i>controllers</i> de governo; especialmente na França e na América |
| Mensagem pretendida | Formalizar |
| Mensagem recebida | Programar (em vez de formular) |
| Homilias | “Um ponto em tempo poupa nove” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Programação, orçamento, cenários |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Planos decompostos em subestratégias e programas |
| Processo básico | Formal, decomposto, deliberativo (prescritivo) |
| Mudança | Periódica, incremental |
| Agentes centrais | Planejadores |
| Organização | Estruturada, decomposta, complacente (para programação) |
| Liderança | Sensível a procedimentos |
| Ambiente | Complacente (lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados) |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Simple, estável (portanto previsível), idealmente controlável |
| Forma de organização | Grande máquina (centralizada, formalizada, também divisionalizada) |
| Estágio | Programação estratégica |

Quadro 1. Escola do Planejamento

Fonte: Mintzberg et al (2000).

2.3.2 Escola do Design

A escola do *design*, descrita na estrutura básica dos anos de 1960, vê a formação da estratégia como um processo conceitual, buscando atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. A formação de estratégia é vista como um processo de concepção, que se substancia num processo racional, ou seja, diagnóstico seguido por prescrição e, depois ação.

A presente escola representa a visão mais influente do processo de formação de estratégia. Ficou famosa a noção de SWOT – avaliação dos pontos fortes, e dos pontos fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente. Sua origem pode ser atribuída à dois livros: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957 e *Strategic and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962 (quadro 2).

Esta escola não se desenvolveu o suficiente para promover a base para o desenvolvimento em outras escolas. Um modelo com suposições ambiciosas que caem quando confrontadas com muitas situações comuns. Contudo, a contribuição desta escola foi importante, pois desenvolveu um vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção de que a estratégia representa uma fundamental adequação entre oportunidades externas e capacidade interna.

| ESCOLA DO DESIGN | |
|---|---|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Selznick, (1957); Chandler, (1962); e depois Andrews, 1965 |
| Disciplinas-base | Nenhuma (arquitetura como metáfora) |
| Defensores | Professores de estudo (em especial de Harvard), estudiosos de liderança, em particular na América |
| Mensagem pretendida | Adequação |
| Mensagem recebida | Pensar (formação de estratégia como estudo de caso) |
| Homilias | “Olhe antes de saltar” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Congruência/encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Perspectiva planejada, única |
| Processo básico | Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo) |
| Mudança | Ocasional, quântica |
| Agentes centrais | Executivo principal (como “arquiteto”) |
| Organização | Ordenada, complacente (para “implementação”), fonte de forças e fraquezas |
| Liderança | Dominante, arbitrária |
| Ambiente | Expediente (fonte de ameaças ou oportunidades) |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Delineável (em economia técnica, social, etc.) e estável |
| Forma de organização | Máquina (centralizada, algo formalizada) |
| Estágio | Reconcepção |

Quadro 2. Escola do Design

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.3 Escola do Posicionamento

O livro *Competitive Strategy* de Michael Porter foi o divisor de águas, em 1986, ainda que não seja o texto fundador dessa escola, congregou os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores, desencantados com as escolas de design e de planejamento.

Segundo o ponto de vista da escola do posicionamento, estratégias são posições genéricas da firma dentro da indústria; o contexto de formulação dessas estratégias é econômico e competitivo; a formação de estratégia é uma seleção de posições genéricas baseadas em cálculos; os gerentes controlam as opções baseadas nos resultados dos cálculos dos analistas, que são importantes neste processo. Dessa maneira, as estratégias saem desse processo prontas para serem implementadas.

O modelo de análise competitiva de Porter (1986) identifica cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência:

- 1) Ameaça de Novos Entrantes;
- 2) Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa;
- 3) Poder de Barganha dos Clientes da Empresa;
- 4) Ameaça de Produtos Substitutos;
- 5) Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes.

As características de cada uma dessas forças explicam por que uma empresa adota uma determinada estratégia. Existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação, e essas vantagens, combinadas ao escopo de uma determinada empresa, formam as estratégias genéricas de Porter.

O quadro 3 apresenta as características desta escola e suas principais fontes.

| ESCOLA DO POSICIONAMENTO | |
|---|---|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados 70; depois Porter, 1986 |
| Disciplinas-base | Economia (organização industrial), história militar |
| Defensores | Como na escola do planejamento, em especial assessores analíticos, boutiques de consultoria e autores militares, em particular na América |
| Mensagem pretendida | Analisar |
| Mensagem recebida | Calcular (em vez de criar ou comprometer) |
| Homilias | “Nada além dos fatos, madame” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, portfólio, curva de experiência |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras |
| Processo básico | Analítico, sistemático, deliberativo (prescritivo) |
| Mudança | Aos poucos, freqüente |
| Agentes centrais | Analistas |
| Organização | Fonte de vantagens competitivas, caso contrário incidental |
| Liderança | Sensível à análise |
| Ambiente | Competitivamente exigente, mas economicamente analisável, complacente quando compreendido |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Simple, estável e madura (portanto, estruturada e quantificável) |
| Forma de organização | Grande máquina, de preferência em produção massa ou (centralizada, formalizada); também divisionalizada e “global” |
| Estágio | Avaliação |

Quadro 3. Escola do Posicionamento

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.4 Escola Empreendedora

A formação da estratégia é baseada na experiência e na intuição do líder. A palavra-chave nessa escola é “visão”. O processo de formação de estratégia é incumbência exclusiva do líder. A estratégia é um senso de direção de longo prazo, uma visão de futuro. A estratégia tende a assumir forma de nicho.

A origem da escola empreendedora está na economia. Segundo Mintzberg et al (2000) Karl Marx elogiava os empreendedores como agentes de mudanças. Para Schumpeter (1982), o empreendedor é a pessoa com a idéia do negócio (quadro 4).

A crítica a esta escola está na concepção de que a estratégia está totalmente a cargo de um único indivíduo, o líder, e a empresa estará em sérias dificuldades se acaso perca esse

indivíduo. Contudo, existem situações em que a perspectiva dessa escola é a mais apropriada: uma nova empresa, uma antiga empresa com problemas e em muitas pequenas empresas.

As premissas desta escola são:

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

A escola empreendedora reflete um tema recorrente na literatura, na qual a formação da estratégia é vista como um processo empresarial, associada à visão do líder. O processo de formação é enraizado na experiência e na intuição deste líder e cabe a ele promover a visão (estratégica), manter controle sobre ela e adaptá-la sempre que necessário. Isto sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente. Ela serve tanto como inspiração quanto como sentido do que deve ser feito – é uma visão de futuro da empresa.

| ESCOLA EMPREENDEDORA | |
|---|--|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Schumpeter, 1950, Cole, 1959, outros em economia |
| Disciplinas-base | Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam de economistas) |
| Defensores | Imprensa de negócios individualistas românticos, pequenos empresários em toda parte, mas mais na América latina e entre chineses fora da China |
| Mensagem pretendida | Pressentir |
| Mensagem recebida | Centralizar (e depois esperar) |
| Homilias | “Leve-nos ao seu líder” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Golpe ousado, visão, critério |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Perspectivas (visão) pessoal e única como nicho |
| Processo básico | Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado (como guarda-chuva, embora específico emergente) (descritivo) |
| Mudança | Ocasional, oportunista, revolucionária |
| Agentes centrais | Líder |
| Organização | Maleável, simples |
| Liderança | Dominante, intuitiva |
| Ambiente | Manobrável, cheio de nichos |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Dinâmica, mas simples (portanto, compreensível pelo líder) |
| Forma de organização | Empreendedora (simples, centralizada) |
| Estágio | Início da vida, reformulação, pequeno porte sustentado |

Quadro 4. Escola Empreendedora

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.5 Escola Cognitiva

Para compreender a visão e a formação estratégica é preciso sondar a mente do estrategista, chegar ao que este processo significa no campo da cognição humana, com auxílio da psicologia cognitiva. Um consenso nessa escola é que as estruturas mentais; mapas, conceitos, molduras, esquemas, enredos, planos e modelos mentais são pré-requisitos essenciais para a cognição estratégica. É preciso compreender a mente humana para compreender a formação estratégica. Sob esse aspecto, formação da estratégia está na dependência da Psicologia Cognitiva.

Esta escola nos últimos quinze anos tem atraído muitos pesquisadores proeminentes como: Duhaime e Schwenk, 1985; Reger e Huff, 1993; Bogner e Thomas, 1993. Lyle, em 1993 com sua pesquisa sugere que a Escola Cognitiva era uma das áreas mais populares de pesquisa em administração estratégica (Mintzberg et al, 2000).

Nesta escola, a formação da estratégia pode ser entendida como um processo cognitivo, do qual as estratégias emergem como perspectivas da mente dos estrategistas, na

forma de conceitos, mapas e esquemas, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. No quadro 5 percebe-se que os autores desta escola buscaram descrever que, este mundo visto pelos gestores (ambiente percebido) pode ser modelado ou construído, a partir da interpretação que cada um faz das condições objetivas do ambiente.

| ESCOLA COGNITIVA | |
|---|---|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958 |
| Disciplinas-base | Psicologia (cognitiva) |
| Defensores | Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas na outra |
| Mensagem pretendida | Enquadrar |
| Mensagem recebida | Preocupar-se ou imaginar (ser incapaz de enfrentar em qualquer caso) |
| Homilias | “Verei quando acreditar” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Perspectiva mental (conceito individual) |
| Processo básico | Mental, emergente (dominante ou forçado) (descritivo) |
| Mudança | Infrequente (enfrenta resistência ou construída mentalmente) |
| Agentes centrais | Mente |
| Organização | Incidental |
| Liderança | Fonte de cognição, passiva ou criativa |
| Ambiente | Esmagador ou construído |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Incompreensível |
| Forma de organização | Qualquer uma |
| Estágio | Concepção original, reconcepção, inércia |

Quadro 5. Escola Cognitiva

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.6 Escola do Aprendizado

Num mundo em mudança, onde a estratégia adquire formas complexas, o estrategista aprende ao longo do tempo. Entretanto, também a organização aprende, aprendizado este que surge de forma emergente. Em geral, a escola da aprendizagem sustenta que as iniciativas estratégicas são tomadas por quem tem recurso e capacidade para aprender. A função da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por onde podem surgir novas estratégias. Sendo assim, de acordo com esta escola, primeiro aparecem as estratégias como padrões do passado, depois como planos para o futuro e por fim como perspectivas para guiar o comportamento. Charles Lindblom em 1959 viola praticamente todas as premissas

administração convencional, com seu artigo “A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira”, dando início, de certa maneira, a esta escola.

A escola da aprendizagem considera a estratégia surgindo de um processo emergente, ou seja, as estratégias devem emergir à medida que a organização se adapta ou “aprende”. Baseada em grande parte em pesquisas descritivas, esta escola informa menos o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando confrontadas com condições complexas e dinâmicas, podendo haver a obtenção de um voluntarismo, aproveitando uma iniciativa, independente das circunstâncias, dos processos e dos atores (quadro 6).

| ESCOLA DO APRENDIZADO | |
|---|--|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90 |
| Disciplinas-base | Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática |
| Defensores | Pessoas inclinadas para experimentação, ambigüidade adaptabilidade, em especial no Japão e Escandinávia |
| Mensagem pretendida | Aprender |
| Mensagem recebida | Jogar (em vez de seguir) |
| Homilias | “Se na primeira vez não conseguir, tenta de novo” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Padrões, única |
| Processo básico | Emergente, informal, confuso (descritivo) |
| Mudança | Contínua, incremental ou pouco a pouco, com critérios quânticos ocasionais |
| Agentes centrais | Aprendizes (quem puder) |
| Organização | Eclética, flexível |
| Liderança | Sensível a aprendizado (próprio e dos outros) |
| Ambiente | Elaborado, imprevisível |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Complexa, dinâmica (e assim imprevisível), nova |
| Forma de organização | Adhocracia, também profissional (descentralizada) |
| Estágio | Evolução, em especial mudança sem precedente |

Quadro 6. Escola do Aprendizado

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.7 Escola do Poder

A estratégia é formada pelos processos de influência, busca de poder e negociação, seja dentro da organização (política interna) ou como um comportamento próprio em

ambiente externo. As estratégias são emergentes e são mais posições e meios de iludir do que perspectivas. O poder micro vê a formação estratégica como barganha, persuasão e até como confronto direto, na forma de jogos políticos, nos quais nenhum interesse domina por muito tempo. O poder macro vê tanto nas manobras estratégicas como nas estratégias coletivas, nas redes e alianças, a promoção de seu próprio bem-estar.

A crítica a esta escola é a excessiva e quase exclusiva concentração no poder como determinante da formação estratégica. A literatura sobre esta escola tem início no final dos anos 70 com *Strategy Formulation: Political Concepts*, de MacMillan em 1978, com Sarrazin em 1975, 1977-78, com os trabalhos de Pettigrew em 1977 e com Bower e Davis em 1979. Esta escola colaborou introduzindo vocábulos no campo da administração estratégica como: coalizão, jogos políticos e estratégia coletiva, e salientou a importância da política na promoção de mudanças.

A escola de poder enxerga a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder, decorrente tanto de um processo interno quanto externo à organização (quadro 7). Esta escola caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Aqui, a palavra poder é utilizada para designar o exercício de influência e a questão econômica (poder econômico além da concorrência de mercado).

As organizações são (e sempre foram) cercadas por relações de poder, as quais podem ser distinguidas em dois ramos nesta escola: poder micro (lida com jogo de política dentro da organização, com os processos de administração estratégica, focalizando os agentes internos em conflito com seus colegas, em geral por interesses próprios); poder macro (uso de poder pela organização; vê a organização agindo por próprio interesse, em conflito ou cooperação, com outras organizações).

| ESCOLA DO PODER | |
|---|--|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro) |
| Disciplinas-base | Ciência política |
| Defensores | Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo, especialmente na França |
| Mensagem pretendida | Agarrar |
| Mensagem recebida | Ocultar (em vez de dividir) |
| Homilias | “Procure o número um” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas |
| Processo básico | Conflitivo, agressivo, confuso, emergente (micro), deliberado (macro) (descritivo) |
| Mudança | Freqüente, pouco a pouco |
| Agentes centrais | Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro) |
| Organização | Conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro) |
| Liderança | Fraca (micro), não-especializada (macro) |
| Ambiente | Contencioso (micro), complacente ou negociável (macro) |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Divisiva, malevolente (em micro), controlável ou cooperativa (macro) |
| Forma de organização | Qualquer uma, mas em especial a adhocracia e profissional (micro), maquina fechada ou adhocracia em rede (macro) |
| Estágio | Desafio político (micro), obstrução, cooperação (macro) |

Quadro 7. Escola do Poder

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.8 Escola Cultural

Antes de 1980 e do sucesso das empresas japonesas não existia literatura sobre cultura em administração, exceto pela Escandinávia, onde em 1965 foi formada a *Scandinavian Institutes for Administrative Research* – SIAR, uma organização sueca com enfoque em pesquisa e consultoria. Seus líderes Eric Rhenman e Richard Norman publicaram respectivamente: *Organization Theory for Long Range Planning* (1973) e *Management for Growth* (1977), livros estes que formam a base desta escola.

