

**FUNDAÇÃO REGIONAL UNIVERSIDADE DE BLUMENAU**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS, VISÃO E ESTRATÉGIAS DOS DIRIGENTES-  
PROPRIETÁRIOS, DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DA REGIÃO DE  
BLUMENAU: AÇÕES TOMADAS COM A INSERÇÃO DE PRODUTOS CHINESES**

**GRAZIELE BEILER**

**BLUMENAU**

**2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**GRAZIELE BEILER**

**ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS, VISÃO E ESTRATÉGIAS DOS DIRIGENTES-  
PROPRIETÁRIOS, DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DA REGIÃO DE  
BLUMENAU: AÇÕES TOMADAS COM A INSERÇÃO DE PRODUTOS CHINESES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau - FURB, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Profa. Marianne Hoeltgebaum, Dr<sup>a</sup> – Orientadora

**BLUMENAU**

**2009**

**ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS, VISÃO E ESTRATÉGIAS DOS DIRIGENTES-  
PROPRIETÁRIOS, DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL DA REGIÃO DE  
BLUMENAU: AÇÕES TOMADAS COM A INSERÇÃO DE PRODUTOS CHINESES**

Por

**GRAZIELE BEILER**

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora formada por:

---

Presidente: Profa. Marianne Hoeltgebaum, Dra. - Orientadora, FURB

---

Membro: Prof. Mohamed Amal, Dr., FURB

---

Membro: Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez, Dr., PUC-PR

---

Membro: Profa. Denise Del Prá Netto Machado, Dra., FURB

---

Coord. PPGAd: Profa. Maria José C. de Souza Domingues, Dra.

Blumenau, 25 de Março de 2009

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram do meu lado dando-me apoio e incentivo e ao meu avô, meu ídolo, exemplo de homem humilde, que partiu deixando muita saudade.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que durante todo o tempo foram pessoas maravilhosas, sempre me incentivando a continuar, dando-me apoio e ajuda nas horas que pareciam o fim dos sonhos e a toda minha família, aqueles que estiveram presentes em minha vida quando eu mais precisei, ao meu irmão, a pequena Carolzinha, aos meus avós, meus tios e tias, primos e primas e a todos parentes.

A minha dedicada orientadora Professora Doutora Marianne Hoeltgebaum, que foi maravilhosamente perfeita como orientadora demonstrando muita paciência para me ajudar a concluir a dissertação.

A minha eterna Amiga Mariana Linder (Nanna), obrigada amiga pelos conselhos nas horas mais difíceis e pela parceria nas ótimas horas da minha vida, eterna parceira.

Aos meus “protetores” Artur Henrique M. Fuentefria e Marcelo Walkowski, verdadeiros anjos que estão sempre por perto me aconselhando e me acudindo em qualquer hora, inclusive nas madrugadas, obrigada amigos por tudo.

Aos amigos do mestrado: querido Giancarlo Gomes, Carlos Hopfer Jr., Jhon Jackson, Patrícia Gorni, Ricardo Floriani, Jaison Sevegnani, Gabriel Muller e Luciano Carvalho, dádivas que Deus colocou em meu caminho, sempre terei um carinho muito especial por vocês amigos.

A todos os professores do PPGAd, que se mostraram sempre dispostos a ajudar e também a simpática Rosane que vibrou junto a cada artigo aprovado.

A todos que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão desse trabalho o meu muito obrigado.

“Eu sei o preço do sucesso: dedicação, trabalho duro, e uma incessante devoção às coisas que você quer ver acontecer.”

Frank Lloyd Wright

## RESUMO

A região de Blumenau contém um aglomerado de empresas do ramo têxtil designado como *cluster*, sendo este um ponto forte para o fomento da economia local. Com a entrada de produtos chineses nesse mercado do ramo têxtil, percebeu-se que o desenvolvimento dessas empresas foi abalado, gerando assim um impacto em toda a cadeia produtiva do setor, fazendo com que os dirigentes-proprietários buscassem novas estratégias e desenvolvessem um perfil mais aproximado do empreendedor para conseguir sobreviver ao impacto causado pela entrada de produtos chineses. Diante do exposto, esta pesquisa norteou os seguintes aspectos: foi dividida em cinco etapas, adotando um questionário onde foram transcritas informações para averiguar se o dirigente-proprietário possuía visão e quais os fatores visionários segundo a teoria de Filion (1991). Na segunda etapa, foram mensuradas as características comportamentais empreendedoras baseando nas características comportamentais de McClelland (1972). Na terceira etapa, verificou-se qual o modo de formular estratégias que os dirigentes-proprietários adotam em seu empreendimento segundo a teoria de Mintzberg (1973). Na quarta etapa foram identificadas as estratégias que os dirigentes-proprietários utilizam para obterem vantagem competitiva. E na quinta etapa foram identificadas as principais ações tomadas pelos dirigentes-proprietários com a entrada de produtos chineses no mercado brasileiro. Para o alcance do que fora proposto, a amostra para esse estudo foi composta por dirigentes-proprietários de empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau divididas de 10 em 10 por tipo de empreendimento, sendo que a amostra probabilística aleatória de questionários respondidos foi de 56 (cinquenta e seis) respondentes. Os principais resultados do trabalho apontaram para o perfil predominantemente intraempreendedor. De forma geral a cadeia produtiva, junto com todas as variáveis pesquisadas (característica empreendedora, visão, condições de desenvolver visão, modo de formular estratégia e tipo de estratégia, percebe-se que o dirigente-proprietário que se apresenta como intra-empreendedor possui uma visão latente do negócio, ou seja, ainda não possui uma visão realmente desenvolvida, mas que ao longo do tempo poderá desenvolvê-la e que utiliza do modo de formular estratégias “Planejamento”, adotando ainda os tipos de estratégias prospectoras e ao mesmo tempo defensivas. Já o dirigente-proprietário que apresenta um perfil empreendedor, possui visão desenvolvida. Esse grupo de empreendedores utiliza do modo de formular estratégia “Empreendedora”. O grupo estudado adota o tipo de estratégia analítica para o sucesso de seu negócio, sendo esse tipo de estratégia, intermediária entre a estratégia defensiva e a prospectora, pois procura manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar algum produto/serviço que foi bem sucedido em outra empresa do setor que atua. O dirigente-proprietário que não possui visão desenvolvida, não está atrelado a nenhum tipo de característica empreendedora, utilizando o modo de formular estratégia “Adaptativo”. O tipo de estratégia reativa não está vinculado a nenhum perfil ou modo de formular estratégia. Não pode ser considerado um modelo ideal para o dirigente-proprietário seguir, pois necessitaria de outros estudos na área, mas mostra como o *cluster* localizado na região de Blumenau está desenvolvido no que diz respeito ao perfil empreendedor, visão, modo de formular estratégia e tipo de estratégia adotada.

Palavras-chave: Características. Visão. Estratégias.



## ABSTRACT

The area of Blumenau contains an agglomerate of companies of the textile branch designated as cluster, being this a strong point for the fomentation of the local economy. With the entrance of Chinese products in that market of the textile branch, it was noticed that the development of those companies was affected generating like this an impact in the whole productive chain of the section doing, with that the leader-proprietors looked for new strategies and they developed a more approximate profile of the entrepreneur to get to survive to the impact caused by the entrance of Chinese products. Before the exposed, this research orientated the following aspects: the research was divided in five stages being adopted a questionnaire where information were transcribed if the leader-proprietor possessed vision and which the visionary factors according to the theory of Filion (1991). In the second stage, the characteristics enterprising comportaments were measured basing on the characteristics comportaments of McClelland (1972). In the third stage, it was verified which the way of formulating strategies that the leader-proprietors adopt in his/her enterprise according to the theory of Mintzberg (1973). In the fourth stage they were identified the strategies that the leader-proprietors use for us to obtain competitive advantage. And in the fifth stage they were identified the main actions taken by the leader-proprietors with the entrance of Chinese products in the Brazilian market. For the reach than it had been proposed, the sample for that study was composed by leader-proprietors of companies of the textile productive chain of the area of divided Blumenau 10 in 10 for enterprise type, and the sample random probabilistic of answered questionnaires was of 56 (fifty six) respondent. Analyzing the factorial map in a general way the productive chain with all the researched variables (enterprising characteristic, vision, conditions of developing vision, way of formulating strategy and strategy type, it is noticed that the leader-proprietor that comes as intraempreendedor possessed a latent vision of the business, in other words, it still doesn't possess a vision really developed but that will be able to along the time develop her and that it is used in the way of formulating strategies planning, still adopting the types of strategies prospectoras and at the same time defensives. Already the leader-proprietor that presents an enterprising profile, possesses developed vision. That group of entrepreneurs is used in the way of formulating enterprising strategy. The studied group adopts the type of analytical strategy for the success of his/her business, being that type of intermediate strategy between the defensive strategy and the prospectora, because it tries to maintain a product/service line relatively stable and at the same time it tries to add some product/service that was well happened in other company of the section that acts. The leader-proprietor that doesn't possess developed vision, the is not harnessed any type of enterprising characteristic, being used in the way of formulating strategy adapted THE strategy type reactivates the is not linked any profile or way of formulating strategy. An ideal model cannot be considered for the leader-proprietor to proceed, therefore he/she would need other studies in the area, but it shows as the located cluster in the area of Blumenau is developed in what says respect to the enterprising profile, vision, way of formulating strategy and type of adopted strategy.