O processo de interação social compõe a formação de estratégia, de acordo com crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. Essas crenças e interpretações são adquiridas por um processo de socialização ou aculturação, que é, em grande parte, tácito. Em função disso, a estratégia é uma expectativa enraizada em intenções coletivas (deliberadas), e existe a tendência à perpetuação da estratégia, não se encorajando as

mudanças. A crítica que pode ser feita a essa escola se refere à falta de clareza conceitual de seus pressupostos. Sua contribuição principal é introduzir, na formação da estratégia, conceitos mais amplos da história da organização.

A estratégia é vista como um processo ideológico pela escola cultural, ou seja, um processo de interação social, baseado nas crenças dos membros da organização, que têm origens nos processos de aculturação e socialização a que estão submetidos. Para esta escola, a estratégia é uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas e, refletidas nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Estratégia como deliberada, mesmo que não plenamente consciente. O quadro 8 apresenta as principais características da Escola Cultural.

| ESCOLA CULTURAL | |
|---|--|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Rhennam e Normann, final dos anos 60 na Suécia; nenhuma fonte óbvia em outra parte |
| Disciplinas-base | Antropologia |
| Defensores | Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo; em especial no Japão e na Escandinávia |
| Mensagem pretendida | Aglutinar |
| Mensagem recebida | Perpetuar (em vez de mudar) |
| Homilias | “Uma maçã nunca cai longe da árvore” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Perspectiva coletiva, única |
| Processo básico | Ideológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo) |
| Mudança | Infrequente (enfrenta resistência ideológica) |
| Agentes centrais | Coletividade |
| Organização | Normativa, coesiva |
| Liderança | Simbólica |
| Ambiente | Incidental |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Idealmente passiva, pode tornar-se exigente |
| Forma de organização | Missionária, também máquina estagnada |
| Estágio | Reforço, inércia |

Quadro 8. Escola Cultural

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.9 Escola Ambiental

A liderança é um elemento passivo que serve para ler o ambiente e adaptar a organização a ele. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização tem que reagir a este ambiente ou será eliminada. Nesta escola o estrategista não tem importância alguma, pois o foco é o ambiente. A contribuição desta escola é de ensinar sobre as populações e os ambientes das organizações. A crítica a esta escola é quanto às

dimensões abstratas do ambiente, que não contribuem para uma identificação prática da situação das empresas. A Ecologia da População das Organizações, artigo publicado em 1977 por Hannan e Freeman é a maior expressão desta escola.

No que se refere à escola ambiental, esta trata da formação da estratégia como um processo passivo, focalizando sua atenção na força e na natureza do meio que cercam as organizações, ou seja, o ambiente é o agente central no processo de geração de estratégias (quadro 9).

| ESCOLA AMBIENTAL | |
|---|--|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (p. Ex. , Pugh et al., final dos anos 60) |
| Disciplinas-base | Biologia, Sociologia Política |
| Defensores | Ecologistas populacionais, alguns teóricos de organização, separadores positivistas em geral; nos países anglo-saxônicos |
| Mensagem pretendida | Lutar |
| Mensagem recebida | Capitular (em vez de confrontar) |
| Homilias | “Tudo depende” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Posições específicas (chamadas Nichos, em “ecologia popular”), genéricas |
| Processo básico | Passivo, imposto e, por isso, emergente (descritivo) |
| Mudança | Rara e quântica (em ecologia popular), aos poucos (na teoria de contingência) |
| Agentes centrais | “Ambiental” |
| Organização | Complacente, simples |
| Liderança | Impotente |
| Ambiente | Exigente |
| Dimensões contextuais das escolas | |
| Situação | Conveniente, competitiva, delineada |
| Forma de organização | Máquina (obediente) |
| Estágio | Maturidade, morte |

Quadro 9. Escola Ambiental

Fonte: Mintzberg (2000).

2.3.10 Escola da Configuração

Uma organização pode ser definida como um tipo de configuração, que num determinado período adota estruturas adequadas a seu contexto. Isso ocasiona determinados comportamentos e gera um determinado conjunto de estratégias. A estabilidade eventualmente é interrompida por algum processo de transformação. O ciclo de vida das organizações pode ser descrito pela alternância entre períodos de configuração e de transformação.

Desta maneira, sustentar a estabilidade é a chave para a administração estratégica. A crítica a esse ponto de vista é que o mesmo considera que as empresas, ou são estáticas, ou estão mudando rapidamente. Sua contribuição é que ela traz ordem para o confuso mundo da formação estratégica. Khandwalla em 1970 na sua tese de doutorado descobriu uma justificação empírica para a abordagem da configuração, e, desta maneira este autor estimulou o interesse pelos estudos desta escola.

A escola da configuração, como pode ser observado no quadro 10, procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado. Desta forma, a estrutura da empresa, o contexto onde ela está inserida e o comportamento dos membros é que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Ela descreve o processo como sendo de transformação – saltos quânticos, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre “mudança estratégica”.

| ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO | |
|---|--|
| Dimensões essenciais da escola | |
| Fontes | Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzerg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978) |
| Disciplinas-base | História |
| Defensores | Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA |
| Mensagem pretendida | Integrar, transformar |
| Mensagem recebida | Agregar, revolucionar (em vez de adaptar) |
| Homilias | “Para tudo há uma ocasião...” |
| Dimensões-chave da escola | |
| Palavras-chave | Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização |
| Dimensões de conteúdo e processo da escola | |
| Estratégia | Qualquer um à esquerda |
| Processo básico | Interativo, episódico, seqüenciado, mais todos aqueles à esquerda, em contexto (descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações) |
| Mudança | Ocasional e revolucionária (outras vezes incremental) |
| Agentes centrais | Qualquer um à esquerda em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo) |
| Organização | Qualquer um à esquerda, mudanças periódicas, desde que categóricas |
| Liderança | Agente de mudanças periódicas, mais qualquer um a esquerda desde que categórico |
| Ambiente | Qualquer um à esquerda, desde que categórico |
| Dimensões contextuais da escola | |
| Situação | Qualquer uma à esquerda, desde que categórica |
| Forma de organização | Qualquer uma à esquerda, desde que categórica, de preferência adhocracia e missionária para transformação |
| Estágio | Foco especial na transformação |

Quadro 10. Escola da Configuração

Fonte: Mintzberg (2000).

2.4 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Oliveira (1995), Richard Cantillon em 1775, importante escritor e economista irlandês do século XVII, é considerado como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, aquele que assumia riscos, do capitalista, aquele que fornecia o capital. Cantillon empregou o termo para designar alguém disposto a assumir riscos de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho, sem a certeza de recolocá-lo ou vendê-lo. No século seguinte o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, graças ao início da industrialização mundial.

Para Longen (1997), Jean Batist Say (1803), definia o empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que paga, bem como os lucros que lhe pertencem, ou seja, uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para ele, o julgamento, a perseverança, conhecimento sobre o mundo assim como sobre os negócios e possuir a arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor.

Atrás deste cenário de inovações existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, querem fazer acontecer, querem empreender.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p.19).

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX (JEFFRY TIMMONS,1990 apud DORNELAS, 2001, p.19)

2.4.1 Surgimento do Empreendedorismo

O termo empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer: aquele que assume riscos e começa algo novo [...]. (HISRISH, 1986, apud DORNELAS, 2001, p. 27).

Para Dornelas (2001) pode-se atribuir a Marco Polo o primeiro exemplo de empreendedorismo, por tentar estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor Marco Polo assinou um contrato com um comerciante bem sucedido (capitalista), para vender as mercadorias deste. O capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva enquanto que o aventureiro empreendedor corria todos os riscos físicos e emocionais, assumindo, portanto, riscos de forma ativa.

Na Idade Média, o empreendedor era aquele que gerenciava grandes projetos de produção, sem assumir riscos utilizando-se apenas dos recursos provenientes do governo. Durante o início do processo de industrialização que ocorria no mundo durante o século XVIII, finalmente foram diferenciados os capitalistas do empreendedor.

No final do século XIX e início do século XX, freqüentemente os gerentes ou administradores eram confundidos com os empreendedores, sendo analisados apenas do ponto de vista econômico, como aqueles que planejam, dirigem e exercem controle sobre as ações desenvolvidas nas organizações, porém a serviço do capitalista.

2.4.2 Conceituação de Empreendedorismo

Acredita-se hoje que o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem variadas definições para o termo. Para Barreto (1998, p. 75)

Empreendedorismo: habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada, Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva.

O empreendedor é o indivíduo que faz acontecer, enxerga oportunidades para fazer negócios, está sempre otimista, acredita que tudo que imagina pode ser realizado, implementa e acompanha o desenvolvimento do empreendimento.

Drucker (2000, p. 63) argumenta que o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente. O empreendedor é capaz de visualizar como serão

os negócios, muito além que pessoas normais, antecipa necessidades e identifica oportunidades não percebidas por outras pessoas.

O empreendedor deve ser alguém preparado para aprender a aprender (DOLABELA, 1999 p. 21). Estar sempre buscando se atualizar com as novidades do mercado, querer saber sempre mais, saber maneiras diferentes de fazer a mesma coisa. O empreendedor sempre busca saber aquilo que parece ser o mais difícil ou complexo, mas torna tudo simples e fácil.

Querer ser dono do próprio negócio, poder direcionar sua vida para onde bem quiserem, serem sempre muito arrojados, não sendo passivos nos negócios, possuírem sempre mais de uma idéia ou solução para a mesma coisa, não se importarem em correr riscos, são algumas características do empreendedor. Para Aquino apud Cielo (2001, p. 15)

O empreendedor é descrito como um indivíduo com bastante iniciativa, agressivo para negócios, eterno farejador de oportunidades, ansioso em ser patrão. Lança-se naquilo que gosta de fazer, sendo dinâmico e inquieto. O empreendedor é geralmente alguém dotado de muitas idéias, vocação para o risco, alguns impulsionados pelo lucro imediato, outros pelo prazer de criar, de fazer explodir seu potencial, todos, porém, excitados em administrar seu próprio destino.

Fillion (1991, APUD DOLABELA, 1999, p.28), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive, fenômeno regional, ou seja, existem cidades regiões e países mais empreendedores que outros. Assim, desfaz-se a tese de que empreendedorismo é fruto de herança genética. É possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras. O empreendedorismo pode ser considerado também um fenômeno cultural, fruto de hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões e países, o que comprova a teoria que empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas indicam que as famílias de empreendedores têm maiores chances de gerar novos empreendedores e que empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém a quem admiram e imitam.

O que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades, a presença da iniciativa para criar um negócio novo, paixão pelo que faz aliada a utilização de recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive e finalmente a presença de uma grande facilidade para assumir riscos e possibilidade de fracasso.

Segundo Farrel (1993), o empreendedor é aquele que aprende a utilizar uma estratégia de fazer as coisas de maneira simples, básica, mas sem nunca deixar de fazê-las. Além disso, aponta que os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes, o que dá ao verdadeiro empreendedor uma espécie de orgulho pessoal por aquilo que faz. Comenta também que, a necessidade estaria na origem do espírito empreendedor, levando à criação de algo novo, à edificação de um negócio, ou um comportamento competitivo, mesmo por parte de um subordinado.

Drucker (2000, p.135), refere-se aos empreendedores como:

Indivíduos inovadores. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Amit apud Bringhenti (2000, p.5), vê os empreendedores como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os maiores benefícios de suas inovações.

Para Lezana e Tonelli (1998, p. 39):

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Para Oliveira (1995), o empreendedor é todo indivíduo, que na qualidade de principal tomador das decisões, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo cultivado com isto alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem esta empresa ou tem relacionamentos com ela.

Dolabela (2003) utiliza o termo empreendedorismo em seu sentido amplo; referindo-se a uma forma de ser, independentemente da escolha profissional. Assim estão contidos neste termo, por exemplo, o empregado-empendedor, (ou intraempendedor), o pesquisador-

empreendedor, o empreendedor-comunitário, o funcionário público-empreendedor, ou seja, o que importa é a maneira de se abordar o mundo, qualquer que seja a atividade abraçada.

2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Não há um consenso atualmente no que se refere à conceituação e classificação das micro e pequenas empresas (MPE's), pois cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado (CEZARINO E CAMPOMAR, 2005). No Brasil, em concordância com o Art. 1º. da Lei nº. 9.841, de 05 de outubro de 1999, o conceito formal de micro e pequenas empresas é:

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 R\$ 1.200.000,00, (um milhão e duzentos mil reais) (SEBRAE, 2003).

Tal categoria de empresa goza, por determinação legal, de privilégios e recebe incentivos específicos para seu desenvolvimento, como indica o Art. 179 da Constituição Federal:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução desta por meio de lei (BRASIL, 2003).

O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) é a sistemática aplicável às pequenas empresas e empresas de pequeno porte, implica no enquadramento da empresa, em uma alíquota diferenciada e no recolhimento simplificado de diversos tributos e contribuições, possibilitado pela Lei nº 9317, de 05 de dezembro de 1996, que entrou em vigor em 01 de janeiro de 1997. O SIMPLES tem a seguinte definição da Receita Federal (BRASIL, 2004):

1. O Simples está em vigor desde 1º de janeiro de 1997. Consiste no pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI (se for contribuinte do IPI).

2. A inscrição no Simples dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, como as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, e seus congêneres, bem como as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal. 3. O Simples poderá incluir o ICMS e/ou o ISS devido por microempresa e/ou empresa de pequeno porte, desde que o Estado e/ou o Município em que esteja estabelecida venha aderir ao Simples mediante convênio.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, constituído por lei de iniciativa do Poder Executivo, é uma sociedade civil sem fins lucrativos que acompanha o universo das micro e pequenas empresas brasileiras. Embora a classificação quanto ao porte das empresas possa ser estabelecida pelo faturamento, o SEBRAE não dispõe dessas informações provenientes de fonte oficial, prevalecendo, portanto, sua classificação por setor de atividade e número de empregados. O quadro 11 ilustra a classificação segundo o porte da empresa:

| DENOMINAÇÃO | NÚMERO DE EMPREGADOS |
|------------------------|--|
| MICROEMPRESA | Na indústria até 19 empregados e no comércio / serviço até 09 empregados |
| PEQUENA EMPRESA | Na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio / serviço de 10 a 49 empregados |
| MÉDIA EMPRESA | Na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio / serviço de 50 a 99 empregados |
| GRANDE EMPRESA | Na indústria acima de 499 empregados e no comércio / serviço mais de 99 empregados |

Quadro 11. Classificação de Acordo com o Número de Funcionários

Fonte: http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/qt_semana_mpe4.asp

A participação das micro e pequenas empresas no total de empresas do Brasil, em 1994, era de 90,04%, e empregavam aproximadamente 40% de toda a mão-de-obra. Atualmente as micro e pequenas empresas representam, no Brasil, noventa e oito por cento das empresas formalizadas, empregando cinquenta e sete por cento da mão de obra formal ocupada e representando mais de vinte por cento do Produto Interno Bruto, PIB, sendo que, mundialmente, surge como tendência para a geração de novos empregos e rendas (SEBRAE, 2003).