Key-words: Characteristic. Vision. Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de atividade empreendedora no estágio inicial e renda per capita.....	31
Figura 2 – Categorias estratégicas de Miles e Snow.....	46
Figura 3 – O ciclo adaptativo.....	47
Figura 4 – Características dos modos de formular estratégias.....	51
Figura 5 – Um modelo básico de estratégia.....	53
Figura 6 – Um modelo ampliado de determinação de estratégia.....	54
Figura 7 – Fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso.....	57
Figura 8 – Os elementos da vantagem competitiva.....	61
Figura 9 – Levantamento das características de diferenciação das grandes e pequenas empresas.....	67
Figura 10 – Exportações e importações brasileiras.....	87
Figura 11 – Importação de produtos intermediários e produção da indústria da transformação.....	88
Figura 12 – Desenho da cadeia produtiva têxtil.....	93
Figura 13 – Quantidade de questionários obtidos.....	101
Figura 14 – Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de tecelagens.....	102
Figura 15 – Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de estamparias.....	103
Figura 16 – Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de malharias.....	104
Figura 17 – Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de facções.....	105
Figura 18 – Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de lojas.....	106
Figura 19 – Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil.....	107
Figura 20 – Mapa fatorial das CCE's dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil.....	108

Figura 21 – Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de tecelagens.....	110
Figura 22 – Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de malharias.....	111
Figura 23 – Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de estamparias.....	112
Figura 24 – Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de facções.....	113
Figura 25 – Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de lojas.....	114
Figura 26 – Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil..	115
Figura 27 – Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de tecelagens.....	117
Figura 28 – Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de malharias.....	117
Figura 29 – Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de estamparias.....	118
Figura 30 – Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de facções.....	118
Figura 31 – Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de lojas.....	119
Figura 32 – Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil.....	119
Figura 33 – Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de tecelagens.....	121
Figura 34 – Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de malharias.....	121
Figura 35 – Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de estamparias.....	122
Figura 36 – Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de facções.....	122
Figura 37 – Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de lojas.....	123
Figura 38 – Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil.....	123
Figura 39 – Mapa fatorial com análise completa de tecelagens.....	126
Figura 40 – Mapa fatorial com análise completa de malharias.....	127
Figura 41 – Mapa fatorial com análise completa de estamparias.....	128
Figura 42 – Mapa fatorial com análise completa de facções.....	130
Figura 43 – Mapa fatorial com análise completa de lojas.....	131

Figura 44 – Mapa fatorial com análise completa do cluster têxtil da região de Blumenau.....	133
---	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Menções sobre o conceito de empreendedorismo.....	29
Quadro 2 – Principais autores que citam as características empreendedoras.....	41
Quadro 3 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....	48
Quadro 4 – Estratégia de desenvolvimento de agrupamentos de pequenas e médias empresas.....	62
Quadro 5 – Ações estratégicas.....	64
Quadro 6 – Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais.....	65
Quadro 7 – Classificação das MPMEs segundo o número de empregados.....	68
Quadro 8 – Pessoal ocupado na indústria.....	78
Quadro 9 – Validade do constructo de pesquisa em relação ao instrumento de coleta de dados.....	96
Quadro 10 – Perfil completo das tecelagens.....	141
Quadro 11 – Perfil completo das malharias.....	142
Quadro 12 – Perfil completo das estamparias.....	143
Quadro 13 – Perfil completo das facções.....	144
Quadro 14 – Perfil completo das lojas.....	145
Quadro 15 – Análise do cluster têxtil de Blumenau.....	145
Quadro 16 – Análise das características comportamentais empreendedoras do cluster têxtil de Blumenau.....	147

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Acesso a recursos segundo estágio dos empreendedores Brasil 2007.....	32
Tabela 2 – Classificação da MPEs segundo o faturamento bruto anual.....	69
Tabela 3 – Classificação dos fatores de sucesso de uma empresa.....	73
Tabela 4 – Classificação das razões para o fechamento ou paralisação da empresa.....	74
Tabela 5 – Classificação das áreas do conhecimento mais importantes para o sucesso no primeiro ano da empresa.....	76
Tabela 6 – Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados.....	79
Tabela 7 – Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado.....	82
Tabela 8 – Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado.....	83
Tabela 9 – Painel de evolução dos empreendedores iniciais (TEA) entre 2001 e 2007 do BRIC.....	86
Tabela 10 – Ações tomadas para vantagem competitiva .....	125

## LISTA DE SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial  
ABIT – Associação Brasileira Indústria Têxtil  
ALCA – Área de Livre Comércio das Américas  
APS – Adult Population Survey  
BINF – Busca de Informação  
BOI – Busca de Oportunidade e Iniciativa  
BRIC – Brasil, Rússia, Índia, China  
CCE's – Características Comportamentais Empreendedoras  
CDV – Condições de desenvolver visão  
CE=EMP – Característica empreendedora= Empreendedor  
CE=INTRA – Característica empreendedora= Intraempreendedor  
CNI – Confederação Nacional das Indústrias  
COMPROM – Comprometimento  
CRC – Correr Riscos Calculados  
ESTBM – Estabelecimento de Metas  
Et al. – Entre outros autores  
EXIQE – Exigência em Qualidade e Eficiência  
GEM – Global Entrepreneurship Monitor  
G6 – Acordo entre Estados Unidos da América, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália.  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
INDEATOC – Independência e Auto Confiança  
IR – Imposto de Renda  
LAT – Latente  
ME=M ADAP – Modo de Estratégia= Modo Adaptativo  
ME=M EMP – Modo de Estratégia= Modo Empreendedor  
ME=M PLA – Modo de Estratégia= Modo Planejamento  
MPMEs – Micro, Pequena e Média Empresas  
MS – Muito Significativo  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte  
PERS – Persistência

PME – Pequena e Média Empresa

PNM – Planejamento Monitorado e Sistemático

PPGAd – Programa de Pós-Graduação em Administração

PRCONT – Persuasão e rede de Contatos

PS – Pouco Significativo

RL –Relativo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCA – Teoria dos Conjuntos Aproximativos

TE=ANA – Tipo de Estratégia = Analítica

TE=DEF – Tipo de Estratégia= Defensiva

TE=PRO – Tipo de Estratégia = Prospectora

TE=REA – Tipo de Estratégia= Reativa

TEA – Taxa de Atividade Empreendedora

UN – Unidade

Uns – Unidades

URSS – União Soviética

V – Visão

VISI - Visionário

W – Weltanschauung

Ws – Weltanschauungs



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2	OBJETIVOS .....	21
1.2.1	Geral .....	21
1.2.2	Específicos.....	21
1.3	PRESSUPOSTOS.....	21
1.4	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	22
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>26</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	26
2.2	O EMPREENDEDOR.....	32
2.2.1	Características Comportamentais dos Empreendedores.....	38
2.2.2	Visão Empreendedora.....	42
2.3	ESTRATÉGIAS PARA ATUAR COM NOVOS ENTRANTES.....	45
2.3.1	Formulação das Estratégias dos Empreendimentos.....	51
2.3.2	Diferencial Competitivo e Ações Estratégicas .....	60
2.3.3	O Cluster Têxtil .....	77
2.3.3.1	O impacto do BRIC no cluster têxtil de Blumenau: enfoque Brasil x China.....	84
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>90</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	91
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	92
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	94
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	97
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	99

<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>100</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA .....	100
4.2	CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR .....	101
4.3	VISÃO DO EMPREENDEDOR.....	109
4.4	ESTRATÉGIAS .....	116
4.4.1	Formulação de Estratégias.....	116
4.4.2	Tipos de Estratégias.....	120
4.4.3	Ações Estratégicas .....	124
4.5	CLUSTER TÊXTIL DA REGIÃO DE BLUMENAU.....	126
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>135</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	135
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	148
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>150</b>
	<b>BILBIOGRÁFIAS .....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A PESQUISA .....</b>	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>162</b>
	<b>ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA ORIGINAL McCLELLAND .....</b>	<b>168</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Denotando sua importância para o desenvolvimento econômico, o empreendedorismo há muito é objeto de estudo de vários autores, com visões distintas ou complementares. Em 1755 Cantillon já tinha uma definição de empreendedorismo, com pressuposto lucro e aversão ao risco por si só.

Com base nos conceitos e definições de empreendedor, de autores como McClelland (1972), Carland (1984), Timmons (1985), Oliveira (1995), Miner (1998), Leite (1998), Fucs; Osman (2004), Berbel (2004), o que se destaca são as características que os definem e que os diferenciam das demais pessoas que fazem a gestão de empresas.

McClelland (1972) divide os homens em dois grupos: a grande maioria que não se importa com as suas realizações e uma pequena minoria que sacrifica tudo para realizar, e essa diferença faz com que o dirigente-proprietário possua características comportamentais empreendedoras total ou parcialmente desenvolvidas. Este trabalho considerou a definição acima como a mais apropriada, identificando nos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil dez características comportamentais mais desenvolvidas.

Para Fillion (2004), o fator principal de sucesso de empreendedores bem-sucedidos é a “visão” que eles projetam sobre o futuro dos seus negócios. Mas para se ter visão de negócio é necessário que o empreendedor saiba como desenvolvê-la, que esteja alinhada com a estratégia organizacional e que possa ser utilizada como o diferencial competitivo pelo dirigente-proprietário.

Mintzberg (1973) desenvolveu com suas pesquisas um modelo, para identificar as características do modo com que o dirigente-proprietário formula estratégias. Miles e Snow (1978) identificaram tipos de estratégias utilizadas por dirigentes-proprietários na condução de seus negócios, que podem ser utilizadas para conhecer a reação do dirigente-proprietário às ameaças do ambiente externo.

Optou-se por estudar a região de Blumenau, por ser considerada um *cluster* têxtil no Brasil. Para Farah Jr. (2004) a indústria têxtil está sofrendo forte competição local com a entrada de produtos chineses na região, criando um cenário ameaçador à existência e manutenção da condição de *cluster* têxtil, fragilizando a cadeia produtiva da região de Blumenau, comprometendo as iniciativas empreendedoras e provocando severos danos socioeconômicos, com redução de renda e postos de trabalho, transformando a região de

Blumenau em mercado consumidor, abreviando o desenvolvimento econômico regional, ameaçando a condição de *cluster* que hoje sustenta a economia local e permite a sustentabilidade dos negócios atuais. Os *clusters* se caracterizam pelos elos de ligação entre as empresas, sendo este um dos fatores da vantagem competitiva dos *clusters* (PORTER, 1999).