2.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Observa-se que muitos dos conceitos sobre estratégias são representativos das escolas de pensamento apresentadas por Mintzberg et al (2000). O conceito de estratégia planejada de Mintzberg (1978), por exemplo, reflete os pressupostos das escolas prescritivas de

pensamento estratégico. Por outro lado, as posições dos seguidores das escolas descritivas partem da idéia de que toda organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidências de procedimentos intencionais.

Portanto, quando vários autores classificam as diferentes visões de estratégia em escolas e abordagens genéricas, estão, na verdade, discorrendo não apenas sobre o conceito de estratégia, mas fundamentalmente sobre o processo de formação da estratégia no contexto organizacional, onde pode-se observar que existem pesquisas com diferentes enfoques, mas nenhuma relacionando especificamente a estratégia com as micro e pequenas empresas, que é o objetivo desta dissertação.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. Neste sentido, é apresentada a classificação da pesquisa, as características da pesquisa, assim como os procedimentos da pesquisa. Ressalta-se que os dados utilizados no presente trabalho são oriundos da pesquisa realizada por Ortigara (2006).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é uma busca incessante com o objetivo de discernir a verdade. O método que se emprega em uma pesquisa depende intrinsecamente do objeto de trabalho, sua natureza e alcance, e intenção do pesquisador. O propósito do pesquisador não é só descrever, mas, sobretudo, entender os fatos sociais e, para isto, deve coletar informações a fim de expor o raciocínio de forma lógica. A descrição da pesquisa requer certo rigor formal, assim como: ordem, planejamento, distribuição em partes lógicas, início, meio e fim, criando uma cadeia de raciocínio crescente e conclusivo (DEMO, 2000).

Na implementação de seu trabalho o pesquisador necessita de profundo senso crítico. Ao ampliar conhecimentos em sua área de estudos, o pesquisador questiona seus próprios valores e busca outras formas por meio da reflexão e analisa os acontecimentos, com curiosidade em relação ao arcabouço de conhecimento. Assim, o pesquisador tem como característica produzir em vez de usar o conhecimento, denotando ser um agente ativo diante de outras correntes de pensamento.

O trabalho desenvolvido pelo pesquisador se constitui em um processo de criação e conhecimento e para efetivá-lo utiliza-se das ferramentas, dos meios, contidos nos métodos e técnicas de pesquisa científica. O pesquisador contribui para o crescimento do arcabouço científico, buscando soluções inteligentes para desvendar a realidade dos fatos, integrando o conhecimento teórico com a prática social. Desta forma, a produção científica torna-se um instrumento inovador a serviço da sociedade e da ciência (LAKATOS E MARCONI, 2001).

3.1.1 Classificação quanto a natureza da pesquisa

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, pois levanta as características de uma determinada população, neste caso os proprietários das micro e pequenas empresas do estado de Santa Catarina, estabelecendo uma associação entre teoria e prática, na tentativa de solucionar problemas reais (SANTOS, 1999, LAKATOS E MARCONI, 2002, GIL, 2002). A pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos que obtenham aplicação prática e sejam dirigidos a solução de problemas locais (SILVA E MENEZES, 2005).

3.1.2 Classificação quanto a abordagem do problema

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa apresenta caráter qualitativo e quantitativo (misto), sendo qualitativa, pois este método constitui-se em importante contribuição quando se deseja estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Richardson (1985, p.39) observa que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, em decorrência do referencial teórico e documental no qual se apoiou o pesquisador. Daí a importância de o pesquisador, ao escolher este caminho, empreender uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa para relatar detalhadamente o que os diferentes autores e especialistas escrevem sobre ele, estabelecendo, a partir daí, uma série de correlações e dando, ao final, seu ponto de vista conclusivo (GUIZOTTI, 1998).

Segundo Guizotti (1998), a pesquisa qualitativa tem como objetivo, em geral, provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência, pelo próprio pesquisador, de seus problemas e das condições que os produzem, visando à elaboração dos meios e estratégias de resolvê-los. O autor acrescenta que este tipo de abordagem pressupõe, quanto à identificação e à delimitação do problema, uma completa imersão do pesquisador no contexto, no passado e nas circunstâncias atuais que contribuem para a geração do problema – o que foi realizado nesta pesquisa pela imersão na literatura e documentos relacionados ao assunto.

A abordagem quanto ao problema também apresenta características quantitativas, pois este método, considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações, sendo essas classificadas e analisadas. Um trabalho é considerado quantitativo quando utiliza recursos e técnicas estatísticas, tais como: porcentagem, média, desvio-padrão, entre outros (SILVA E MENEZES, 2005; GIL, 1987).

3.1.3 Classificação quanto aos objetivos

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, cuja contribuição teórica está focada na compreensão do fenômeno sob investigação por meio da identificação de conceitos e construtos (GIL, 1987). Conforme indica Rudio (1986), a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, com o objetivo de conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. O processo descritivo ocupa uma posição de destaque na criação de teorias, na medida em que identifica suas proposições básicas: seus construtos e variáveis (SNOW E THOMAS, 1994).

A pesquisa descritiva é também denominada de não experimental, porque não implica a reprodução de forma controlada de nenhum fato ou fenômeno com o escopo de descobrir os fatores que o produzem ou são por eles produzidos. Estuda, sim, as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno, sem manipulá-las, e tenta localizar situações ou condições existentes, espontâneas, no seu *habitat* natural, constatando e avaliando o tipo de relação (KÖCHE, 1982). Kerlinger (1975) acrescenta que, neste tipo de pesquisa, há maior espontaneidade e naturalidade, além de maior grau de generalização que na pesquisa experimental.

Este estudo é de natureza descritiva, conforme Richardson (1985), pois se propõe a investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.

3.1.4 Classificação quanto aos procedimentos

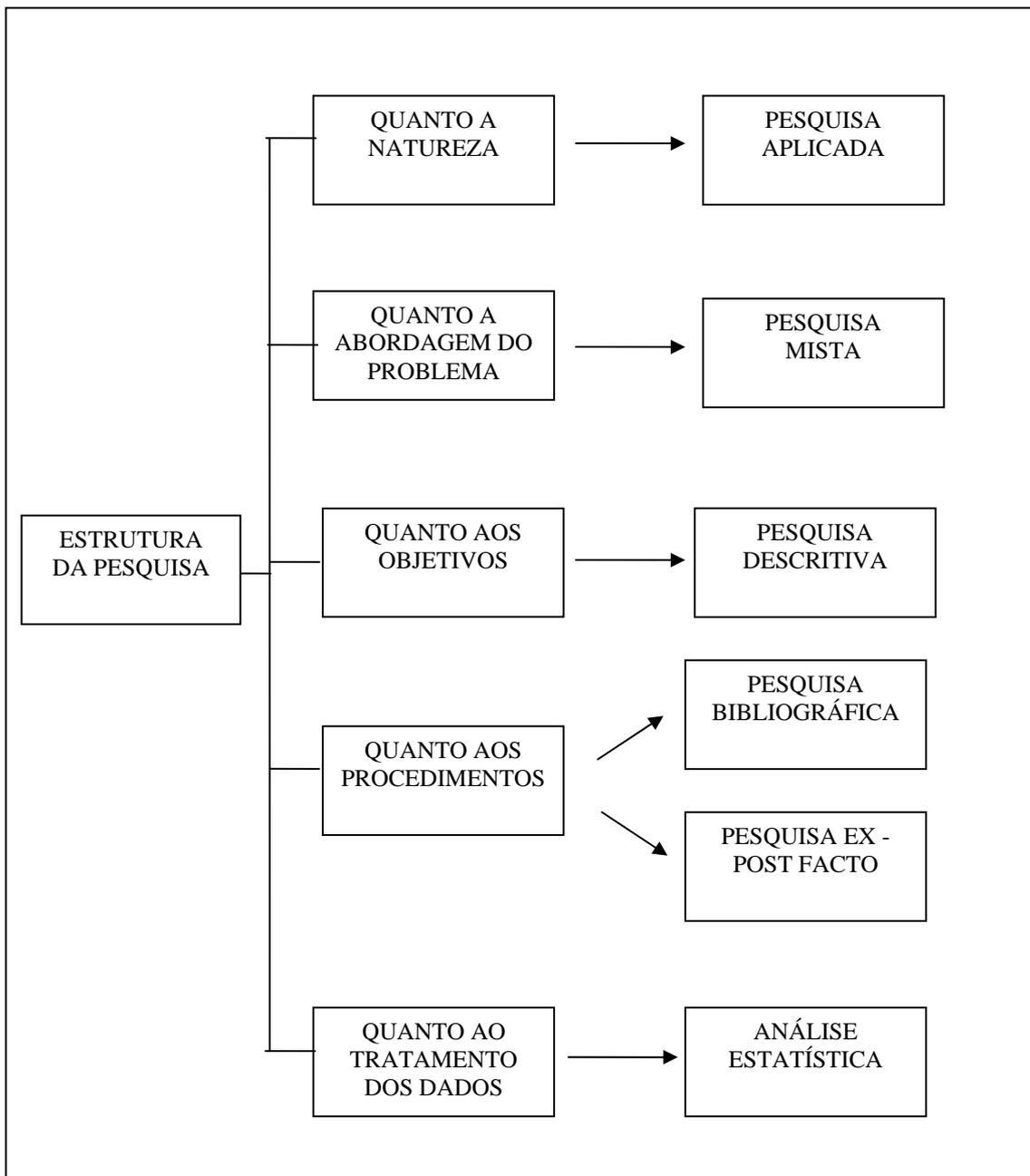
Quanto aos procedimentos da pesquisa, propõe-se o uso da pesquisa bibliográfica, que, segundo Vergara (1998, p.46), “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais [...]. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”. Utiliza-se ainda a técnica de pesquisa documental, pesquisa em materiais elaborados por diferentes organismos nacionais e internacionais, que têm discutido o assunto.

A pesquisa também se classifica como *ex-post facto*, pois conforme Gil (2002) ressalta esta classificação indica que o estudo foi realizado depois da ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos, ou seja, nesta modalidade “o pesquisador não dispõe de controle sobre a variável independente, que constitui o fator presumível do fenômeno, por que ele já ocorreu” (GIL, 2002, p.49). O objetivo do pesquisador nesta modalidade de pesquisa é identificar situações que se desenvolveram naturalmente e trabalhar sobre elas. A pesquisa *ex-post facto* não garante que suas conclusões do tipo causa-efeito sejam totalmente seguras, o que se obtém é a constatação da relação entre as variáveis.

3.1.5 Classificação quanto ao tratamento dos dados

Para Gil (2002) a estatística oferece inúmeros modelos de análise que permitem controlar as relações entre as variáveis, porém a análise estatística apenas indica as relações entre as variáveis estudadas, sendo necessário, para a interpretação dos dados, uma análise lógica das relações, tendo como suporte as teorias estudadas na pesquisa bibliográfica.

Apresenta-se a seguir (quadro 12), de acordo com os pressupostos metodológicos descritos, a estrutura da pesquisa conforme a metodologia aplicada.



Quadro 12. Estrutura da pesquisa

3.2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo baseia-se em dados primários obtidos através da pesquisa sobre as causas de mortalidade/sucesso das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) de Santa Catarina desenvolvida pelo SEBRAE-SC (2006). Sendo assim, os tópicos relacionados à pesquisa estão fundamentados na referida pesquisa, nos dados e tese de Ortigara (2006), assim como na observação da pesquisadora que participou da coleta de dados.

3.2.1 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa sobre as causas de mortalidade/sucesso das MPE's de Santa Catarina foi composto com os responsáveis pelas empresas registradas na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), que estavam abertas e também das empresas que encerraram suas atividades (independentemente da situação legal atual), no período que compreende os anos de 2000 e 2004, conforme demonstrado no Quadro 13.

| Mês/ano | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| JAN | 1.677 | 1.661 | 1.709 | 911 | 1.381 |
| FEV | 2.307 | 1.961 | 1.963 | 1.738 | 1.773 |
| MAR | 2.134 | 2.514 | 2.056 | 2.021 | 2.335 |
| ABR | 2.021 | 2.103 | 2.263 | 2.016 | 2.148 |
| MAI | 2.301 | 2.374 | 1.972 | 2.069 | 2.023 |
| JUN | 2.009 | 2.147 | 1.749 | 2.031 | 1.918 |
| JUL | 2.154 | 2.435 | 2.163 | 2.186 | 2.152 |
| AGO | 2.210 | 2.503 | 2.057 | 2.115 | 2.260 |
| SET | 1.884 | 2.090 | 2.056 | 2.015 | 2.009 |
| OUT | 1.931 | 2.341 | 2.108 | 1.804 | 1.771 |
| NOV | 1.862 | 1.784 | 1.789 | 2.165 | 1.990 |
| DEZ | 1.607 | 1.670 | 1.665 | 1.455 | 1.564 |
| TOTAL | 24.097 | 25.583 | 23.550 | 22.529 | 23.324 |

Quadro 13. Estatística de Registro de Empresas - JUCESC

Fonte: Ortigara (2006, p. 76)

Após obter o universo da pesquisa (registros JUCESC), Ortigara (2006) determinou a amostra da pesquisa conforme o tipo amostragem estratificada proporcional, pois segundo o autor o tamanho inicialmente definido foi baseado na periodicidade da amostra. No quadro 14 observa-se que a amostra total da pesquisa foi de 1.340 empresas, distribuídas em igual número para cada ano.

| Ano | Número de empresas registradas | Necessidade de cadastros |
|--------------|--------------------------------|--------------------------|
| 2000 | 24.097 | 268 |
| 2001 | 25.583 | 268 |
| 2002 | 23.550 | 268 |
| 2003 | 22.529 | 268 |
| 2004 | 23.324 | 268 |
| TOTAL | | 1.340 |

Quadro 14. Amostra total

Fonte: Ortigara (2006, p. 77)

Segundo Ortigara (2006), com o objetivo de abranger todo o estado de Santa Catarina os registros das empresas na JUCESC foram separados de acordo com as seis regiões do Estado de Santa Catarina e 19 cidades onde foram realizadas entrevistas que resultaram no plano amostral do estudo (Quadro 15).

| Região/Cidade | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | TOTAL |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Grande Florianópolis | | | | | | |
| Florianópolis | 53 | 54 | 53 | 53 | 53 | 266 |
| São José | 16 | 15 | 13 | 16 | 17 | 77 |
| Palhoça | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| Total | 74 | 74 | 71 | 74 | 75 | 368 |
| Norte | | | | | | |
| Joinville | 39 | 38 | 40 | 39 | 39 | 195 |
| Canoinhas | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| São Bento do Sul | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 34 |
| Total | 51 | 50 | 52 | 51 | 50 | 254 |
| Oeste | | | | | | |
| Chapecó | 17 | 18 | 16 | 16 | 16 | 83 |
| São Miguel do Oeste | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| Xanxerê | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 26 |
| Joaçaba | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 25 |
| Concórdia | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 44 |
| Total | 41 | 43 | 40 | 39 | 40 | 203 |
| Sul | | | | | | |
| Criciúma | 18 | 20 | 20 | 19 | 18 | 95 |
| Tubarão | 12 | 12 | 11 | 13 | 12 | 60 |
| Araranguá | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| Total | 35 | 37 | 36 | 37 | 35 | 180 |
| Planalto Serrano | | | | | | |
| Curitibanos | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| Lages | 17 | 16 | 16 | 16 | 16 | 81 |
| Total | 22 | 21 | 21 | 21 | 21 | 106 |
| Vale do Itajaí | | | | | | |
| Blumenau | 34 | 34 | 33 | 31 | 32 | 164 |
| Rio do Sul | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 44 |
| Itajaí | 15 | 15 | 15 | 15 | 14 | 74 |
| Total | 58 | 57 | 57 | 55 | 55 | 282 |
| Total Geral | 281 | 282 | 277 | 277 | 276 | 1.393 |