Utilizando os autores McClelland, Filion, Miles e Snow e Mintzberg, este estudo verificou com os dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau suas características comportamentais empreendedoras, seu perfil, o modo de formulação de estratégias e principais ações tomadas com a entrada dos produtos têxteis chineses no mercado brasileiro.

Baseando-se na teoria sobre visão de Filion (1991), aplicou-se um questionário para identificar se os dirigentes-proprietários têm realmente uma visão desenvolvida a respeito da sua empresa e do impacto que a China está causando na economia das micro e pequenas empresas do ramo têxtil.

Utilizando o questionário desenvolvido por McClelland (1972), analisou-se quais as características empreendedoras predominantes nesses dirigentes-proprietários das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva têxtil de Blumenau e região.

Com o modo de formular estratégias, desenvolvido por Mintzberg (1973), analisou-se o modo como formulam as estratégias, quais são os tipos de estrategistas que estão gerindo as empresas para que estas sejam diferenciadas no ramo têxtil.

E utilizando o modelo proposto por Miles e Snow (1978), analisou-se quais as estratégias que esses dirigentes-proprietários adotam para diferenciá-los no mercado, fazendo com que consigam amenizar esse impacto causado pela China na sua empresa.

Relacionando essas respostas, será possível verificar qual o perfil comportamental empreendedor dos dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau, o modo pelo qual formulam as estratégias (tipos de estrategistas), as estratégias adotadas pelos mesmos e as ações tomadas pelos empreendedores quanto à entrada dos produtos têxteis chineses no Brasil.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O principal problema é identificar qual o tipo de empreendedor que está atuando no ramo têxtil da grande Blumenau, assim como suas estratégias e perspectivas futuras, sabendo que há desconhecimento por parte dos dirigentes-proprietários sobre o mercado competitivo

em que estão inseridos e a falta de formulação de estratégias para o sucesso e sobrevivência das empresas, podendo assim se aproximar de um modelo mais apropriado para o sucesso.

O Brasil vem registrando números relevantes no volume de importação e exportação (como expostos nas figuras 10 e 11) que fazem com que as empresas da indústria têxtil fiquem preocupadas, especialmente na região de Blumenau, onde se concentra um dos maiores *clusters* têxteis do Brasil. Esses números mostram que as indústrias estão importando muito mais do que exportando.

Segundo o CNI (2008), a importação de matérias-primas e intermediários cresceu 21% na comparação entre os primeiros dez meses de 2006 e 2007. Esse ritmo é muito superior ao ritmo de crescimento da produção industrial, o que denota indícios de substituição de matérias-primas domésticas por similares importados, ou seja, ao invés de a indústria produzir dentro da região e vender para outros pólos, o que está acontecendo é o inverso. Outros pólos estão entrando fortemente e impactando a produção interna e o desenvolvimento nacional.

Em 1994, com a abertura do mercado, o impacto da concorrência foi profundamente sentido nas empresas têxteis da região de Blumenau. Percebeu-se que a China, com sua economia capitalizada e focada na exportação de manufaturas, começou a introduzir produtos do ramo têxtil no Brasil, dificultando a distribuição e crescimento das empresas têxteis de Blumenau no mercado nacional e internacional, com a prática de preços inferiores em relação aos praticados pelos empreendimentos têxteis no Brasil e na região de Blumenau.

O problema ocorreu devido ao fato de que os dirigentes-proprietários não estão orientados sobre a situação atual do mercado e ainda não tem uma visão e estratégias competitivas definidas para enfrentar essa situação. Este problema pode levar ao fechamento das empresas que já estão no mercado e até mesmo tem limitado oportunidades daqueles que pretendem abrir um novo negócio no ramo têxtil, gerando um impacto extremamente negativo na economia do município de Blumenau e região.

A postura de resistência às mudanças do dirigente-proprietário pode acarretar em dificuldades para administrar o empreendimento e até chegar ao extremo, que seria o fechamento de empresas. A falta de estudos para orientar os gestores pode ser solucionada com a realização de pesquisas na área. Para a formulação da pergunta da pesquisa pressupõe-se que ocorreu uma mudança nas organizações e nos seus dirigentes, com o aumento da concorrência, principalmente com a entrada de produtos chineses.

Pergunta-se qual o perfil, o modo de formulação das estratégias, as estratégias e as principais ações tomadas com a entrada de produtos chineses têxteis no mercado brasileiro pelos dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são explorados os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

### 1.2.1 Geral

Verificar com os dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau, perfil, o modo de formulação das estratégias, as estratégias e principais ações tomadas com a entrada de produtos chineses têxteis no mercado brasileiro.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar e existência de empreendedores.
- b) Mensurar as características comportamentais empreendedoras dos entrevistados.
- c) Verificar se os entrevistados possuem visão empreendedora.
- d) Identificar os fatores visionários.
- e) Identificar as características dos modos de formular estratégias em seus empreendimentos.
- f) Verificar quais as estratégias adotadas pelos dirigentes-proprietários na condução do seu negócio.
- g) Identificar principais ações tomadas com a entrada de produtos chineses no mercado brasileiro.

## 1.3 PRESSUPOSTOS

As empresas da cadeia têxtil de Blumenau sofreram um impacto com a entrada dos produtos chineses no mercado brasileiro. Considerando-se este pressuposto para o trabalho, pode-se observar número representativo de empreendimentos que fecharam suas portas, principalmente após a abertura de mercado com o presidente Fernando Collor de Mello, tendo

dentre os principais motivos à incapacidade de trabalhar com baixos preços ofertados por produtos asiáticos, e de principal origem da China.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Segundo dados do SEBRAE (2008) e JUCESC (2008), na região do Vale do Itajaí, onde fica situada a grande Blumenau, em 2000 teve-se um percentual de 62,86% de empresas fechando suas portas. Em 2001 esse percentual foi para 50,88%, em 2002 foi de 68,42%, em 2003 foi de 56,36% e em 2004 baixou para 45,45%. O maior motivo pelo quais os empreendedores abrem seu empreendimento, segundo a pesquisa é que 34% identificaram alguma oportunidade de negócio e 25% por que sempre desejavam ter o próprio negócio. Percebe-se que o índice de empresas fechando suas portas vem diminuindo gradualmente, mas que ainda é significativo para a região da grande Blumenau. Considera-se que com a pesquisa esse índice possa melhorar, pois identificando o perfil e estratégias adotadas pelos dirigentes-proprietários pode-se ter uma noção mais exata do que deve ainda ser desenvolvido ou adotado para que o número de empresas que fecham suas portas diminua e que também os dirigentes-proprietários possam estar cientes da situação em que o mercado têxtil da região está inserido.

Segundo dados da OMC, a China foi o terceiro maior exportador e importador mundial de bens em 2005. Sua participação nas exportações globais foi de 9,9% e, nas importações mundiais, foi de 8,2%. A posição da China entre os líderes do comércio mundial se explica pelas exportações de produtos tradicionais, como têxteis e vestuário além de outras origens. A presença chinesa vem se espalhando para fluxos mais dinâmicos de comércio, com evidentes ganhos de qualidade e sofisticação.

O intercâmbio comercial Brasil-China expandiu-se rapidamente após 2000. A participação chinesa no total das vendas externas brasileiras saltou de 2%, em 2000, para 5,8%, em 2005. Do mesmo modo, a presença chinesa nas compras externas brasileiras aumentou de 2,2%, em 2000, para 7,3%, em 2005.

A evolução das exportações brasileiras para a China tem mostrado as seguintes tendências:

- forte presença de produtos de baixo conteúdo tecnológico;
- elevado grau de concentração em poucos setores;

- concentração em produtos em que as importações chinesas têm se mostrado dinâmicas.

As importações, por sua vez, apresentam as seguintes tendências:

- diversificação das importações brasileiras de produtos chineses;
- elevação do grau de penetração chinesa no total das importações brasileiras.

Estudos mostram que a competição entre os dois países vem afetando as exportações brasileiras de produtos manufaturados para os mercados dos Estados Unidos, União Européia e Argentina. Nos mercados do Japão e nos países da Ásia-Pacífico a concorrência se dá nos produtos semimanufaturados.

Assim os dirigentes-proprietários necessitam planejar estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças que a China representa para o comércio exterior brasileiro.

A razão para o desenvolvimento desse projeto se desenvolveu por conta do grande interesse em pesquisar como os dirigentes-proprietários estão atuando em relação à entrada de produtos chineses no ramo têxtil.

A importância de estudar esse tema se dá pelo fato de que a China está introduzindo no Brasil e no mundo muito rapidamente seus produtos, fato esse devido principalmente aos incentivos que as empresas possuem para produzir e comercializar seus produtos com uma carga tributária reduzida se comparada ao Brasil e demais países. Devido a essa rapidez da China estar tomando conta do mercado, em particular na área têxtil, sendo este assunto abordado nessa pesquisa, se torna extremamente importante para os dirigentes-proprietários estarem tomando decisões estratégicas e competitivas para não perderem espaço no mercado nacional e poder exportar seus produtos com o intuito de expansão do seu empreendimento.

Outro fator de importância é que futuros dirigentes-proprietários possam vir a utilizar essas informações para iniciar um novo empreendimento, com um percentual de maior confiabilidade para o sucesso do empreendimento, se observados os resultados encontrados na pesquisa.

E uma última oportunidade que se percebeu ao fazer a escolha do tema é que Blumenau possui um *cluster* têxtil que apresenta respaldo a nível nacional e internacional conforme CNI (2008) sendo isso um senso comum, possuindo toda uma linha de fabricantes, fornecedores e clientes, ou seja, toda a cadeia produtiva necessária para a produção de qualquer produto de vestuário se encontra na região de Blumenau. Um dos motivos da região ter se destacado como *cluster* têxtil, é que a região possui um grande número de colonizadores



alemães, e junto com essas pessoas vieram os conhecimentos da indústria têxtil, visto que a Alemanha possui um vasto conhecimento tecnológico sobre o setor.