Quadro 15. Plano Amostral

Fonte: Ortigara (2006, p. 78)

3.2.2 A coleta de dados

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados foi realizada entre fevereiro e abril de 2006, nas seis regiões de SC em suas respectivas cidades selecionadas conforme demonstrado no Quadro 16.

| Município | Amostra | Entrevistas realizadas (Empresas em Atividade) | Entrevistas realizadas (Empresas Extintas). | Nº empresas não localizadas/recusadas | Percentual da amostra realizado |
|-----------------------------|--------------|--|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| Oeste | | | | | |
| Chapecó | 83 | 26 | 3 | 54 | 31% |
| São Miguel do Oeste | 25 | 9 | 0 | 16 | 36% |
| Xanxerê | 26 | 11 | 1 | 14 | 42% |
| Concórdia | 44 | 15 | 1 | 28 | 34% |
| Joaçaba | 25 | 9 | 0 | 16 | 36% |
| Total da região | 203 | 70 | 5 | 128 | 34% |
| Planalto Serrano | | | | | |
| Curitibanos | 25 | 8 | 2 | 15 | 32% |
| Lages | 81 | 16 | 5 | 60 | 20% |
| Total da região | 106 | 24 | 7 | 75 | 24% |
| Norte | | | | | |
| Canoinhas | 25 | 12 | 2 | 11 | 48% |
| São Bento do Sul | 34 | 13 | 2 | 19 | 38% |
| Joinville | 195 | 46 | 1 | 148 | 24% |
| Total da região | 254 | 71 | 5 | 178 | 28% |
| Vale do Itajaí | | | | | |
| Rio do Sul | 44 | 9 | 1 | 34 | 20% |
| Blumenau | 164 | 42 | 7 | 115 | 26% |
| Itajaí | 74 | 10 | 3 | 61 | 14% |
| Total da região | 282 | 61 | 11 | 210 | 22% |
| Sul | | | | | |
| Tubarão | 60 | 7 | 3 | 50 | 12% |
| Araranguá | 25 | 8 | 0 | 17 | 32% |
| Criciúma | 95 | 17 | 2 | 76 | 18% |
| Total da região | 180 | 32 | 5 | 143 | 18% |
| Grande Florianópolis | | | | | |
| Palhoça | 25 | 8 | 0 | 17 | 32% |
| São José | 77 | 17 | 5 | 56 | 22% |
| Florianópolis | 266 | 46 | 1 | 218 | 17% |
| Total da região | 368 | 71 | 6 | 291 | 19% |
| TOTAL | 1.393 | 329 | 39 | 1.025 | 24% |

Quadro 16. Mapa de entrevistas realizadas

Fonte: Adaptado de Ortigara (2006, p. 81)

3.2.3 Perfil dos Entrevistados

De uma amostra de 1.393 MPE's, obteve-se 329 entrevistas com empresas em atividade no estado de Santa Catarina. Pode-se observar através das tabelas 1, 2 e 3 que 64,13% dos entrevistados são do sexo masculino, representando 211 entrevistas. No grupo de entrevistados a faixa etária mais representativa é entre os 30 e 49 anos, somando 57,46%. Outro fator observado em relação aos microempresários entrevistados é que 44,07% possuem curso superior completo, e 29,79% possuem pós-graduação; indicando um alto grau de instrução dos entrevistados.

| SEXO | Total | % |
|--------------|--------------|--------------|
| Masculino | 211 | 64,13 |
| Feminino | 118 | 35,87 |
| Total | 329 | 100,0 |

Tabela 1. Sexo dos entrevistados

Fonte: Ortigara (2006, p. 90)

| FAIXA ETÁRIA | Total | % |
|---------------------|--------------|--------------|
| Não responderam | 6 | 1,82 |
| 18 a 24 anos | 31 | 9,42 |
| 25 a 29 anos | 64 | 19,45 |
| 30 a 39 anos | 100 | 30,41 |
| 40 a 49 anos | 89 | 27,05 |
| 50 anos e acima | 39 | 11,85 |
| Total | 329 | 100,0 |

Tabela 2. Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Ortigara (2006, p. 91)

| ESCOLARIDADE | Total | % |
|---|--------------|--------------|
| Não responderam | 4 | 1,21 |
| Primário completo até ginásio incompleto | 10 | 3,04 |
| Ginásio completo até colegial incompleto | 32 | 9,73 |
| Colegial completo até superior incompleto | 40 | 12,16 |
| Superior completo | 145 | 44,07 |
| Pós-graduação | 98 | 29,79 |
| Total | 329 | 100,0 |

Tabela 3. Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Ortigara (2006, p. 91)

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados estatísticos dos dados coletados, baseados nos cálculos realizados com o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.1 O EMPRESÁRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA DO EMPREENDEDOR

Com base nas informações coletadas com os empresários das micro e pequenas empresas catarinenses, foram realizadas a Análise Exploratória dos Dados (EDA) e a distribuição de frequência dos dados coletados, visando relacionar estes dados com as premissas da Escola do Espírito Empreendedor de Mintzberg (figura 2). Em um primeiro momento relacionou-se algumas questões aplicadas aos empresários das micro e pequenas empresas catarinenses, que buscava coletar a opinião dos mesmos em relação às causas de sucesso e fracasso de uma empresa (anexo 2) com as respectivas premissas citadas acima, esta relação pode ser observada no quadro 17. Neste questionário, o entrevistado, com o apoio de uma escala Likert, deveria atribuir um grau de importância com variação de 1 (irrelevante) a 7 (muito importante) para cada questão.

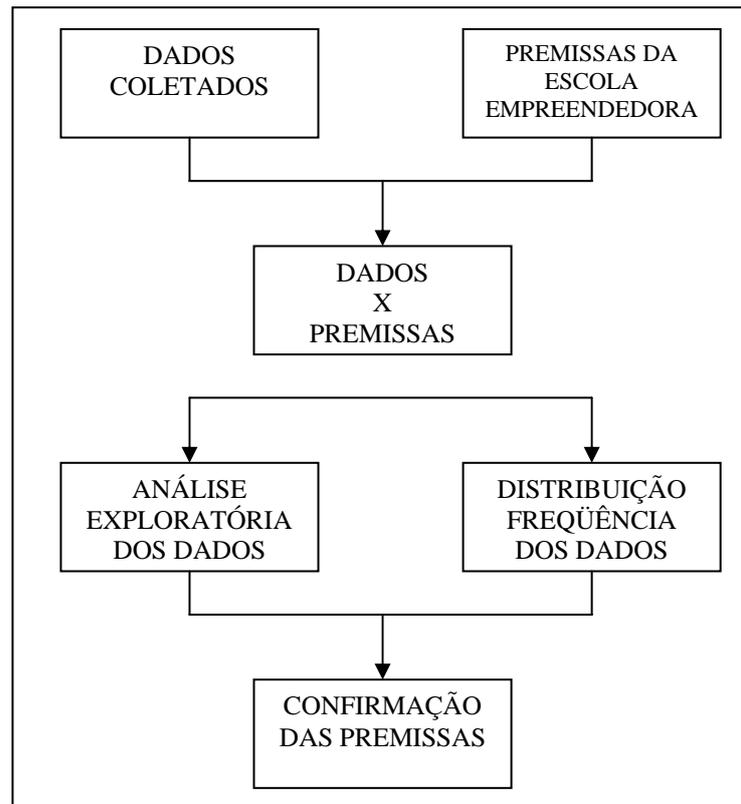


Figura 2. Estrutura da análise dos resultados

Fonte: a autora, (2007).

Para uma premissa ser confirmada, na realidade estudada estipulou-se que os seguintes fatores fossem identificados:

1. Apresentar mediana igual ou superior a 5;
2. Apresentar média igual ou superior a 4; e,
3. Apresentar maior frequência de respostas entre os valores 4 e 7 da escala Likert.

A escolha pela análise exploratória de dados ocorreu, pois tem-se como objetivo a visualização clara da relação entre as características dos microempresários e as premissas, e somente através da análise exploratória dos dados que se pode construir um diagrama de caixa (na seqüência serão apresentados os diagramas de caixa relacionados as questões pesquisadas), e através dele observar claramente se existiram valores discrepantes nos dados (*outliers*), pois estes afetam a média e distorcem os dados analisados, assim como ter conhecimento dos dados perdidos (*missing values*, onde o software os substitui por 999) que são descartados na percentagem dos cálculos estatísticos.

O processo estatístico utilizado para analisar o microempresário catarinense sob a perspectiva da Escola Empreendedora de Mintzberg, foi a representação da distribuição de dados pelo *boxplot* ou *diagrama de caixa*, que é um gráfico desenhado conforme a figura 3.

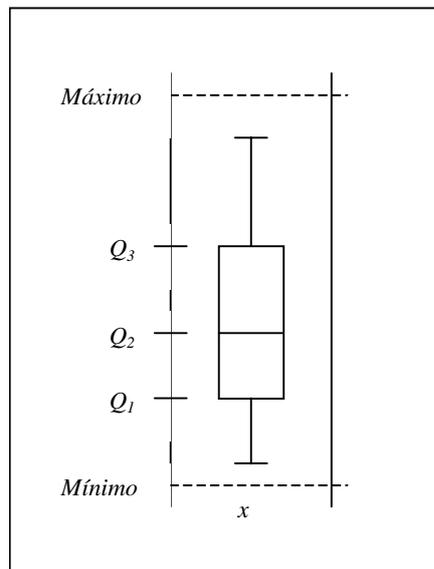


Figura 3. Modelo de um diagrama de caixa (boxplot)

Fonte: baseado em Barbetta, (1999)

A linha Q2 representa a mediana da distribuição; a linha Q1, o quartil inferior; e a linha Q3, o *quartil* superior. O retângulo definido por Q1 e Q3 contém 50% dos dados da distribuição.

As posições relativas de Q1, Q2 e Q3 dão uma noção da assimetria da distribuição. Quando a mediana Q2 está no centro do retângulo, diz-se que a distribuição é simétrica. Quando Q2 está próxima de Q1, a distribuição é positivamente assimétrica; quando próxima de Q3, negativamente assimétrica.

Os comprimentos das caudas de distribuição são representados pelos segmentos de retas verticais que saem do retângulo Q1-Q3 e chegam aos valores mais afastados – máximos e mínimos – excluindo, na maioria das vezes, os “*outliers*”, representados pelo x na figura 3. Os “*outliers*” recebem uma representação gráfica que pode variar de acordo com os livros ou *softwares*.

Quando o conjunto de dados da distribuição é grande, o retângulo Q1-Q3 pode estender-se até o *decil* inferior e ao *decil* superior, isto é, substituindo os quartis pelos decis extremos. Nesse caso, o retângulo conterá 80% dos dados da distribuição.

O quadro 17 apresenta as relações efetuadas entre o questionário e as premissas da Escola do Espírito Empreendedor de Mintzberg anteriormente citada. Ressalta-se que o questionário origina-se de uma pesquisa que tinha como objetivo identificar as causas de sucesso/fracasso das microempresas de Santa Catarina, em decorrência, em algumas premissas a escolha das questões relacionadas ocorreu por aproximação.

| |
|---|
| <p>Premissa 1: A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.</p> <p>Questões:- Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo. - A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa. |
| <p>Premissa 2: O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.</p> <p>Questões:- A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa. - Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa. |
| <p>Premissa 3: O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.</p> <p>Questões:- A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa. |
| <p>Premissa 4: Portanto, a visão estratégica é maleável, e assim a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.</p> <p>Questões:- A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso. - Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas. |
| <p>Premissa 5: A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceber ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.</p> <p>Questões:- A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa. |
| <p>Premissa 6: A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência direta.</p> <p>Questões:- Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa - Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso. - Poucos clientes atrapalham o negócio. |

Quadro 17. Relação entre as premissas da Escola Empreendedora de Mintzberg e as questões pesquisadas
Fonte: a autora, (2007).

Em função do software, as questões ao serem processadas no SPSS, receberam as denominações apresentadas no quadro 18.

| QUESTÃO | DENOMINAÇÃO |
|--|---|
| Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso. | O planejamento contribui para o sucesso |
| Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo. | Controle administrativo efetivo |
| A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa. | Gestão do capital de giro |
| A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa. | Experiência em outras empresas |
| Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa. | Experiência como empresário |
| Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa. | Conhecer o mercado |
| A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio. | Participação de familiares como sócios |
| A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa. | Quantidade de sócios |
| A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio. | Habilidade para identificar novas oportunidades |
| A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso. | Abrir empresa porque identificou oportunidade |
| Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas. | Saber lidar com situações novas |
| A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa. | Organização |
| Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa. | Separar pessoa física e jurídica |
| Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento. | Foco do negócio |
| Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso. | Adequar produtos as necessidades dos clientes |
| Poucos clientes atrapalham o negócio. | Poucos clientes |

Quadro 18. Denominação das questões

Fonte: a autora, (2007).

Após relacionar as premissas com o questionário, utilizando o SPSS, realizou-se a análise exploratória dos dados (EDA), que é o uso de ferramentas estatísticas para investigar um conjunto de dados como objetivo de compreender suas características importantes (TRIOLA, 2005), como pode ser observado na tabela 4.

| Questões | Dados válidos | Dados perdidos | Média | Mediana | Moda | Desvio-padrão | 1º Quartil | 2º Quartil | 3º Quartil |
|---|---------------|----------------|-------|---------|------|---------------|------------|------------|------------|
| O planejamento contribui para o sucesso | 323 | 6 | 4,66 | 5,00 | 7,00 | 1,87 | 3,00 | 5,00 | 6,00 |
| Controle administrativo efetivo | 324 | 5 | 5,89 | 6,00 | 7,00 | 1,33 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Capital de giro | 323 | 6 | 5,63 | 6,00 | 7,00 | 1,57 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Experiência em outras empresas | 317 | 12 | 5,28 | 6,00 | 7,00 | 2,01 | 4,00 | 6,00 | 7,00 |
| Experiência como empresário | 322 | 7 | 4,27 | 5,00 | 7,00 | 2,46 | 1,00 | 5,00 | 7,00 |
| Conhecer o mercado | 322 | 7 | 6,16 | 7,00 | 7,00 | 1,29 | 6,00 | 7,00 | 7,00 |
| Participação de familiares como sócios | 323 | 6 | 3,92 | 4,00 | 1,00 | 2,47 | 1,00 | 4,00 | 7,00 |
| Quantidade de sócios | 322 | 7 | 3,58 | 3,00 | 1,00 | 2,46 | 1,00 | 3,00 | 6,00 |
| Habilidade p/ identificar novas oportunidades | 322 | 7 | 5,98 | 6,00 | 7,00 | 1,23 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Abrir empresa porque identificou oportunidade | 323 | 6 | 5,86 | 7,00 | 7,00 | 1,64 | 5,00 | 7,00 | 7,00 |
| Situações novas | 323 | 6 | 6,26 | 7,00 | 7,00 | 1,01 | 6,00 | 7,00 | 7,00 |
| Organização | 324 | 5 | 5,99 | 7,00 | 7,00 | 1,29 | 5,00 | 7,00 | 7,00 |
| Separar pessoa física e jurídica | 324 | 5 | 5,09 | 6,00 | 7,00 | 2,01 | 4,00 | 6,00 | 7,00 |
| Foco do negócio | 323 | 6 | 6,02 | 6,00 | 7,00 | 1,24 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Necessidade do cliente | 324 | 5 | 6,28 | 7,00 | 7,00 | 1,14 | 6,00 | 7,00 | 7,00 |
| Poucos clientes atrapalham o negócio | 322 | 7 | 5,08 | 6,00 | 7,00 | 2,01 | 4,00 | 6,00 | 7,00 |

Tabela 4. Análise exploratória dos dados

Fonte: a autora, (2007).