Por muito tempo o *cluster* foi um forte motivo da região ter se destacado e ser competitiva no mercado, porém, com a entrada de produtos de outros pólos a região sofreu certo impacto econômico.

Este projeto de pesquisa faz parte do grupo de pesquisas em empreendedorismo, inovação e organizações, estando vinculado ao projeto que estuda o empreendedor e seu entorno na indústria têxtil do Vale do Itajaí.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho é constituída da seguinte forma: no capítulo 2 tem-se a apresentação da fundamentação teórica sobre o tema, que segue com outras subdivisões sendo: o item 2.1 conceitos teóricos e clássicos evoluindo ao longo do capítulo o que vem a ser o empreendedorismo.

No item 2.2 estão agregados conceitos de autores distintos sobre empreendedor, trazendo toda a evolução histórica, sendo o item 2.2.1 as características dos empreendedores e o ponto 2.2.2 abordagens sobre a visão empreendedora.

No item 2.3 estará exposto o tema relacionado as estratégias para atuar com novos entrantes sendo o ponto 2.3.1 com enfoque na formulação das estratégias dos empreendimentos, e o item 2.3.2 o diferencial competitivo e ações estratégicas. Abrindo ainda mais um subtítulo, tem-se o item 2.3.3 com o cluster têxtil e o item 2.3.3.1 abordando o impacto do BRIC na indústria têxtil: enfoque Brasil x China.

No capítulo 3 tem-se todo o método e técnica de pesquisa adotada para sua elaboração trazendo o item 3.1, onde é exposto o delineamento da pesquisa, no item 3.2 a descrição do instrumento de coleta de dados e no item 3.3 está como realizou-se a análise de dados encontrados na pesquisa e o item 3.4 são as limitações da pesquisa.

No capítulo 4 são abordados todos os resultados da pesquisa, subdividindo-se em 4.1, que apresenta a caracterização geral da amostra, no item 4.2, que abrange os resultados sobre as características do empreendedor, no item 4.3, se tem os resultados identificando a visão do empreendedor, no ponto 4.4, aborda-se as estratégias encontradas no estudo contendo o item 4.4.1, onde se apresentam os tipos de formulação de estratégias, o ponto 4.4.2 aborda os tipos

de estratégias adotadas pelos dirigentes-proprietários e o item 4.4.3 apresenta as ações estratégicas adotadas.

No capítulo 5 tem-se as principais conclusões expostas no item 5.1 e as recomendações futuras expostas no item 5.2

Após o capítulo 5, constam todas as referências citadas no projeto, e por último os apêndices com a carta de apresentação para o respondente, o instrumento de coleta de dados da pesquisa e o anexo com o instrumento de pesquisa original elaborado por McClelland (1972).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo empreendedorismo vem sendo abordado em todo o mundo simultaneamente e a cada dia se tem mais pesquisas surgindo em torno do mesmo. Logo, temos conceitos diferentes sobre o tema, oriundos de diversos autores ao longo da história, que foram contribuindo para o que hoje temos como conceito mais próximo do que vem a ser o empreendedorismo. Visto que é um campo passível de exploração, esse estudo abordará conceitos sobre características do empreendedor, estratégias (formulação e evolução), empresas e sucesso das empresas, visão dos dirigentes-proprietários de empresas da cadeia produtiva têxtil da cidade de Blumenau sobre o impacto que a China causa nesse ramo de atividade. Por se tratar de um *cluster* têxtil, Blumenau é referenciada e conhecida nacional e internacionalmente.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

De início podem-se ressaltar alguns conceitos e definições teóricas citadas por vários autores da área que contribuíram para o estudo do empreendedorismo ao longo da história.

Cantillon (1755) foi um dos primeiros, se não o primeiro, a citar alguma definição do que viria a ser o empreendedorismo, que em sua percepção era a aquisição de matéria-prima por um determinado preço e uma posterior venda a preço incerto, com possibilidades de lucro atribuindo certo risco ao negócio, ficando assim a aversão ao risco algo típico do empreendedorismo.

Schumpeter (1928) consolida esta posição adicionando o termo *inovação*. Dizendo que além do risco que o empreendedorismo tem como característica, a inovação é algo que está inserida no conceito de empreendedorismo, sendo algo novo. Mesmo sem se saber ainda uma definição exata ou mais coerente do que viria a ser a inovação, Schumpeter estabelecia que além de correr riscos, o empreendedorismo traria algo de novo.

A essência do empreendedorismo está na percepção e exploração de novas oportunidades no ambiente de negócios onde sempre se tem haver com deixar o emprego tradicional e procurar novas oportunidades (SCHUMPETER, 1928).

Cole (1959) tinha a visão de que o empreendedorismo era uma significativa atividade que deveria ter um roteiro, sendo: o início, a manutenção e a ampliação de um negócio que tinha como base o ganho.

Peterson (1985) levava em consideração à identificação e exploração de uma oportunidade como sendo uma atividade empreendedora. Em suma, revela que as pessoas que percebem a necessidade de algo no mercado e desenvolvem uma estratégia para atendê-la, também são consideradas, por alguns autores empreendedores.

Passado mais algum tempo depois da primeira definição do que viria a ser o empreendedorismo, tem-se a palavra oportunidade no meio de outra definição, onde a visão começa a ser contestada. Pesquisadores como Gartner (1985); Vesper (1973) argumentam que a falta de habilidade para se chegar a um acordo com relação a uma definição comum tem atrapalhado o progresso da pesquisa no campo do empreendedorismo.

Low; McClelland (1988) têm a visão de que empreendedorismo venha a ser a criação de um novo empreendimento. Pinchot (1989) identificou o empreendedorismo como necessidade do ser em realizar-se, e que não é necessariamente estabelecida na infância e que pode vir a ser desenvolvida em qualquer momento da vida, desde que se tenha o desejo e a oportunidade. Nesse ponto o autor coloca as necessidades como prioridade para o empreendedorismo acontecer, e que qualquer ser pode vir a se tornar um empreendedor.

Para Bygrave (1993), o processo de empreendedorismo é dinâmico e muda de forma descontínua. Isto envolve numerosas variáveis para se construir um algoritmo e é extremamente sensível às condições iniciais. Ele afirma que alguns pesquisadores acreditam que a resposta para a teoria do empreendedorismo possa ser encontrada na teoria do caos.

Os empreendedores detêm o papel de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos. Esses autores concebem o empreendedorismo como um processo que ocorre em diferentes ambientes e cenários, causando mudanças no sistema econômico mediante as inovações trazidas pelos indivíduos que geram ou respondem às oportunidades econômicas que criam valor (CHURCHILL; MUZYKA 1996).

Pode apresentar uma concepção das mais ampliadas da ação empreendedora, definindo-a tanto como aquela relacionada a uma pessoa que inicia um negócio, como a que opera e desenvolve um empreendimento. Uma ação empreendedora pode estar no meio do chão de fábrica e não necessariamente na direção da empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1997).

Kuratko; Hodgetts (1998) concordam que empreendedorismo não é apenas a criação de negócios, é a arte de criar oportunidades a assumir riscos calculados.

Uma definição mais ousada do empreendedorismo, visto que até então se utilizava apenas conceitos envolvendo risco e inovação, já quando citada “arte” tem-se a impressão de algo mais incomum ao meio dos negócios, sendo uma expressão mais subjetiva.

A definição de empreendedorismo dada pelo Centro para Empreendedorismo Arthur M. Blank, da Babson College envolve liderança, identificação de oportunidades, bem como o aproveitamento dessas para criar riqueza. (VIEIRA, 2002, p. 23)

O termo empreendedorismo, na visão de Gimenez et al. (2000, p.10), é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”.

Dornelas parte do princípio que empreendedorismo é algo inovador, onde atribui algumas características que são essenciais para o bom desempenho do negócio, mas já focando a possível mudança que viria posteriormente na forma de negociação entre as empresas, em sua modernização na forma de negociar como diz: “alguns conceitos administrativos predominaram em determinados períodos do século XX [...] acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se realizar negócios no mundo” (DORNELAS 2001, p. 19). Segundo ele, “[...] são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”.

Paiva; Cordeiro (2002), conceituam o empreendedorismo como sendo a criação de uma organização econômica inovadora com o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condição de risco e incerteza.

A inovação dentro do conceito de empreendedorismo é algo polêmico, assim como a sua própria definição, que em muitos casos é algo praticamente indiscutível, pois há os que consideram inovação sendo a criação de algo novo e outros que consideram apenas a reformulação de um processo já existente.

Conforme Murphy; Liao; Welsch (2005) da queda de Roma (em 476 d.C.) até o século 18 não houve um incremento da renda *per capita* da população mundial, contudo, com a existência do empreendedorismo a renda *per capita* cresceu consideravelmente: 20% nos anos de 1700; 200% nos anos de 1800, e 740% nos anos de 1900.

Em uma pesquisa feita por Morris; Lewis; Sexton, em 1994, foram levantadas 77 definições do termo empreendedorismo nas principais e mais respeitadas publicações especializadas dos Estados Unidos, entre 1982 e 1992. Pode-se perceber que o termo empreendedorismo fora do Brasil é algo pesquisado há mais tempo, visto que os estudos no Brasil iniciaram na década de 90.

Hashimoto (2006) em sua obra traz um quadro onde mostra o número de menções que dizem respeito ao conceito de empreendedorismo ao longo da pesquisa que realizou. Vejamos no quadro 1 os diferentes conceitos que Hashimoto (2006) encontrou:

<b>Termos-chave identificados no conteúdo das definições de empreendedorismo</b>	<b>Nº de menções</b>
Iniciar/fundar/criar	41
Novo negócio	40
Inovação/novos produtos/novos mercados	39
Aproveitamento de oportunidades	31
Risco/incerteza	25
Busca do lucro/benefícios pessoais	25
Novas combinações de recursos ou meios de produção	22
Gestão	22
Busca e uso de recursos	18
Criação de valor	13
Crescimento	12
Atividade de processo	12
Empresa existente	12
Iniciativa/realização/proatividade	12
Mudança	9
Propriedade	9
Responsabilidade/fonte de autoridade	8
Formulação de estratégia	6

**Quadro 1: Menções sobre o conceito de empreendedorismo**

Adaptado de HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo : Saraiva, 2006. 304 p. 7.