Na seqüência será apresentado os dados referentes às respostas dos entrevistados, assim como seus respectivos diagramas de caixas.

4.1.1 Premissa 1 – A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização

A primeira premissa da Escola Empreendedora de Mintzberg (a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização) foi relacionada com três questões: para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso; para ter um gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo; e a gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa. Os dados obtidos podem ser visualizados nas tabelas 5, 6 e 7, onde nas três questões pode-se observar que mais de 50% dos entrevistados (57,6%, 85,9% e 79,5%, respectivamente) responderam a essas questões entre os valores 5 e 7 na escala Likert

proposta (1 – irrelevante e 7 – muito importante), o que demonstra que estes se enquadram na premissa proposta.

Os diagramas de caixa (gráfico 1) confirmam esses dados demonstrando graficamente que mais de 50,2% das respostas estão compreendidas entre estes valores (5 e 7); o diagrama da questão “o planejamento contribui para o sucesso” é o único que demonstra uma distribuição distinta, onde 50% dos dados encontram-se no intervalo compreendido entre os valores 3 e 6, em decorrência de maior percentual entre os valores 1 e 3, conseqüentemente apresentando uma mediana mais baixa (5) do que nas outras questões estudadas com essa premissa (mediana 6, em ambas).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 26 | 7,9 | 8,0 | 8,0 |
| | 2 | 29 | 8,8 | 9,0 | 17,0 |
| | 3 | 28 | 8,5 | 8,7 | 25,7 |
| | 4 | 54 | 16,4 | 16,7 | 42,4 |
| | 5 | 62 | 18,8 | 19,2 | 61,6 |
| | 6 | 58 | 17,6 | 18,0 | 79,6 |
| | 7 | 66 | 20,1 | 20,4 | 100,0 |
| | Total | 323 | 98,2 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 6 | 1,8 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 5. Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso
Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 2 | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| | 2 | 9 | 2,7 | 2,8 | 3,4 |
| | 3 | 7 | 2,1 | 2,2 | 5,6 |
| | 4 | 28 | 8,5 | 8,6 | 14,2 |
| | 5 | 57 | 17,3 | 17,6 | 31,8 |
| | 6 | 76 | 23,1 | 23,5 | 55,2 |
| | 7 | 145 | 44,1 | 44,8 | 100,0 |
| | Total | 324 | 98,5 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 5 | 1,5 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 6. Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo
Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|-----|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 9 | 2,7 | 2,8 | 2,8 |
| | 2 | 13 | 4,0 | 4,0 | 6,8 |
| | 3 | 10 | 3,0 | 3,1 | 9,9 |
| | 4 | 34 | 10,3 | 10,5 | 20,4 |
| | 5 | 55 | 16,7 | 17,0 | 37,5 |
| | 6 | 73 | 22,2 | 22,6 | 60,1 |
| | 7 | 129 | 39,2 | 39,9 | 100,0 |
| Total | | 323 | 98,2 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 6 | 1,8 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 7. A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa
 Fonte: a autora, (2007).

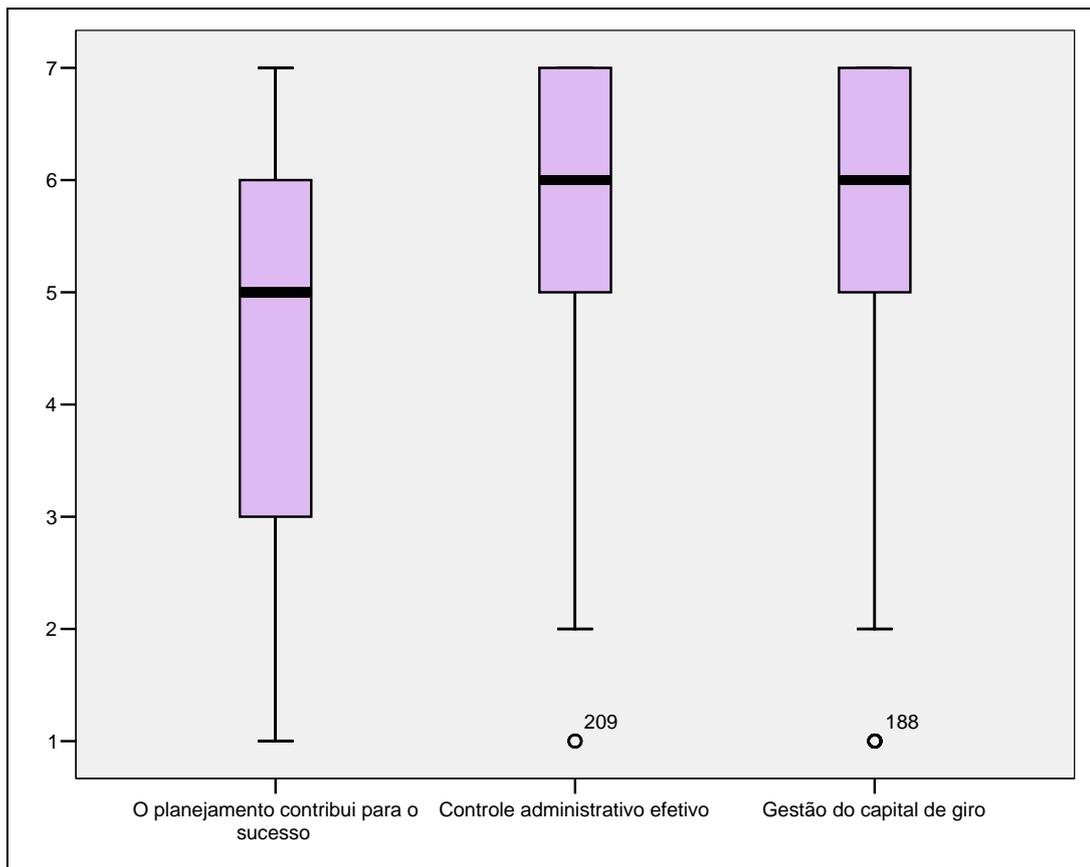


Gráfico 1. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 1
 Fonte: a autora, (2007).

Pode-se dizer que a premissa 1 se confirma, pois esta atendeu aos três fatores estipulados, inclusive com a questão “o planejamento contribui para o sucesso” ter

apresentado uma mediana 5, está obtém a comprovação, pois os outros requisitos foram confirmados.

4.1.2 Premissa 2 – O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento

Segundo a premissa 2, o processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder, neste estudo, o microempresário catarinense. De acordo com os dados 39,4% dos entrevistados considera muito importante a experiência em outras empresas, sendo que ainda 22,7% optaram pelo valor 6 da escala Likert.

Na questão referente a experiência como empresário, os dados apresentaram uma distribuição entre os valores 1, (irrelevante segundo a escala) com 23,1% dos entrevistados assinalando essa opção, e o 7 (muito importante) com 31,7%. Já no fator “conhecer o mercado” 58,4% considera muito importante para o sucesso de uma empresa. No gráfico 2 pode-se observar que a questão “experiência como empresário” teve seu diagrama de caixa distribuído em todo intervalo (1 – 7), demonstrando a alta frequência de respostas em seus extremos e o gráfico da questão “conhecer o mercado” indica que 77% das respostas encontram-se entre os valores 6 e 7.

| | | Freqüência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 30 | 9,1 | 9,5 | 9,5 |
| | 2 | 17 | 5,2 | 5,4 | 14,8 |
| | 3 | 21 | 6,4 | 6,6 | 21,5 |
| | 4 | 19 | 5,8 | 6,0 | 27,4 |
| | 5 | 33 | 10,0 | 10,4 | 37,9 |
| | 6 | 72 | 21,9 | 22,7 | 60,6 |
| | 7 | 125 | 38,0 | 39,4 | 100,0 |
| | Total | 317 | 96,4 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 12 | 3,6 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 8. A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa

Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 84 | 25,5 | 26,1 | 26,1 |
| | 2 | 22 | 6,7 | 6,8 | 32,9 |
| | 3 | 26 | 7,9 | 8,1 | 41,0 |
| | 4 | 21 | 6,4 | 6,5 | 47,5 |
| | 5 | 30 | 9,1 | 9,3 | 56,8 |
| | 6 | 37 | 11,2 | 11,5 | 68,3 |
| | 7 | 102 | 31,0 | 31,7 | 100,0 |
| | Total | 322 | 97,9 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 7 | 2,1 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 9. Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa
 Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 5 | 1,5 | 1,6 | 1,6 |
| | 2 | 3 | 0,9 | 0,9 | 2,5 |
| | 3 | 9 | 2,7 | 2,8 | 5,3 |
| | 4 | 15 | 4,6 | 4,7 | 9,9 |
| | 5 | 42 | 12,8 | 13,0 | 23,0 |
| | 6 | 60 | 18,2 | 18,6 | 41,6 |
| | 7 | 188 | 57,1 | 58,4 | 100,0 |
| | Total | 322 | 97,9 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 7 | 2,1 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 10. Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa
 Fonte: a autora, (2007).

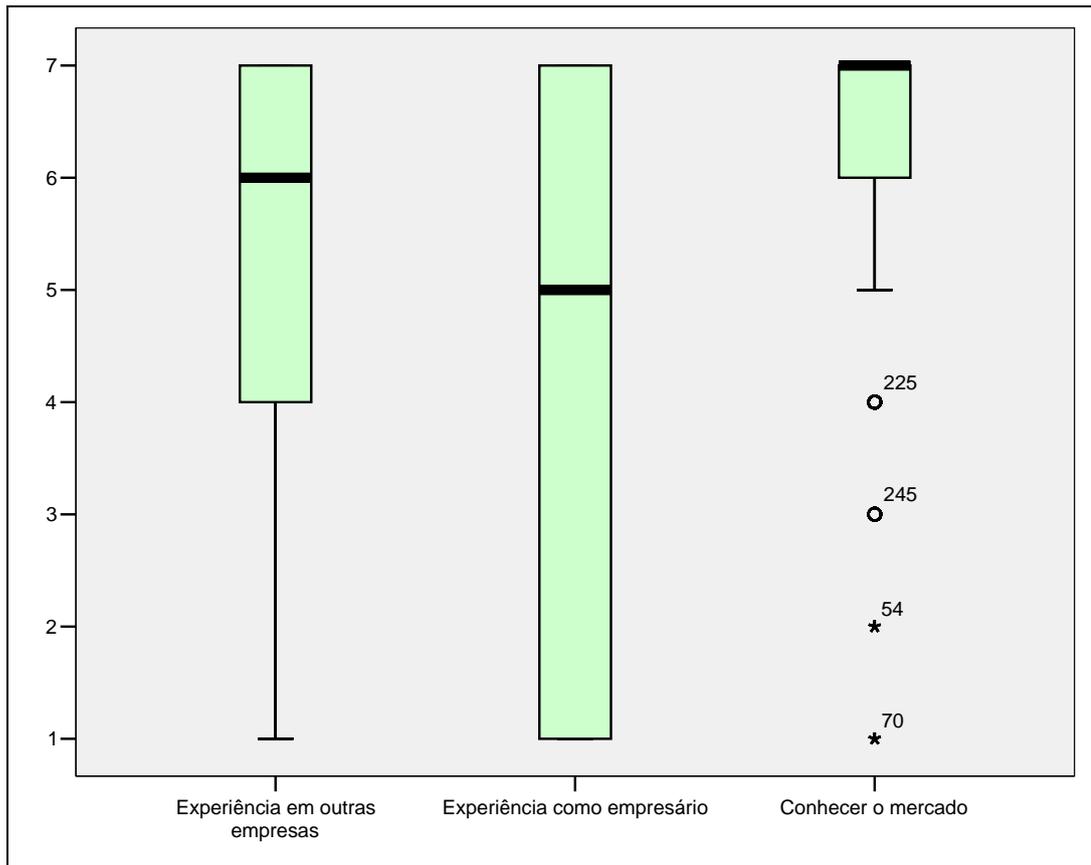


Gráfico 2. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 2

Fonte: a autora, (2007).

Nesta premissa somente um fator não corresponde ao indicado nos requisitos de confirmação, pois na questão “ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa” a frequência das respostas se deu em proporções semelhantes nos extremos da escala Likert. Contudo, pode-se dizer que esta premissa se confirma, pois além das outras questões atenderem os requisitos, esta preencheu dois entre três fatores necessários à confirmação.

4.1.3 Premissa 3 – O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos

Para analisar a premissa 3, que se relaciona com o controle pessoal, utilizou-se as questões sobre a participação dos familiares como sócios e a quantidade de sócios. Na primeira questão ocorreu a distribuição das respostas nos valores extremos da escala, 1 e 7, com 29,4% e 27,2% respectivamente.

Na questão “quantidade de sócios” observa-se o mesmo comportamento, 35,7% para irrelevante e 22,7% para muito importante; porém nota-se que os diagramas de caixa (gráfico

3) apresentam-se de forma diferente, em função da mediana de seus dados (tabela 4) e também em decorrência da distribuição assimétrica dos mesmos.

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 95 | 28,9 | 29,4 | 29,4 |
| | 2 | 37 | 11,2 | 11,5 | 40,9 |
| | 3 | 20 | 6,1 | 6,2 | 47,1 |
| | 4 | 24 | 7,3 | 7,4 | 54,5 |
| | 5 | 30 | 9,1 | 9,3 | 63,8 |
| | 6 | 29 | 8,8 | 9,0 | 72,8 |
| | 7 | 88 | 26,7 | 27,2 | 100,0 |
| | Total | 323 | 98,2 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 6 | 1,8 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 11. A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio
Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 115 | 35,0 | 35,7 | 35,7 |
| | 2 | 38 | 11,6 | 11,8 | 47,5 |
| | 3 | 17 | 5,2 | 5,3 | 52,8 |
| | 4 | 23 | 7,0 | 7,1 | 59,9 |
| | 5 | 28 | 8,5 | 8,7 | 68,6 |
| | 6 | 28 | 8,5 | 8,7 | 77,3 |
| | 7 | 73 | 22,2 | 22,7 | 100,0 |
| | Total | 322 | 97,9 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 7 | 2,1 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 12. A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa
Fonte: a autora, (2007).

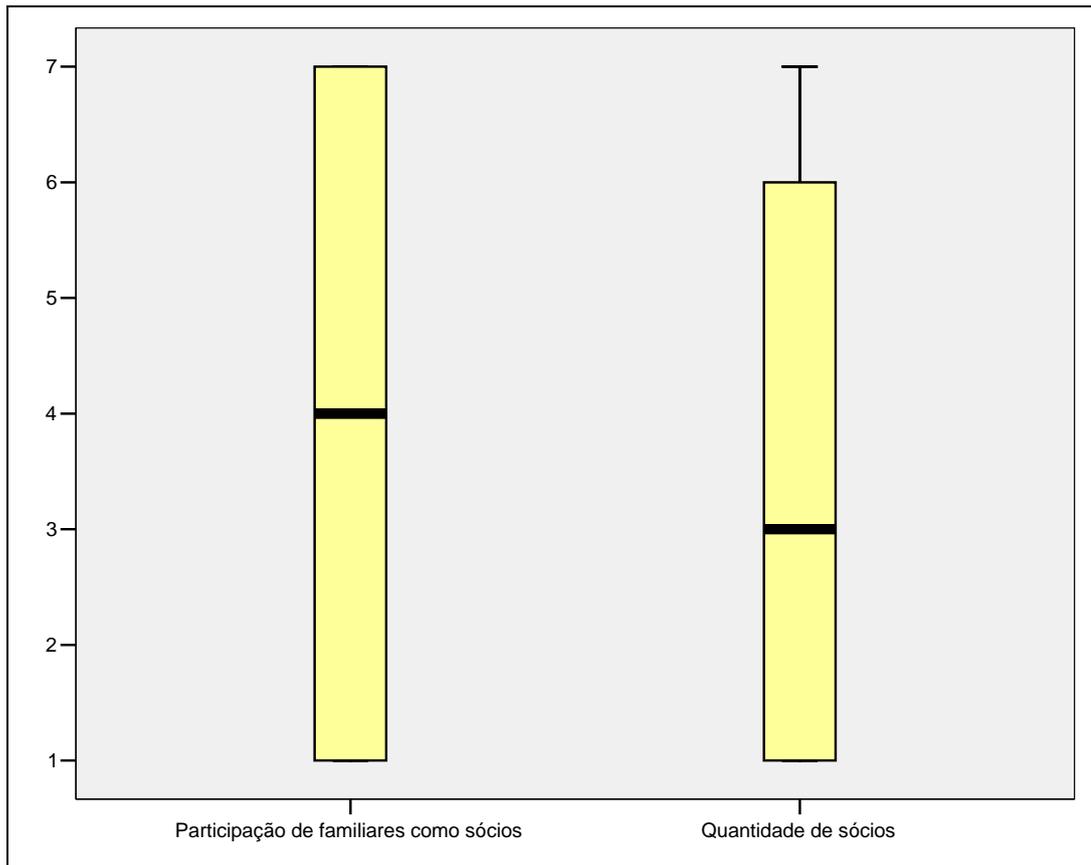


Gráfico 3. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 3

Fonte: a autora, (2007).

Com a análise da frequência das respostas e os diagramas de caixa pode-se afirmar que essa premissa não se confirma; a razão disso é que ambas as questões pesquisadas (a participação de familiares como sócios e quantidade de sócios) apresentam mediana abaixo de 5 (4 e 3 respectivamente) e suas médias também foram abaixo do valor considerado ideal para confirmar uma premissa, além disso, as respostas obtidas com os microempresários catarinenses tiveram suas frequências concentradas nos extremos da escala, o que também não poderia acontecer, de acordo com os fatores de confirmação propostos. Com todos esses aspectos, esta premissa não pode ser validada para a realidade das MPE's catarinenses. Esta negação pode ser decorrente da associação mal formulada das questões com a respectiva premissa.

4.1.4 Premissa 4 – A visão estratégica é maleável, e assim a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram

A premissa 4 relaciona a visão estratégica do microempresário catarinense com as questões referentes às suas habilidades para identificar novas oportunidades, abrir uma empresa em função desta nova oportunidade, e como lidar com situações novas. Observa-se através dos dados obtidos com as respostas referentes a essas três questões uma mesma tendência, com maior porcentagem de respostas no valor 7, 46,3% para “habilidade para identificar novas oportunidades”, 51,1% para “abrir uma empresa porque identificou uma oportunidade” e 54,8% para “situações novas”.

O gráfico 4 apresenta os diagramas de caixa das respectivas questões, onde aproximadamente 80% das questões encontram-se nos valores demarcados pela caixa central (5 a 7 para as questões “habilidade para identificar novas oportunidades” e “abrir uma empresa porque identificou uma oportunidade”; e 6 e 7 para a questão “situações novas”).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 1 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| | 2 | 6 | 1,8 | 1,9 | 2,2 |
| | 3 | 7 | 2,1 | 2,2 | 4,3 |
| | 4 | 24 | 7,3 | 7,5 | 11,8 |
| | 5 | 56 | 17,0 | 17,4 | 29,2 |
| | 6 | 79 | 24,0 | 24,5 | 53,7 |
| | 7 | 149 | 45,3 | 46,3 | 100,0 |
| | Total | 322 | 97,9 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 7 | 2,1 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 13. A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para a abertura do negócio

Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 13 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | 2 | 10 | 3,0 | 3,1 | 7,1 |
| | 3 | 15 | 4,6 | 4,6 | 11,8 |
| | 4 | 13 | 4,0 | 4,0 | 15,8 |
| | 5 | 34 | 10,3 | 10,5 | 26,3 |
| | 6 | 73 | 22,2 | 22,6 | 48,9 |
| | 7 | 165 | 50,2 | 51,1 | 100,0 |
| | Total | 323 | 98,2 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 6 | 1,8 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 14. A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso

Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 2 | 1 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| | 3 | 4 | 1,2 | 1,2 | 1,5 |
| | 4 | 21 | 6,4 | 6,5 | 8,0 |
| | 5 | 36 | 10,9 | 11,1 | 19,2 |
| | 6 | 84 | 25,5 | 26,0 | 45,2 |
| | 7 | 177 | 53,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 323 | 98,2 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 6 | 1,8 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 15. Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas

Fonte: a autora, (2007).

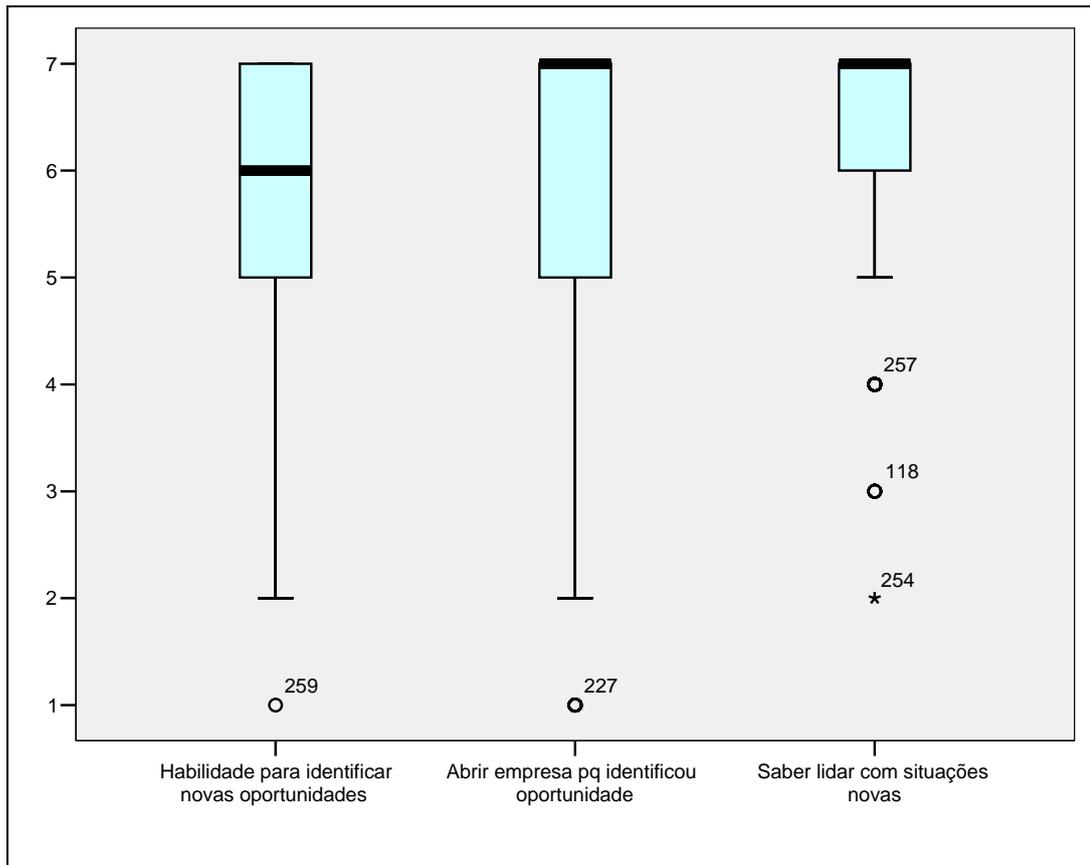


Gráfico 4. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 4

Fonte: a autora, (2007).

A quarta premissa da Escola Empreendedora de Mintzberg se mostrou verdadeira, pois as respostas às questões preencheram os requisitos propostos. Nas três questões pesquisadas (habilidade para identificar novas oportunidades, abriu a empresa porque identificou uma oportunidade, saber lidar com situações novas) as médias ficaram próximas de 6, e as medianas apresentadas foram de 6, 7 e 7 respectivamente. O fator frequência também foi comprovado, sendo aproximadamente 80% entre os valores 6 e 7 da escala.

4.1.5 Premissa 5 – A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceber ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra

A base dessa premissa refere-se a capacidade que o microempresário possui para lidar com a estrutura que sua empresa pode apresentar. Tendo como objetivo analisar como os entrevistados reagem a este fator, foram abordadas duas questões, uma referente à

organização, ordem e limpeza serem fundamentais para o sucesso da empresa; e outra sobre a importância de separar a pessoa física e jurídica.

Na primeira questão, 51,5% dos entrevistados, ou seja, 167 microempresários, acham muito importante a organização, ordem e limpeza; já a questão sobre separar a pessoa física e jurídica, 35,5% acham muito importante para o sucesso da empresa. Os diagramas no gráfico 5 demonstram que a maioria das respostas relacionadas a questão “separar pessoa física e jurídica” encontram-se entre os valores 4 e 7, enquanto a mediana da questão “organização” aparece no valor 7, ressaltando os 51,5% das respostas neste ponto da escala.

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 2 | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| | 2 | 3 | 0,9 | 0,9 | 1,5 |
| | 3 | 12 | 3,6 | 3,7 | 5,2 |
| | 4 | 26 | 7,9 | 8,0 | 13,3 |
| | 5 | 60 | 18,2 | 18,5 | 31,8 |
| | 6 | 54 | 16,4 | 16,7 | 48,5 |
| | 7 | 167 | 50,8 | 51,5 | 100,0 |
| | Total | 324 | 98,5 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 5 | 1,5 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 16. A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa.
Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 29 | 8,8 | 9,0 | 9,0 |
| | 2 | 23 | 7,0 | 7,1 | 16,0 |
| | 3 | 21 | 6,4 | 6,5 | 22,5 |
| | 4 | 34 | 10,3 | 10,5 | 33,0 |
| | 5 | 42 | 12,8 | 13,0 | 46,0 |
| | 6 | 60 | 18,2 | 18,5 | 64,5 |
| | 7 | 115 | 35,0 | 35,5 | 100,0 |
| | Total | 324 | 98,5 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 5 | 1,5 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 17. Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa
Fonte: a autora, (2007).

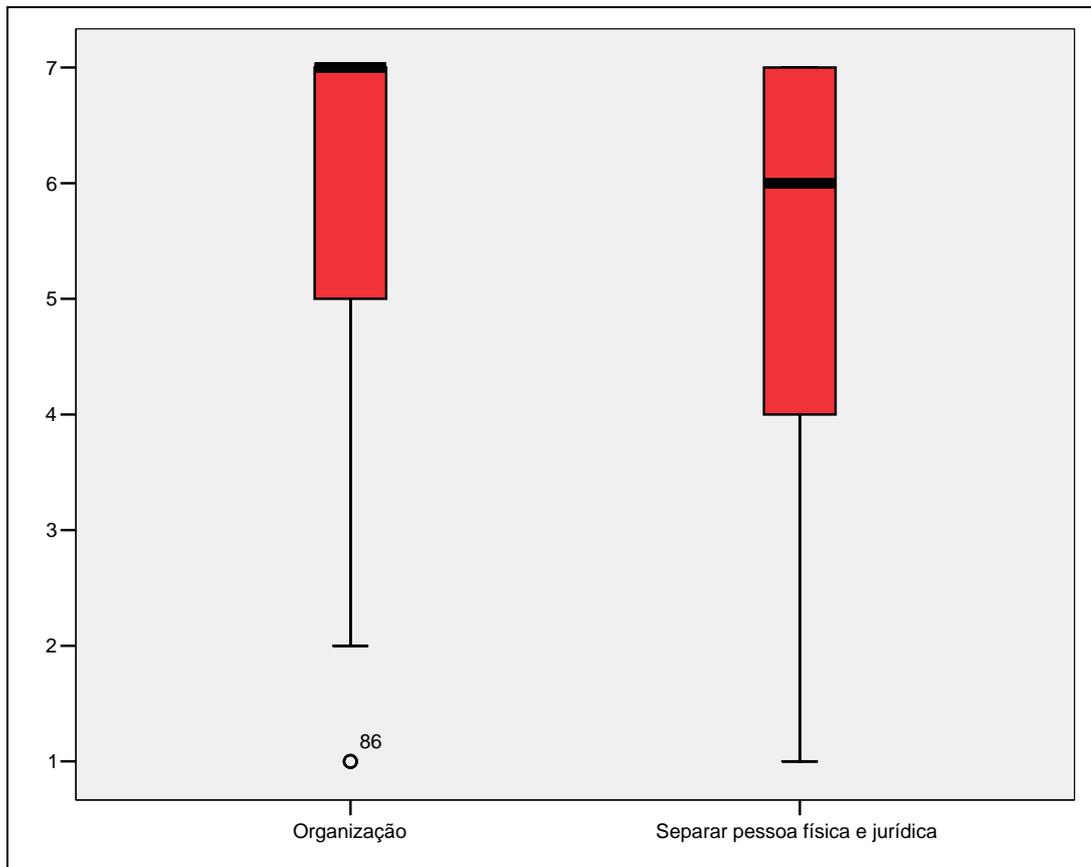


Gráfico 5. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 5

Fonte: a autora, (2007).

A premissa 5 se confirmou, inclusive com uma de suas questões apresentando mediana 7 (organização). Ambas as questões analisadas corresponderam aos três fatores estipulados, ou seja, a premissa é verdadeira para a amostra pesquisada.