Pode-se observar que os termos mais comuns encontrados nas principais publicações como definições de empreendedorismo são de iniciar, fundar ou criar um novo negócio e também o termo inovação em novos produtos e mercados se destacaram. Termos que já teriam sido apresentados nas primeiras obras quando se iniciou os estudos sobre o empreendedorismo. Percebe-se que a formulação de estratégia não é muito lembrada quando se fala em empreendedorismo, visto que é um diferencial competitivo para as empresas nos dias de hoje. Em um outro tópico ir-se-á expor conceitos sobre estratégia.

Porém cabe diferenciar os dois tipos principais de empreendedorismo: por oportunidade e por necessidade.

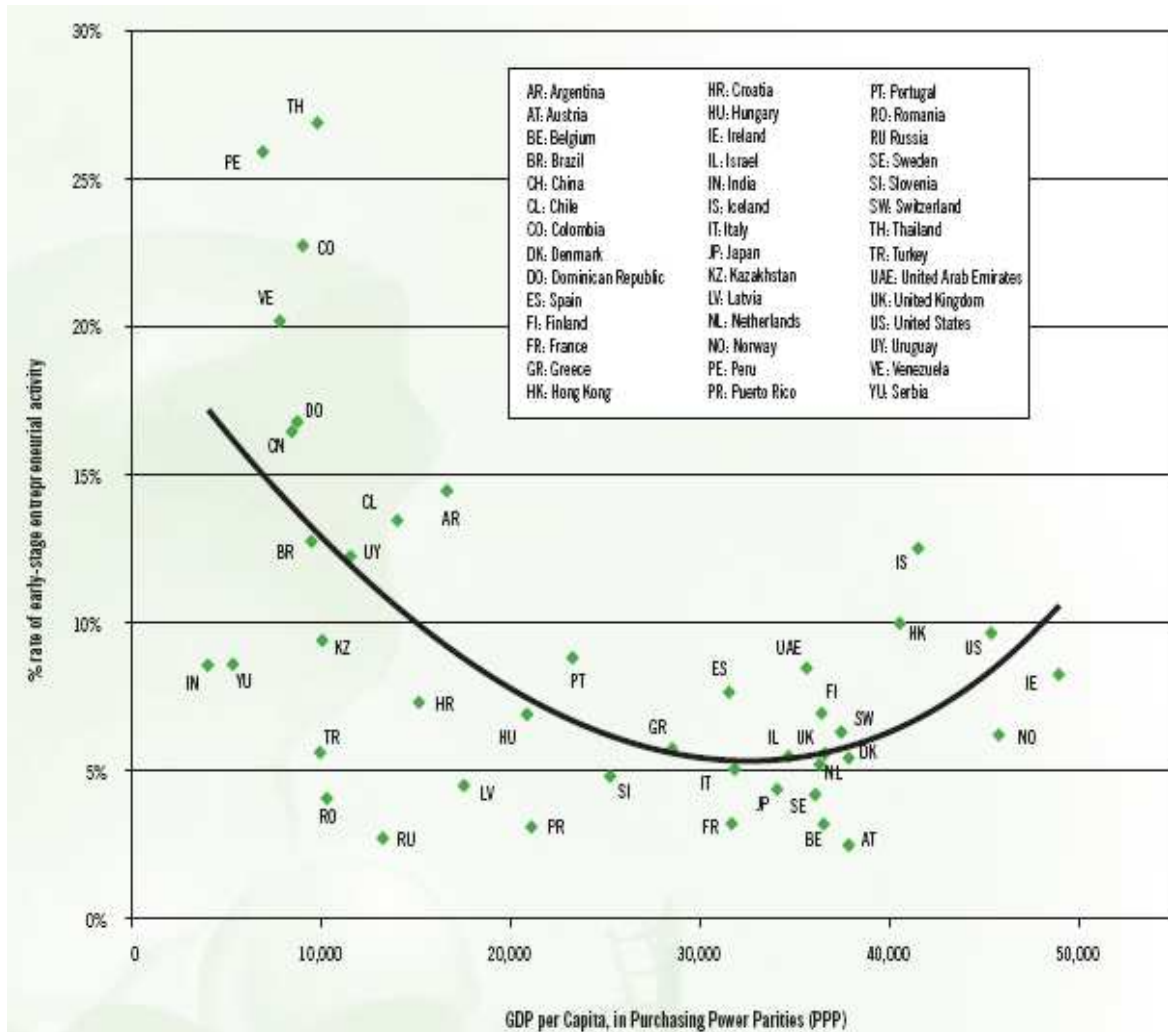
“A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e de um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. Creio que Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver grande explosão empreendedora” (FILION, 2000, p. 33).

Filion (2000) acredita que o Brasil pode ser um país referência em empreendedorismo, mas que a motivação é uma característica ainda ausente nas pessoas.

Segundo o relatório GEM (2006) o empreendedor por oportunidade é aquele indivíduo que vê na abertura de um negócio uma opção de carreira. Por sua vez, o empreendedor por necessidade é aquele que coloca o empreendedorismo como uma alternativa por não haver outras opções ou porque as existentes são insatisfatórias, sendo que no Brasil, a cada pessoa que empreende por oportunidade há uma empreendendo por necessidade.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é um instituto internacional sem fins-lucrativos que pesquisa a atividade empreendedora em todo o mundo. Iniciou suas atividades em 1999 tendo apenas 10 países participando das pesquisas e atualmente conta com 42 países participantes.

Conforme o relatório anual do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2007), o Brasil aparece em 9º colocado entre os 42 países que participaram da pesquisa, apresentando uma grande capacidade empreendedora de sua população, com uma taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA) de 12,72%, ou seja, de cada 100 pessoas, praticamente 13 estão empreendendo algum tipo de negócio. A TEA brasileira é 39% maior que a média mundial da taxa de empreendedorismo, enquanto o crescimento da renda per capita brasileira representa apenas 69% do valor do crescimento médio da renda per capita como representa a figura 1.



**Figura 1 – Taxa de atividade empreendedora no estágio inicial e renda per capita**

Fonte: GEM Adult Population Survey (APS) and IMF, *Global Entrepreneurship Monitor* 2007 <http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=41>. Acesso em: 18 Abr. 2007. 16:44:00

Segundo o GEM (2007), no período de 2001 a 2007 o Brasil teve uma grande evolução na escala que identifica o empreendedor que está em fase nascente e o empreendedor novato que já está atuando pelo menos três meses no mercado. Em 2001, havia cerca de 64% de empreendedores nascendo, e hoje o quadro é reverso, com aproximadamente 69% de novos empreendedores. Isso quer dizer que o Brasil está empreendendo mais por oportunidade e que está se qualificando conseguindo ter negócios estáveis e que sobrevivem a nossa economia.

Quando são analisadas as razões principais que levam o empreendedor a buscar uma oportunidade, pode-se admitir que o empreendedor genuinamente motivado por oportunidade é aquele que a persegue com o intuito de obter independência ou aumento de renda pessoal.

Cerca de 55% dos empreendedores entrevistados pelo GEM 2007 afirmam que é necessário cerca de R\$2.000,00 para abrir um negócio. Isso mostra porque os negócios muitas



vezes fecham por falta de capital para investir, pois os custos ao longo do tempo vão aumentando gradativamente.

**Tabela 1: Acesso a recursos segundo estágio dos empreendedores - Brasil 2007**

RECURSOS TOTAIS Necessários pra iniciar um novo negócio (R\$)	ESTÁGIO			
	Nascentes	Nova	TEA	Estabelecidas
	Proporção (%)			
Nada	13	23	20	34
Menos de R\$ 2.000,00	17	44	35	29
De R\$ 2.000,00 a R\$ 10.000,00	36	21	26	18
De R\$10.000,00 a R\$ 20.000,00	17	6	9	7
De R\$ 20.000,00 a R\$ 30.000,00	4	2	3	4
Mais de R\$ 30.000,00	14	4	7	8

Fonte: GEM Adult Population Survey (APS) and IMF, Global Entrepreneurship Monitor 2007 <http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=41>. Acesso em: 18 Abr. 2007. 16:44:00

O valor médio necessário para iniciar um novo negócio no Brasil é de cerca de R\$ 12.500,00 (US\$ 65 mil foi à média entre todos os países participantes da pesquisa GEM 2006), sendo que a metade desse montante é provida pelo próprio empreendedor.

No Brasil, em 2007, um empreendimento conduzido por um empreendedor motivado por oportunidade requereu, em média, R\$ 13.000,00, valor 2,3 vezes superior ao requerido para os empreendimentos motivados por necessidade. 65% dos empreendedores afirmam utilizar algum recurso próprio para iniciar o empreendimento, e destes, 60% utilizam apenas recursos próprios para iniciar sua atividade empreendedora.

## 2.2 O EMPREENDEDOR

A palavra vem do verbo francês *entreprendre*, que significa empreender, ou *entrepreneur*, que significa empreendedor.

Fazendo uma revisão histórica do empreendedor, sob a visão de Greatit et al (2000), viu-se que no século XII, o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas. Já no século XVI, empreendedor era a figura daquelas pessoas que criava e dirigia um empreendimento, ou seja, eram as pessoas inovadoras que corriam riscos em busca de oportunidades de obterem lucros. Eram agentes de mudanças, motores de desenvolvimento econômico. Compravam algo por um determinado preço e vendiam para obter lucros.

Smith (1776) promove alguns conceitos, atribuindo a idéia de aventureiro, com a capacidade de planejar antecipadamente o futuro, assumindo riscos.