4.1.6 Premissa 6 – A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado, protegidos contra as forças da concorrência direta

Essa premissa é referente ao comportamento do microempresário em relação ao mercado e a concorrência. A primeira questão a ser observada diz respeito ao foco do negócio, onde 46,1% dos entrevistados acham muito importante para o sucesso de um negócio; assim como conhecer o mercado e adequar os produtos e serviços às necessidades do cliente podem contribuir para o sucesso, segundo 58,4% e 59,6% das respostas respectivamente. Em relação ao número de clientes 37% acham muito importante o fator “poucos clientes atrapalham o negócio”, enquanto 10,2% acham irrelevante.

Observa-se através dos diagramas de caixa (gráfico 6) que a representação das questões “conhecer o mercado” e “adequar produtos as necessidades dos clientes” são praticamente iguais, o que pode ser interpretado que, se o microempresário conhece o mercado onde atua, conseqüentemente seus produtos estarão de acordo com as necessidades de seus clientes, provavelmente levando sua empresa ao sucesso.

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 4 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | 2 | 4 | 1,2 | 1,2 | 2,4 |
| | 3 | 6 | 1,8 | 1,9 | 4,3 |
| | 4 | 21 | 6,4 | 6,5 | 10,8 |
| | 5 | 48 | 14,6 | 14,9 | 25,7 |
| | 6 | 91 | 27,7 | 28,2 | 53,9 |
| | 7 | 149 | 45,3 | 46,1 | 100,0 |
| | Total | 323 | 98,2 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 6 | 1,8 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 18. Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso da empresa

Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Dados válidos | 1 | 3 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| | 2 | 3 | 0,9 | 0,9 | 1,8 |
| | 3 | 4 | 1,2 | 1,2 | 3,0 |
| | 4 | 15 | 4,6 | 4,6 | 7,6 |
| | 5 | 34 | 10,3 | 10,5 | 18,1 |
| | 6 | 72 | 21,9 | 22,2 | 40,3 |
| | 7 | 193 | 58,7 | 59,7 | 100,0 |
| | Total | 324 | 98,5 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 5 | 1,5 | | |
| Total | | 329 | 100,0 | | |

Tabela 19. Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso

Fonte: a autora, (2007).

| | | Frequência | % | % válido | % acumulado |
|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Dados válidos | 1 | 33 | 10,0 | 10,2 | 10,2 |
| | 2 | 18 | 5,5 | 5,6 | 15,8 |
| | 3 | 13 | 4,0 | 4,1 | 19,9 |
| | 4 | 44 | 13,4 | 13,7 | 33,6 |
| | 5 | 50 | 15,2 | 15,5 | 49,1 |
| | 6 | 45 | 13,7 | 14,0 | 63,1 |
| | 7 | 119 | 36,2 | 36,9 | 100,0 |
| | Total | 322 | 97,9 | 100,0 | |
| Dados perdidos | 999 | 7 | 2,1 | | |
| Total | 329 | 100,0 | | | |

Tabela 20. Poucos clientes atrapalham o negócio

Fonte: a autora, (2007).

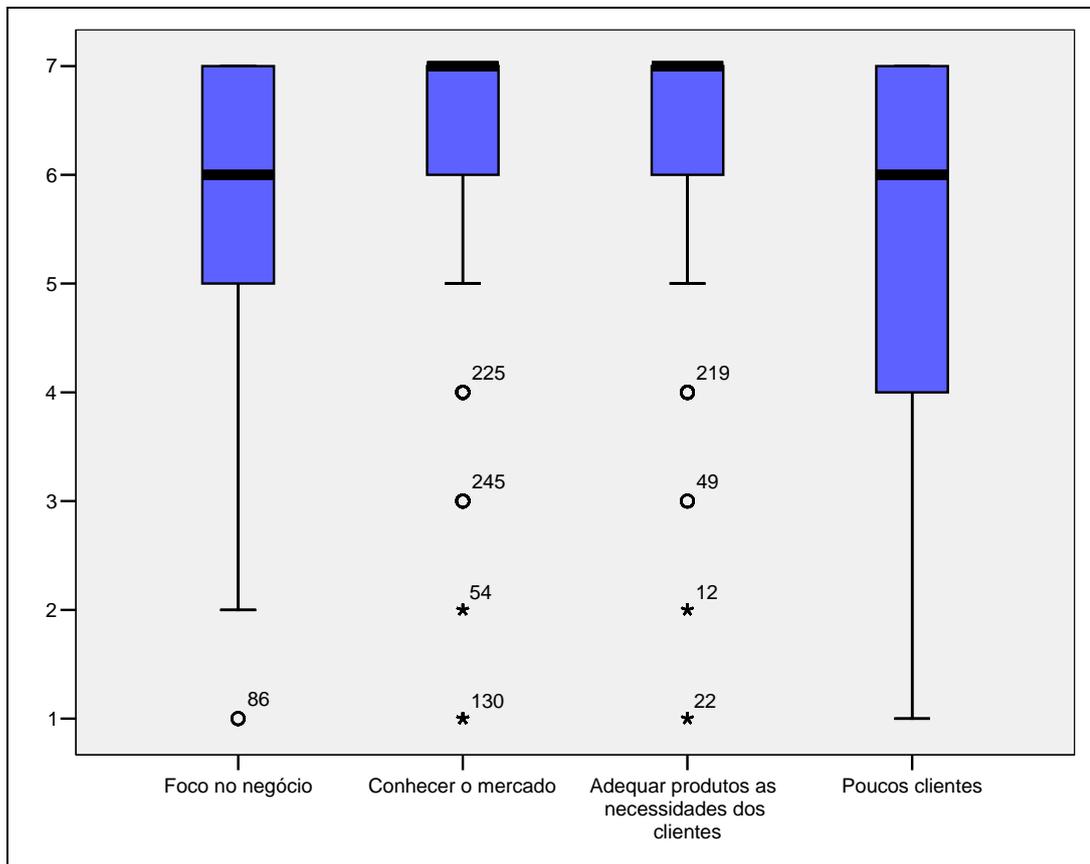


Gráfico 6. Diagramas de caixa das questões referentes à premissa 6

Fonte: a autora, (2007).

A premissa 6 analisou quatro questões (foco no negócio, conhecer o mercado, adequar produtos as necessidades dos clientes, poucos clientes) e todas se mostraram verdadeiras, inclusive com duas apresentando mediana 7, o que comprova a premissa.

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

A Análise Exploratória dos Dados (EDA) e a distribuição de frequência dos dados coletados tinham como objetivo relacionar os dados com as premissas da Escola do Empreendedor, para analisar se o microempresário catarinense pode ser caracterizado por esta escola. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se como base as seis premissas da escola.

Dentre as seis premissas estudadas, cinco delas se confirmaram no comportamento do microempresário catarinense, baseadas nas respostas obtidas através do questionário. Isso ocorre porque todas elas demonstraram através das respostas fornecidas pelas questões um alto índice de frequência no topo da escala Likert proposta (1 – irrelevante e 7 – muito importante); além disso, seus diagramas de caixa, com exceção da questão referente ao planejamento, demonstram que o 1º quartil das questões analisadas encontra-se no valor 4 da escala, ou seja, a maioria das respostas coletadas encontram-se no grupo de valores de 4 a 7, confirmando os resultados apresentados pela distribuição da frequência.

Ressalta-se que na premissa 2 (processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento) a questão referente à importância da experiência como empresário ao contrário das questões, “experiência em outras empresas” e “conhecer o mercado”, não se confirmou no quesito frequência de respostas entre os valores 4 e 7, pois as respostas ficaram distribuídas nos extremos da escala Likert. Ou seja, esta premissa pode ser considerada real para a realidade do microempresário catarinense, pois somente este fator, dos três analisados não se confirmou totalmente.

O mesmo fenômeno, distribuição das respostas nos extremos da escala Likert, foi apresentado pelas duas questões que estavam relacionadas com a premissa 3 (o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário), ou seja, essa premissa não se reflete no comportamento do microempresário catarinense, pois além disso, os fatores mediana igual ou superior a 5 e média igual ou superior a 4, não se confirmaram.

Pode-se concluir que o microempresário catarinense, em algumas situações pode ser analisado sob a perspectiva da Escola do Empreendedor, pois como observa-se no quadro 19, das suas seis premissas, cinco se confirmaram presentes em seu comportamento, e somente uma não apresentou características semelhantes. Sendo assim o microempresário catarinense, em relação à estratégia, classifica-se como uma amostra desta escola de pensamento.

| PREMISSA | QUESTÕES | FATORES IDENTIFICADOS | | | CONFIRMAÇÃO DA PREMISSA |
|----------|---|-----------------------|----------------|------------------------|-------------------------|
| | | Mediana ≥ 5 | Média ≥ 4 | Frequência entre 4 e 7 | |
| 1 | O planejamento contribui para o sucesso | X | X | - | SIM |
| | Controle administrativo efetivo | X | X | X | |
| | Capital de giro | X | X | X | |
| 2 | Experiência em outras empresas | X | X | X | SIM |
| | Experiência como empresário | X | X | - | |
| | Conhecer o mercado | X | X | X | |
| 3 | Participação de familiares como sócios | - | - | - | NÃO |
| | Quantidade de sócios | - | - | - | |
| 4 | Habilidade p/ identificar novas oportunidades | X | X | X | SIM |
| | Abrir empresa porque identificou oportunidade | X | X | X | |
| | Situações novas | X | X | X | |
| 5 | Organização | X | X | X | SIM |
| | Separar pessoa física e jurídica | X | X | X | |
| 6 | Foco do negócio | X | X | X | SIM |
| | Conhecer o mercado | X | X | X | |
| | Necessidade do cliente | X | X | X | |
| | Poucos clientes atrapalham o negócio | X | X | X | |

Quadro 19. Resultado final

Fonte: a autora, (2007).

O principal resultado que pode ser observado através deste estudo, é que apesar da teoria da Escola Empreendedora de Mintzberg ser formulada com base em grandes empresas, esta se verifica na prática das MPE's ainda que não de forma estruturada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta uma análise dos resultados alcançados neste trabalho, assim como algumas recomendações, uma vez que a abordagem levantada não esgota o tema estudado.

5.1 CONCLUSÕES

Para alcançar o objetivo deste trabalho que foi o de analisar o comportamento estratégico do empresário das micro e pequenas empresas catarinenses sob a perspectiva da Escola do Empreendedor, a pesquisa buscou unir a teoria com a prática, relacionando as premissas de teoria citada e o questionário aplicado com os microempresários.

O primeiro objetivo específico deste trabalho buscou identificar as características e o perfil dos empresários das micro e pequenas empresas catarinenses; e obteve através das 329 entrevistas que 64,13% dos entrevistados são do sexo masculino, representando 211 entrevistas. A faixa etária mais representativa é entre os 30 e 49 anos, somando 57,46%. Outro fator observado em relação aos empresários das micro e pequenas empresas catarinenses entrevistados é que 44,07% possuem curso superior completo, e 29,79% possuem pós-graduação; indicando um alto grau de instrução dos entrevistados.

O segundo objetivo específico, que buscava verificar as características comuns dos empresários das micro e pequenas empresas catarinenses com a escola do empreendedorismo de Mintzberg; os resultados obtidos através da relação feita entre as questões apresentadas ao entrevistados e as premissas desta escola mostrou que os empresários das micro e pequenas empresas catarinenses podem ser caracterizados conforme a Escola do Empreendedorismo de Mintzberg quanto a estratégia.

Trabalhos relacionados à estratégia em micro e pequenas empresas não são muito comuns. Normalmente, os estudos de estratégia correspondem à análise do conteúdo da estratégia, e não de classificação frente às escolas do pensamento estratégico, e, nesses casos,

são, em sua maioria, transposições de análises e prescrições adaptadas dos resultados obtidos para grandes empresas. A originalidade e contribuição deste trabalho vêm da obtenção de resultados específicos para essa área pouco explorada. Além disso, não há, até onde foi possível investigar, estudos específicos sobre este assunto abrangendo o estado de Santa Catarina. O estudo mostrou a viabilidade da aplicação da Escola Empreendedora de Mintzberg no comportamento estratégico adotado pelos empresários das micro e pequenas empresas catarinenses.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A busca pelo conhecimento sobre estratégia em micro e pequenas empresas está longe de chegar ao fim. Como continuidade para esta pesquisa sugere-se que assim como as premissas da Escola Empreendedora foram relacionadas com o comportamento do microempresário catarinense, o mesmo seja efetuado tendo como objetivo ver como este se comporta perante as outras escolas apresentadas por Mintzberg (Planejamento, Design, Posicionamento, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração).

Recomenda-se também que o mesmo estudo seja efetuado, porém aplicado com um questionário centrado nas premissas da Escola Empreendedora de Mintzberg, pois os resultados podem apresentar resultados diferentes desta dissertação.

Outra ação interessante seria aplicar o questionário em outra região do país e comparar com os resultados encontrados em SC, buscando assim ampliar a veracidade e a aplicabilidade desta teoria para com as MPE's. Consciente da importância das MPE's para a economia nacional seria oportuno analisar como essas teorias podem influenciar no sucesso das mesmas, e conseqüentemente no desenvolvimento do país.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Antonio Zarotto San Vicente (trad.). Eduardo Vasconcelos e Jacques Moscovitch (ver. téc.). São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. Strategic issue management. Gb: **Strategic Management Journal**, v. 1, p.131–148, Apr./Jun. 1980.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9.841/1999 – Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Disponível na internet: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/simples/>, Acessado em 02/05/2003.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte**. Brasília. 2004. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=1&GuiaContribuinte/Simples/>>. Acesso em: 26 jun. 2006.

BRINGHENTI, C. **Fundamentos para implantação de micro e pequenas empresas de alimentos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2000.

BULGACOV, S. Estudo comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**, v.5, n.11, 1998.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D. e SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. v. 1, n. 2, set./dez., 1997, p. 7-30.

CARROLL, G. R. Organizational approaches to strategy: an introduction and overview. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 08-10, 1987.

CARTON, R. B, HOFER, C. W e MEEKS, M, D. **The entrepreneur and entrepreneurship: definition of role in the society**. Georgia University. 1998.
[.http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/32.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/32.pdf) Acesso em 03 de agosto de 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CEZARINO, L. O. ; CAMPOMAR, M.C. . Vantagem Competitiva para Micro, Pequenas e Médias Empresas: Clusters e APLs. In: **IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2005, Curitiba. IV EGEPE, 2005.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational struture, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 5, p. 1-22, 1972.

CHISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a System for Classifying Business Strategies. **Journal Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.413–428, 1988.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma**. 2.ed. New York: Harperbusiness, 2000.

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n.2, p. 284 – 295, 1984.
- DAVIDSON, W. et al. **Retailing management**. New York: John Wiley e Sons, 1988.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.
- DOLABELA, F. C. C. **A Visão**. Artigo, 2003. Disponível em: <http://www.dolabela.com.br>, acessado em 02/11/2003.
- DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 6ª edição, 2000.
- FARREL, L. C. **Entrepreneurship**. Fundação das organizações empreendedoras. São Paulo: Saraiva, 1993.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.
- FORTE, S. H. A. C. **Taxonomia de estratégias empresariais**. In: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 27., 2004, Itapema-SC. **Anais...** Itapema: SLADE, 2004a, 1 CD-ROM.
- FOURAKER, L. E.; STOPFORD J. M. Organizational struture and the multinational strategy. **Administrative Science Quartely**, v. 13, p. 47 – 64, 1968.
- GALBRAITH, J. R. A corporação que agrega valor combinando estrutura e estratégia. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro : estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 1, p. 3-27.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI, P. J. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Encontro da ANPAD, 22. **Anais.** 1998.

GUIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1998.

HAHN, K. Strategy management: tasks and challenges in the 1990's. GB: **Long Range Planning**, v.24, p.26–39, 1991.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology.** Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 53 – 71, 1994.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the casual association of concepts. In: Huff, A. S. (Ed). **Mapping Strategic Thought.** New York. John Wiley and Sons, 1990.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica.** Porto Alegre: Vozes, 1982.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, p.64–78, Juin/Juil/Agût., 1994.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. **Empreender**: identificando avaliando e planejando um novo negócio. O comportamento do empreendedor. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis SC, 1997. Dissertação (Mestrado Em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MESSEGHEM, K. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. **International Small Business Journal**; v. 21, n. 2, p. 197-212. may 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 20 ago. 2006.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D. R.; COLEMAN JÚNIOR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v.3, n.3, p. 546 – 562, July 1978.

MILLER, A.; DESS, G. Assessing Porter's (1980) Model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553- 585, July 1993.

MINTZBERG, H Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson. **Perspectives on Strategic Management**. Grand Rapids, USA, p.105-235. Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press Greenwich–CT, v. 5, p.1–67, 1988.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n. 9, p. 934 – 948, 1978.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN J. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Trad. James Sunderland Cook, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

ORTIGARA, A. A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2006. 180 f. Tese (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992. p. 04-12.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy. In: RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. (Eds). **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Cambridge: Harvard University Press, 1994. p. 09-47.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A., 1999.

SAUSEN, J. O. **Adaptação Estratégia Organizacional: O Caso Kepler Weber**. Ijuí: Unijuí, 2003.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SEBRAE – SC. **Pesquisa sobre as causas de mortalidade/sucesso das MPE's catarinenses**. Relatório de divulgação, julho/2006.

SEBRAE – NC. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2003.

SILVA, E., MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2005.

SMITH, N. R.; MINER, J. B. Types of entrepreneur, Typi of Firm, and Managerial Motivation: implications for organizational life cycle theory. **Strategic Management Journal**, v.4, p.325-340, 1983.

SNOW, C.; THOMAS, J. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

TAYLOR, B. Corporate planning for the 90's: the new frontiers. GB: **Long Range Planning**, v. 19, p.13, 1986.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper e Row, 1913.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1994.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

WEICK, K. E. The social psychology of organizing. **Reading, MA**: Addison Wesley, 1979.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 261-275.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXO I

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS I

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| FUNDAÇÃO DO ENSINO DA ENGENHARIA EM SANTA CATARINA - FEESC | UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA | SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE SC |

PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E FATORES CONDICIONANTES

- EMPRESAS EM ATIVIDADE -

Nº do registro na Ficha de Controle |_|_|_|_|_|_|_|_|

Nº do Questionário |_|_|_|_|_|_|_|_|

I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome ou razão social da empresa (**Preencha o nome constante do cadastro**):

2. Setor de atividade principal

2.1. () Indústria

2.2. () Comércio

2.3. () Serviços

2.4. () Agropecuária (Extração vegetal, Caça e Pesca)

3. Porte da empresa (número de pessoas ocupadas)

3.1 |_|_|_|_|_|_|_|_| Sócios Gerentes

3.2 |_|_|_|_|_|_|_|_| familiares que trabalham na empresa em tempo integral

3.3 |_|_|_|_|_|_|_|_| quantos familiares ocupam cargo gerencial

3.4 |_|_|_|_|_|_|_|_| empregados com carteira assinada

3.5 |_|_|_|_|_|_|_|_| empregados sem carteira assinada

3.6 |_|_|_|_|_|_|_|_| TOTAL

4. SIMPLES FEDERAL

4.1. () Optante

4.2. () Não Optante

4.3. () Não se enquadra no SIMPLES

| |
|------------------------------------|
| II. PERFIL DO SÓCIO-GERENTE |
|------------------------------------|

5. Entrevistado (Nome do Sócio-Gerente)

| |
|--|
| |
|--|

6. Sexo:

6.1. Masculino

6.2. Feminino

7. Idade:

7.1. 18 a 24 anos

7.3. 30 a 39 anos

7.5. 50 anos e acima

7.2. 25 a 29 anos

7.4. 40 a 49 anos

8. Escolaridade:

8.1. até o primário incompleto

8.3. ginásio completo até colegial incompleto

8.2. primário completo até ginásio incompleto

8.4. colegial completo até superior incompleto

8.5. superior completo

9. Que atividade exercia antes de constituir esta empresa?

9.1. funcionário público

9.6. vivia de rendas

9.2. funcionário de empresa privada

9.7. dona de casa

9.3. autônomo

9.8. aposentado

9.4. empresário

9.9. atuava no mercado informal

9.5. estudante

9.10. outra atividade. Citar:

10. Qual a experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

10.1. diretor/gerente de outra empresa

10.5. trabalhava como autônomo no ramo

10.2. funcionário de outra empresa

10.6. trabalhava como autônomo em outra atividade

10.3. sócio/proprietário de outra empresa

10.7. nenhuma

10.4. alguém na família tinha um negócio similar

10.8. outra. Citar:

11. Por que resolveu constituir ou participar da sociedade desta empresa?

11.1. desejo de ter o próprio negócio

11.8. estava desempregado

11.2. tinha experiência anterior

11.9. tinha capital disponível

11.3. tinha tempo disponível

11.10. identificou uma oportunidade de negócio

11.4. para aumentar renda / melhorar de vida

11.11. aproveitou incentivos governamentais

11.5. estava insatisfeito no seu emprego

11.12. aproveitou algum programa de demissão voluntária

11.6. foi demitido e recebeu FGTS /indenização

11.13. outra razão. Citar:

11.7. por influência de outras pessoas

12. No primeiro ano de funcionamento, a empresa era a sua única atividade remunerada?

12.1. sim, era a única fonte de remuneração

12.2. Não, tinha outra fonte de remuneração

| |
|---|
| III. FATORES CONDICIONANTES À ATIVIDADE DA EMPRESA |
|---|

13. Na condução/gerenciamento da empresa, com quem o Sr(a). procurou assessoria/auxílio? (**admita mais de uma opção**)

| | | |
|---|---|--|
| 13.1. <input type="checkbox"/> pessoas que conheciam o ramo | 13.7. <input type="checkbox"/> SESI | Das opções assinaladas, qual a mais importante e/ou útil em relação à assessoria / auxílio prestado? _ _ _ _ _ |
| 13.2. <input type="checkbox"/> empresas de consultoria, consultores | 13.8. <input type="checkbox"/> SENAR | |
| 13.3. <input type="checkbox"/> associação de empresas do ramo | 13.9. <input type="checkbox"/> SENAI | |
| 13.4. <input type="checkbox"/> contador | 13.10. <input type="checkbox"/> entidades de classe | |
| 13.5. <input type="checkbox"/> SEBRAE | 13.11. <input type="checkbox"/> nenhum | |
| 13.6. <input type="checkbox"/> SENAC | 13.12. <input type="checkbox"/> outro. Citar | |

14. Quais são as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? (**contribuição espontânea**)

15. Indique as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa:

| | |
|---|---|
| 15.1. <input type="checkbox"/> desconhecimento do mercado | 15.9. <input type="checkbox"/> ponto / local inadequado |
| 15.2. <input type="checkbox"/> falta de crédito bancário | 15.10. <input type="checkbox"/> carga tributária elevada |
| 15.3. <input type="checkbox"/> problemas financeiros | 15.11. <input type="checkbox"/> falta de mão-de-obra qualificada |
| 15.4. <input type="checkbox"/> maus pagadores | 15.12. <input type="checkbox"/> falta de conhecimentos gerenciais |
| 15.5. <input type="checkbox"/> falta de clientes | 15.13. <input type="checkbox"/> recessão econômica no país |
| 15.6. <input type="checkbox"/> falta de capital de giro | 15.14. <input type="checkbox"/> problemas com a fiscalização |
| 15.7. <input type="checkbox"/> concorrência muito forte | 15.15. <input type="checkbox"/> outra. Citar: |
| 15.8. <input type="checkbox"/> instalações inadequadas | |

16. Dentre os fatores listados a seguir, cite os mais importantes para o sucesso de uma empresa?

| | |
|---|--|
| 16.1. <input type="checkbox"/> boa estratégia de vendas | 16.8. <input type="checkbox"/> re-investimento dos lucros na própria empresa |
| 16.2. <input type="checkbox"/> aproveitamento das oportunidades de negócios | 16.9. <input type="checkbox"/> capacidade do empresário para assumir riscos |
| 16.3. <input type="checkbox"/> ter um bom administrador | 16.10. <input type="checkbox"/> terceirização das atividades meio da empresa |
| 16.4. <input type="checkbox"/> bom conhecimento do mercado onde atua | 16.11. <input type="checkbox"/> ter acesso a novas tecnologias |
| 16.5. <input type="checkbox"/> capacidade de liderança do empresário | 16.12. <input type="checkbox"/> empresário com persistência/perseverança |
| 16.6. <input type="checkbox"/> uso de capital próprio | 16.13. <input type="checkbox"/> outro. Citar: |
| 16.7. <input type="checkbox"/> criatividade do empresário | |

17. Quais são as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa?

| | | |
|--|---|---|
| 17.1. <input type="checkbox"/> organização empresarial | 17.2. <input type="checkbox"/> análise financeira | 17.3. <input type="checkbox"/> planejamento |
| 17.4. <input type="checkbox"/> conjuntura econômica | 17.5. <input type="checkbox"/> processo decisório | 17.6. <input type="checkbox"/> marketing / propaganda |
| 17.7. <input type="checkbox"/> vendas | 17.8. <input type="checkbox"/> informática | 17.9. <input type="checkbox"/> relações humanas |
| 17.10. <input type="checkbox"/> outras. Citar: | | |

18. Que tipo de assessoria ou auxílio o(a) Sr(a). acredita que teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?

| |
|----------------------------------|
| V. INDICADORES ECONÔMICOS |
|----------------------------------|

22. Aproximadamente, qual foi o valor do investimento fixo (máquinas/equipamentos, mobiliário, etc) e do capital de giro (partes, peças, componentes, matéria-prima, etc) para o funcionamento da sua empresa e qual a origem e os respectivos percentuais do total dos recursos informados?

| | | | |
|--|--|--|--|
| 22.1. Investimento fixo: | R\$ ____ ____ ____ .____ ____ ____ ,____ ____ | 22.2. Capital de Giro: | R\$ ____ ____ ____ .____ ____ ____ ,____ ____ |
| Origem dos Recursos: | Percentual (%): | Origem dos Recursos: | Percentual (%): |
| 22.1.1. () recursos próprios (pessoais / família) | | 22.2.1. () recursos próprios (pessoais / família) | |
| 22.1.2. () empréstimo bancário | | 22.2.2. () empréstimo bancário | |
| 22.1.3. () empréstimo com amigos / parentes | | 22.2.3. () empréstimo com amigos / parentes | |
| 22.1.4. () limite de crédito do cheque especial | | 22.2.4. () limite de crédito do cheque especial | |
| 22.1.5. () cartão de crédito | | 22.2.5. () cartão de crédito | |
| 22.1.6. () cheques pré-datados | | 22.2.6. () cheques pré-datados | |
| 22.1.7. () outra. Citar: | | 22.2.7. () outra. Citar: | |
| TOTAL: | 100% | TOTAL: | 100% |

23. Qual a faixa de faturamento bruto anual dessa empresa?

| | |
|--|--|
| 23.1. () até R\$ 60 mil | 23.5. () acima de R\$ 600 mil até R\$ 840 mil |
| 23.2. () acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil | 23.6. () acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.080 mil |
| 23.3. () acima de R\$ 120 mil até R\$ 360 mil | 23.7. () acima de R\$ 1.080 mil até R\$ 1.200 mil |
| 23.4. () acima de R\$ 360 mil até R\$ 600 mil | 23.8. () acima de R\$ 1.200 mil |

24. Qual é o principal cliente da empresa?

| | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 24.1. () clientes de balcão (varejo) | 24.4. () central de compras |
| 24.2. () empresas privadas | 24.5. () lojas de departamentos |
| 24.3. () órgãos públicos | 24.6. () outros. Citar: |

25. A empresa participa de alguma Rede Associativa, tais como;

| | |
|---|---|
| 25.1. () Cooperativas | 25.4. () não participa de Rede Associativa |
| 25.2. () Franquias | 25.5. () outros. Citar: |
| 25.3. () Associação de produção, compra ou vendas ou consórcio | |

Identificação do Entrevistador

Nome:

Data da Entrevista:

Rubrica:

Data da
Verificação:

ANEXO II

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS II

QUESTIONÁRIO DE CAUSAS DE SUCESSO/FRACASSO

PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E CAUSAS CONDICIONANTES

01. Considere as frases abaixo e assinale de acordo com o que você imagina que seja relevante para o sucesso de UMA empresa no início do negócio. Para isto utilize a seguinte escala:

1 _____ 7
Irrelevante Muito Importante

FATORES

| | No seu caso | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu desejo de ser independente contribuiu para o sucesso do meu negócio. | | | | | | | |
| A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa. | | | | | | | |
| No projeto do negócio a habilidade para lidar com as informações foi relevante para o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado contribui para o sucesso do negócio. | | | | | | | |
| A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio. | | | | | | | |
| Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso. | | | | | | | |
| No período anterior à abertura do negócio é necessário refletir para a tomada de decisões. | | | | | | | |
| Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento. | | | | | | | |
| A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio. | | | | | | | |
| A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| A diferença de interesses entre os sócios contribui para o sucesso do negócio. | | | | | | | |
| Um bom relacionamento entre os sócios é determinante para o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| A necessidade de sobrevivência é importante para iniciar um negócio. | | | | | | | |
| A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso. | | | | | | | |
| Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa. | | | | | | | |

02. Considerando a mesma escala, atribua uma nota aos fatores relacionados à gestão de UMA empresa e que contribuem para o sucesso. Utilize a seguinte escala:

1 _____ 7
Irrelevante Muito Importante

FATORES

| | O que você acha | | | | | | |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa. | | | | | | | |
| Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo. | | | | | | | |
| Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas. | | | | | | | |
| Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso. | | | | | | | |
| O preço dos produtos/serviços é um fator que influencia o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| Para uma administração de sucesso é preciso conhecer as leis que regem o negócio. | | | | | | | |
| Aspectos Externos | | | | | | | |
| Ter acesso facilitado a financiamentos auxilia o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| A concorrência determina o sucesso da empresa. | | | | | | | |
| Facilitar o financiamento nas vendas para os clientes contribui para o sucesso do empreendimento. | | | | | | | |
| Ter financiamento de compras com fornecedores auxilia uma gestão de sucesso. | | | | | | | |
| Poucos clientes atrapalham o negócio. | | | | | | | |
| A relação entre preço e quantidade na compra é um fator relevante para o sucesso da empresa. | | | | | | | |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)