Alguns autores como Shumpeter (1934), destacaram as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original, serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico. Shumpeter trabalhou com um conceito amplo de inovação entendida como introdução de novos produtos, processos, formatos organizacionais, insumos e matérias-primas. Na visão do autor, empreendedor/inovador busca permanentemente novas oportunidades, gerando novos desequilíbrios, em um processo que ele denominou destruição criadora. Com base nesta última definição a maioria das pessoas ligadas a atividades empresariais não seria classificada como empreendedores.

Um empreendedor é alguém que exercita o controle sobre a produção que não é necessariamente para seu consumo pessoal. Um exemplo: um executivo em uma unidade metalúrgica produzindo na URSS é um empreendedor. (McClelland, 1971). O autor subjetivamente concorda com a linha de pensamento onde diz que qualquer pessoa pode vir a se tornar empreendedor, basta modificar algo dentro da organização visando melhoria e lucratividade.

Shapero (1981) afirma que o empreendedor aparece ainda como um homem que vê a oportunidade de introduzir novo produto, técnica, material bruto ou máquina, e trás junto o capital necessário, gerenciando os recursos disponíveis. Nesse contexto o empreendedor não deixa de ser um indivíduo inovador que inicia um novo negócio ou idéia.

Segundo Say (1983, p.16) o empreendedor é um “agente econômico, racional e dinâmico”, e que procura “alcançar não só o equilíbrio financeiro da sua empresa, como também, e, sobretudo o máximo de lucro e vendas”. O autor vê o empreendedor como um indivíduo que pretende, acima de tudo, o lucro da empresa com o aumento das vendas, alguém que consiga ter a características de poder de persuasão onde envolva seus clientes e alcance suas metas.

No artigo de Carland; Hoy; Boulton et all. (1984), tem-se claramente a definição de empreendedor. Para os autores o empreendedor é: “Um indivíduo que estabelece e gere um negócio com o objetivo principal do lucro e crescimento. O empreendedor caracteriza-se principalmente através do comportamento inovador e emprega práticas de gestão estratégica no seu negócio.” Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME, baseando-se no caráter inovador do primeiro. O empreendedor procura o lucro, enquanto o segundo procura outros objetivos pessoais, nomeadamente de estilo de vida. Os autores trazem um conceito mais complexo do que vem a ser o empreendedor, não apenas aquele que inova, mas que

também sabe aplicar as técnicas para a formulação de estratégias que tornem a empresa mais competitiva.

Segundo Gartner (1985), empreendedor é aquele que funda um novo negócio. O indivíduo que herda, compra ou investe em algum tipo de negócio já existente não seria reconhecido como tal. Nesse conceito tem-se a percepção de que o empreendedor apenas é empreendedor se ele mesmo abre sua própria empresa.

Ao longo dos anos, várias foram as definições referenciadas ao empreendedor. Contudo, ainda hoje não existe uma definição ou um modelo do que o empreendedor vem a ser ou que faz que seja de aceitação geral (CHURCHILL; LEWIS, 1986).

Timmons (1990) percebia o empreendedor como um indivíduo revolucionário onde inspira-se na revolução industrial para fazer uma comparação: “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para os século XX”. Essa percepção revolucionária do autor com visão de futuro ao que seria o empreendedor foi esclarecida quando o conceito propriamente dito começou a virar polêmica em obras literárias e quando começou a ser adotado por muito outros países.

Fundamentando isso Timmons (1990) fala que o empreendedor possui algumas características que o identificam como: comprometimento e determinação, busca de auto-realização e metas desafiadoras, senso de oportunidade e orientação, determinação na resolução dos problemas, tem grande otimismo, humor e perspectivas, busca do *feed back* de desempenho, controle racional dos impulsos, correm riscos moderados para tomada de decisão, vontade de realizar e criar, caráter íntegro e confiável e são formadores de opinião.

“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-o para detectar oportunidades de negócio” (FILION, 1991, p. 63).

Segundo Peter Drucker (1993), os empreendedores como pessoas que inovam, tendo por meio da inovação a possibilidade de explorar a mudança, transformá-la numa oportunidade, criar algo novo ou recriar a partir do já descoberto ou inventado.

Essa idéia de Drucker já vai tornando o conceito de empreendedor mais moderno em relação aos primeiros pensamentos mostrando o empreendedor com visão de negócio onde pode recriar e não necessariamente apenas inventar.

Baty (1994, p. XVIII) diz que: “o empreendedor dos anos 80 era ainda considerado uma pessoa desajustada, em fuga e um lunático atrás de benefícios; hoje é visto como alguém que fez uma legítima escolha de carreira tanto nas universidades como na sociedade como um todo”.

Empreendedor é toda pessoa que exerce função de empresário. Nesse conceito estão inseridos todos os indivíduos que gerenciam empresas e negócios (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1997).

Segundo Tonelli (1998, p. 58) “os empreendedores têm necessidades diferentes e em níveis diferenciados nos momentos de sua vida”. Essa idéia parte do principio de que os empreendedores têm que se sentir realizados, onde suas necessidades são distintas de realização.

Conforme Lezana; Tonelli (1998, p. 33), “os fatores relacionados ao empreendedor são características do empreendedor que intervém diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. As habilidades, necessidades, conhecimentos e os valores são as mais importantes”. O que distingue os empreendedores são suas características que torna-os pessoas com habilidades mais desenvolvidas e capacidade de percepção de mercado a longo prazo.

“Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individualmente 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” (LEZANA; TONELLI,1998, p. 39).

Segundo Kuratko; Hodgetts (1998), o empreendedor é alguém que organiza, gerencia e assume riscos de um negócio e que empreendedores são pessoas que reconhecem oportunidades, onde outros vêem o caos ou confusão. São pessoas que vêem a oportunidade onde outros só vêem dificuldades, é um pensamento de visão que o empreendedor tem em relação às oportunidades que lhe são visíveis e capazes de realizá-las.

Filion (1999) afirma que existem homens e mulheres que desejam participar, não apenas como observadores, da construção de um mundo novo. Segundo o autor, estes são os empreendedores.

“A maior diferença entre os sistemas de empreendedores e operadores [de pequenos negócios] recai basicamente sobre definições de raiz. Empreendedores têm ‘sonhos realistas’, ou visões, com cuja realização estão comprometidos. Operadores, por outro lado, simplesmente querem dar uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida. (...) A empresa ocupa um lugar muito menos importante na vida dos operadores do que dos empreendedores” (FILION 1999, p. 18).

“Em relação à percepção do ambiente, os empreendedores vêem os vários problemas e dificuldades como oportunidade para mudança. Determina e ordena seu ambiente de negócio”. (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP, 1999, p. 17).

De acordo com FILION (1999), o termo empreendedor já existe de longa data. No século XII o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas, sendo que no século XVI o termo passou a ser utilizado para designar os franceses que empreendiam expedições militares. Por volta do século XVII, o termo se ampliou e fora adotado para designar os empreiteiros que construía pontes, estradas entre outras coisas para o exército e as pessoas inovadoras, que corriam riscos em busca das oportunidades de obterem lucros.

Para Filion (1999) o empreendedor é:

“Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor” (FILION, 1999 p. 19).

Um indivíduo centrado nos objetivos dos negócios, mas que tem visão de futuro mercadológico, para que os objetivos e metas sejam renovados e novos sejam formulados mesmo sabendo que esteja corra algum tipo de risco, do qual tem plena consciência e habilidades para que não se torne uma ameaça.

“Um empreendedor reconhece uma idéia viável para um produto ou serviço e a leva adiante” (DAFT, 1999, p. 102). Faz com que as pessoas acreditem no seu projeto e o faz acontecer tendo visão de futuro e desempenhando o papel de gestor do negócio.

A sociedade modela o indivíduo de tal forma que o faz ficar limitado a novas idéias de negócio e para o desenvolvimento de empreendedores é necessário que esses indivíduos tenham liberdade de expressão onde possam desenvolver novas idéias sem a limitação que a sociedade impõe. “Os empreendedores freqüentemente desenvolvem maneiras de ser e de fazer que se diferenciam daquilo que é a norma de uma sociedade” (FILION; DOLABELA 2000, p. 10).

Lima (2001) afirma que a palavra empreendedor – *entrepreneur*, tem raízes francesas, derivada do verbo *entreprendre*, que quer dizer “encarrega-se de”, “dispor-se a realizar algo”. Essa expressão vai ao encontro das idéias já citadas de autores que conceituam o empreendedor, cujo, é o indivíduo que realiza, inova e geri um negócio.

No início do século XVI, eram chamados empreendedores os franceses que realizavam expedições militares. Mais tarde, a denominação foi estendida para os indivíduos contratados pelos militares para construir estradas, pontes, abrigos, fortificações, etc.

Com o decorrer do tempo, o termo passou a ser utilizado por economistas franceses para designar aqueles que se dispunha a correr riscos e enfrentar incertezas para realizar algum tipo de inovação, o que inclui a fundação de novos negócios. (LIMA, 2001, p.45).

Os empreendedores possuem características bem definidas, segundo Dornelas (2003, p.63): “[...] além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que somados a características sociológicas e ambientais permitem a realização de inovações dentro da corporação, identificação de oportunidades e a diferenciação [...]”. O autor tem a idéia de que o empreendedor é um individuo que se distingue dos demais por alocar suas idéias de forma ordenada tendo a visão de futuro (oportunidade) e formulando estratégias que o torne o negócio competitivo (diferenciação).

Segundo Filion (2000, p.3):

“As organizações criadas por empreendedores, no entanto, são na realidade, uma extrapolação de seus mundos subjetivos. O que os empreendedores fazem está intimamente ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio. Seu conhecimento de um mercado específico ou do desenvolvimento de um novo produto ou de um novo processo fabril irá levá-los a ter uma visão de alguma coisa diferente e a comercializá-la. Definem maneiras de fazer as coisas que refletem o que eles próprios são, e o sucesso deles depende do quanto àquilo que foi definido É adequado e diferente e o quanto isso satisfaz as necessidades variáveis das pessoas” (FILION, 2000, p.3).

A colocação do autor mostra que os empreendedores buscam a auto-realização envolvendo a satisfação da sociedade através de maneiras de pensar diferentes que envolvem a visão de futuro e estratégias de diferenciação, sendo na maioria das vezes uma idéia que retiram de seus desejos subjetivos, coisas que são julgadas como impossíveis de realizar-se por outras pessoas.

“Os que desejam ingressar no mundo empresarial, apenas à vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento, é necessário formação” (HERMENEGILDO 2002, p. 8). Além das características que diferem o indivíduo empreendedor dos demais, precisa-se de muito conhecimento para iniciar um negócio, pois entrar em um ramo sem ter o conhecimento de mercado a probabilidade de fracasso é muito grande, e esse fracasso pode abalar e bloquear o empreendedor de modo que ele perca a vontade de empreender novos negócios.

### 2.2.1 Características Comportamentais dos Empreendedores

O empreendedor apresenta algumas características que o distinguem dos demais indivíduos, que segundo autores como McClelland (1972) e Miner (1998) são características que podem ser desenvolvidas ao longo da vida desses indivíduos. Carland; Carland (1991) examinaram três variáveis do comportamento empreendedor em homens e mulheres empreendedores: a necessidade de realização, a propensão ao risco e a preferência por inovação. Eles não encontraram diferenças significativas, embora as medidas para as mulheres foram levemente inferiores que a dos homens. Apesar do resultado, os autores ressaltaram a necessidade de pesquisas adicionais na área.

Eles não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam. Os executivos, ao contrário, seguiam as regras empresariais mecanicamente: era cômodo trabalhar para uma grande organização, numa época em que os empregos eram para a vida toda (HOELTGEBAUM et, 2006).

Em relação às características o autor que se destacou inicialmente, por seu interesse pelo assunto foi Max Weber, que, por volta de 1939, procurou identificar o sistema de valores dos empreendedores como elemento fundamental para explicação de seus comportamentos.

Apesar dos estudos de Weber, foram os trabalhos de McClelland (1972), que mais contribuíram para o estudo do comportamento do empreendedor.

Para McClelland (1972), divide os homens em dois grupos: a grande maioria que não se importa com as suas realizações e uma pequena minoria que sacrifica tudo para realizar.

Em sua teoria McClelland (1972) tem como principal objetivo identificar os fatores motivacionais que contribuem para que uma civilização viesse a superar outra em termos evolutivos. Os estudos estruturados pelo pesquisador têm como base os setores econômicos das sociedades, porém suas contribuições podem ser observadas no que se refere à identificação da capacidade de preparação empreendedora, no aspecto características.

O modelo de McClelland (1972), permite uma avaliação mais ampla das características do empreendedor nos principais aspectos que o definem, como:

- busca de oportunidade e iniciativa: onde o indivíduo tem auto-confiança e determinação para por em prática alguma idéia que esteja em sua mente, sem depender de algum incentivo ou opinião para conseguir alcançar seu objetivo;

- persistência: embora as idéias do indivíduo empreendedor não dêem certo na primeira tentativa e ele acabe tento que tentar algo de novo, ele não desiste e continua trabalhando para alcançar o objetivo planejado;
- comprometimento: para o indivíduo ser empreendedor ele deve realmente estar comprometido com o negócio em que está atuando, sempre almejando o sucesso;
- exigência de qualidade e eficiência: essa característica pode até ser sinônimo de perfeccionismo, pois o indivíduo empreendedor exige muito de si mesmo e de toda a equipe que o acompanha devido a sua visão de futuro que tem do negócio, de estar sempre preocupado planejando algo diferente de todos;
- correr riscos calculados: essa característica é típica de todos empreendedores. Todos tem um “gosto” de estar correndo algum tipo de risco, mas o verdadeiro empreendedor sabe o risco que pode ou não correr, pois é o seu negócio que está em jogo, podendo ser o sucesso ou fracasso do negócio;
- estabelecimento de metas: é um dos fatores que motivam o empreendedor a seguir adiante em busca de seus ideais. Com as metas estabelecidas fica muito mais fácil do empreendedor não se perder o foco do negócio, algo que para os empreendedores muitas vezes é fácil de acontecer devido a velocidade com que pensam em ampliar o negócio;
- busca de informações: muitas vezes o empreendedor não é nenhum especialista no negócio ou sabe como fazê-lo, por isso a busca de informações com as pessoas especializadas no assunto é uma característica que o autor traz como sendo do empreendedor;
- planejamento e monitoramento sistemático: essa característica que o autor aborda vem ao encontro do empreendedor mostrando que antes de tudo, o empreendedor planeja todos seus negócios nos mínimos detalhes e após colocá-los em prática passa a monitorá-los para não perder o foco;
- persuasão e rede de contatos: o empreendedor tem certa facilidade em formar novos contatos e com isso utiliza-se desse poder de persuasão para influenciar positivamente sua equipe e a quem ele achar necessário;
- independência e autoconfiança: essa característica do empreendedor segundo o autor, é desenvolvida junto com a personalidade da pessoa e conforme esse indivíduo vai conquistando seus objetivos a tendência de independência e autoconfiança é aumentar, tendo cautela para isso não influenciar



negativamente no desempenho do empreendedor, fazendo pensa-lo que está acima de tudo e todos.

Segundo Oliveira (1995, p.29), o quesito perfil, refere-se a “[...] forma bastante usada de focalizar as características ou traços de personalidade dos profissionais que atuam em certas áreas de gerência”.

Kuratko; Hodgetts (1998) comentam algumas características e qualidades pessoais que definem o empreendedor de sucesso: determinação e perseverança; orientação para as oportunidades; iniciativa e responsabilidade; persistência na solução de problemas; busca por *feedback*; controle interno; tolerância para ambiguidade; alto nível de energia; integridade e confiança; tolerância ao erro; criatividade e inovação; visão; autoconfiança; otimismo; independência e trabalho em equipe.

Dentro da literatura podemos destacar Miner (1998) que define o perfil do empreendedor em quatro tipos: realizador, supervendedor autêntico gerente e o gerador de idéias.

Miner (1998) define o realizador como aquele que necessita realizar, desejo de obter *feedback*, desejo de planejar e estabelecer metas, tem forte iniciativa pessoal e comprometimento com a empresa, tem crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos e que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais e não por objetivos de terceiros.

Já o supervendedor é definido por Miner (1998) como sendo o que tem capacidade de compreender e compartilhar sentimento com o outro, desejo de ajudar outros, crença de que os processos sociais são muito importantes, necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros, crença de que uma força de vendas é essencial para colocar em pratica a estratégia da empresa.

Dentro da definição do autêntico gerente Miner (1998) destaca que tem desejo de ser um líder na empresa, é determinado, tem atitudes positivas em relação a autoridade, desejo de competir e de se destacar entre os demais.

E por fim temos a definição do gerador de idéias segundo Miner (1998) que é a pessoa que tem o desejo de inovar, de evitar riscos, tem crença de que o desenvolvimento de novos produtos é essencial para colocar em pratica a estratégia da empresa e tem bom nível de inteligência.

O que faz um empreendedor de sucesso é um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõe a ser criativo, identificar a oportunidade e saber agarrá-la, e a encontrar e

gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em um negócio lucrativo (Filion 1999).

Segundo Souza (2000), o sucesso ou mesmo sobrevivência de uma pequena empresa depende, fundamentalmente, do comportamento e das características pessoais que marcam os empresários inovadores. Esses empresários devem utilizar técnicas que o mercado já está saturado, e a empresa correrá sério risco de estar fadada ao fracasso, por isso devem se preocupar em ser inovadores a todo instante, tanto em técnicas como em seu comportamento, desenvolvendo cada vez mais características empreendedoras.

O empreendedor tem o desejo de auto-realização pessoal, e isso é levado para dentro da sua organização como um objetivo a ser alcançado independentemente do tamanho da sua dificuldade e dos esforços que isso o custe. Todo indivíduo com um perfil empreendedor estende suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela (MINZTBERG et al., 2000).

Por esta razão, o sucesso do empreendedor se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa, fazendo com que o empreendedor, para ser bem-sucedido, necessite estar atento ao mercado, de todos os ângulos (DUTRA; GIMENEZ, 2001).

Gimenez; Inácio (2004) utilizaram pela primeira vez o instrumento de mensuração do potencial empreendedor (Carland Entrepreneurship Index (CEI), na língua portuguesa, sendo assim, um instrumento de pesquisa com validação no Brasil. O CEI é resultado de extensa pesquisa sobre empreendedorismo realizada pelos Professores Jim e Joann Carland, reconhecidos internacionalmente como especialistas nesse campo. O estudo realizado por Gimenez, F. A. P.; Inácio Junior (2004) traz toda uma pesquisa baseada nos principais autores que citam as características do empreendedor como mostra o quadro 2.

<b>Principais autores que citam características empreendedoras</b>
Jung (1923)
Hartman (1959)
McClelland (1961)
Myres; Briggs (1962)
Dauids (1963)
Palmer (1971)
Hornaday; Aboud (1971)
Borland (1974)
Liles (1974)
Mansuco (1975)
Gasse (1977)
Timmos (1978)
Brockhaus (1980, 1982)

Continua...

Continuando...

Sexton (1980)
Vesper (1980)
Welsh; White (1981)
Williams (1981)
Dunkelberg; Cooper (1982)
Keirse; Bates (1984)
Drucker (1985)
Gimenes; Inácio (Carland, 1982; Carland, Hoy, Boulton; Carland, 1984, 1988; Carland, Carland, e Hoy, 1982, 1983, 1988; Carland e Carland, 1983, 1984, 1986, 1987, 1988, 1991, 1992) (2004)

### **Quadro 2: Principais autores que citam as características do empreendedor**

Adaptado de GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JUNIOR. **Potencial empreendedor:** um instrumento para mensuração. Revista de Negócios, Blumenau, v.9, n.2, p.107-116, abril/junho 2004

Dentro do estudo de Gimenez, F. A. P.; Inácio Junior (2004) constatam que a avaliação realizada por Carland; Carland; Hoy, levou-os a concluir que o empreendedorismo é uma função de, principalmente, quatro elementos: (i) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão a (ii) inovação, (iii) ao risco e (iv) postura estratégica. (GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JUNIOR, 2004, p.3)

Segundo Hoeltgebaum et (2006, p. 135) identificou-se que a “iniciativa pessoal, a habilidade em consolidar recursos, habilidades gerenciais, desejo por autonomia e a capacidade de assumir riscos” são características empreendedoras comuns entre os autores. “Outras características não menos importantes são agressividade, competitividade, comportamento orientado para objetivos, confiança, intuitividade, capacidade de aprender com os erros e habilidade nas relações humanas”.

A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. (HOELTGEBAUM et, 2006)

#### 2.2.2 Visão Empreendedora

A explicação para o desenvolvimento da visão dos empreendedores se dá ao fator denominado sistema de relações que o empreendedor possui ao seu redor. Esse seria o fator considerado mais influente para o desenvolvimento da visão (FILION 1988).

“O sistema básico de relações de um empreendedor, a família, com certeza moldará os tipos de visão inicial que ele possa ter [...] depois as relações que ele estabelece, com a finalidade de desenvolver as suas visões secundárias serão de importância fundamental o desenvolvimento de sua visão central” (FILION, 1991 p.4).

Com um pouco mais de pesquisa Filion (1991), diz que além do sistema de relações do empreendedor ser o principal fator no desenvolvimento da visão, outros três também têm forte influência nesse desenvolvimento, sendo: a liderança, a energia e a percepção individual que também é designada pela palavra alemã *Weltanschauung*.

A *Weltanschauung* (W) é a maneira pelo qual o indivíduo vê o mundo real, não se tem uma definição permanente e sim é reformulada quando o indivíduo opera ou pretende operar, sendo comparada aos valores que cada indivíduo possui que são valores únicos, sendo a base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor. Um processo que consiste em projetar o futuro a ser percorrido onde é difícil almejar ser alguma coisa se não se sabe o que é essa coisa. Por isso, o desenvolvimento da visão consiste em descrever o que está por trás da maneira pela qual o indivíduo percebe o mundo real, e para isso ser feito é necessário que se resgate a própria história e seus próprios conhecimentos (FILION 1991).

Explicando o que vem a ser a energia Filion (1991), propõe que é o tempo alocado para atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas. A energia despendida pode conferir mais liderança, pode levar o empreendedor a dedicar mais tempo para criar e preservar relacionamentos ou para completar uma visão, e todas essas atividades podem resultar em alterações em sua *Ws*, em seus valores. Além disso, o empreendedor deverá investir energia para liderar, oras em quantidade menor, oras em quantidade maior. A energia despendida para criar a manutenção da rede de contatos é compensadora, pois com isso o empreendedor irá receber constantemente um grande fluxo de informações na qual utilizará em benefício próprio ganhando tempo para o desenvolvimento da sua visão e com isso gerar diretrizes estáveis ao seu negócio que servirá para motivar e gerar energia a toda sua equipe.

A liderança resulta da percepção individual, da energia e das relações, mas tem influência sobre esses três fatores, tendo importância para o desenvolvimento da visão desde que o empreendedor saiba aonde quer chegar. O desejo de realizar é influenciado pela liderança e isso por sua vez determina até onde a sua visão alcança, mas é pouco provável que um líder vá além de sua visão, embora as *Ws* sejam distintas de indivíduo para indivíduo. Filion (1991) questiona a origem da liderança: o que é que transforma a pessoa num líder? Muitas respostas seriam cabíveis a essa questão, porém, para ao empreendedor isso é um processo de formação gradual onde cada indivíduo desenvolve essa habilidade em particular. A habilidade em desenvolver uma visão depende da habilidade desenvolvida de liderança e vice versa.

Segundo Lima (2004) um dos motivos da importância da visão nas PME é que, nestas organizações, o processo estratégico é sobremaneira apoiado na forma de pensar e nas atividades dos proprietários-dirigentes que geralmente têm pouco auxílio de outras pessoas na administração. Outro motivo é que, nas PME, o processo estratégico é relativamente pouco elaborado quanto ao uso de técnicas administrativas e de métodos analíticos, fazendo com que a compreensão das coisas, a capacidade de julgamento, a intuição e as aspirações pessoais dos proprietários-dirigentes sejam centrais na gestão estratégica. Estes elementos estão intimamente ligados à visão.

Para Filion (2004), o fator principal de sucesso de empreendedores bem-sucedidos é a “visão” que eles projetam sobre o futuro dos seus negócios. Afirma que o empreendedor possui várias visões emergentes antes de concentrar-se em uma visão central, que guia seu comportamento e define sua *performance*.

A visão emergente é aquela primeira idéia do negócio, onde se tem várias idéias misturadas que ainda não estão amadurecidas. Passado um determinado tempo, dependendo de pessoa para pessoa como ela vai amadurecer essas visões emergentes, tem-se a visão central do negócio que é a idéia já pronta e definida do próprio negócio. Agora para expandir o negócio, pois todo empreendedor almeja sempre a expansão do seu negócio, tem-se as visões complementares, que são na realidade as idéias de ampliação do negócio.

A visão que o empreendedor possui a respeito do negócio é ponto fundamental para a determinação de estratégias competitivas. Identificado o interesse, o empreendedor busca conhecer e entender o setor de forma a poder identificar as possibilidades e oportunidades de êxito a partir da segmentação ou do atendimento de um nicho específico. Entende-se que a visão, embora originada de um processo imaginário, constitui-se de ações reais que devem ser executadas, diferenciando-se de um simples sonho e requerendo a capacidade de conceber um ou mais cenários futuros (FILION, 1991).

Os estudos sobre a visão nas PME são no geral entendidos como uma só pessoa exercendo o papel de visionário: um único dirigente-proprietário que muito freqüentemente é visto como um empreendedor. Isto é um reflexo da perspectiva dominante em administração sobre a PME como uma organização de estrutura simples e dirigida por um só dirigente (MINTZBERG, 1996).

“Quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor, e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão” (FILION, 2000, p.10). Os empreendedores geralmente são pessoas que focalizam a realização de uma visão

central e com o auxílio de intraempreendedores, como descreve Filion (2004), desenvolvem e realizam as idéias complementares.

Segundo Argyris; Schön (1978) abordam que a mudança relativa à visão em uma PME pode ser considerada como aprendizagem organizacional em circuito duplo do sistema PME, visto que a lógica da ação estratégica deste sistema é mudada. Para os autores, a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros respondem às mudanças dos meios interno e externo de sua organização alterando sua lógica de ação em vigor para corrigir erros entre os resultados obtidos com suas atividades e os resultados que desejam obter com elas.

A idéia que Filion (1991) aborda sobre o desenvolvimento da visão será utilizado nessa pesquisa por meio da coleta de dados, onde será identificado se os dirigentes-proprietários têm realmente uma visão desenvolvida do seu negócio e sobre a questão proposta nesse estudo que é o impacto causado pela China no setor têxtil na região de Blumenau, para então formularem estratégias competitivas que façam suas empresas serem diferenciadas no mercado. Nessa coleta de dados, como consta em anexo, serão propostos fatores que influenciam no desenvolvimento da visão como: sistema de relações, percepção do individuo, energia e liderança, para que os dirigentes-proprietários possam responder o quanto têm desenvolvido de cada fator. Com isso irá se identificar, se o que têm desenvolvido pode realmente ser considerada uma visão real do mercado conforme Filion (1991) aborda em sua teoria, fazendo com que cada um exponha sua visão sobre o assunto. Caso os entrevistados não tenham uma visão desenvolvida, baseando-se no desenvolvimento de visão que Filion (1991) aborda, será considerado que o dirigente-proprietário não possui visão desenvolvida sobre o assunto abordado neste estudo: o impacto causado pela China no setor têxtil da região de Blumenau.

### 2.3 ESTRATÉGIAS PARA ATUAR COM NOVOS ENTRANTES

Para Lodi (1969, p. 6), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo [...] seu objetivo é permitir maior flexibilidade de respostas as contingências imprevisíveis”. A utilização dos recursos da empresa era o que desencadeava o plano de estratégias formuladas em longo prazo pelos gestores das organizações, por isso a atenção voltada para os detalhes de todos os recursos existentes dentro da empresa se torna muitas vezes o diferencial estratégico.

Segundo Andrews (1971), estratégia é a compatibilização entre o que a empresa é capaz de fazer no contexto do universo do que poderia fazer. Uma visão ampla da real situação em que a empresa encontra-se tendo consciência de onde se pode chegar.

Miles; Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, que tem como principais características o domínio estreito de produto/mercado possuindo um segmento de mercado bem definido e tem como atuantes administradores especializados que procuram criar um conjunto estável de produtos-serviço.

A prospectora que é caracterizada pelos seguintes fatores: criadas de incertezas ambientais buscam oportunidade de mercado buscando continuamente o desenvolvimento com amplo domínio na área sendo geradora de mudanças.

A analista é o tipo que estratégia que opera em um determinado segmento tendo dois tipos de produtos/serviços sendo um totalmente estável e o outro em constante mudança.

E a reativa é onde os executivos percebem as constantes mudanças, mas não estão aptos a agirem de forma rápida e eficiente contra o mercado instável e competidores altamente mutáveis. O modelo proposto por Miles; Snow (1978) conforme figura abaixo, será utilizado nessa pesquisa para identificar qual o tipo de estratégia adotada ou que adotaria segundo os dirigentes-proprietários das empresas do ramo têxtil da região de Blumenau, com o objetivo de analisar como essas estratégias ajudam as empresas a se diferenciarem no mercado.

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

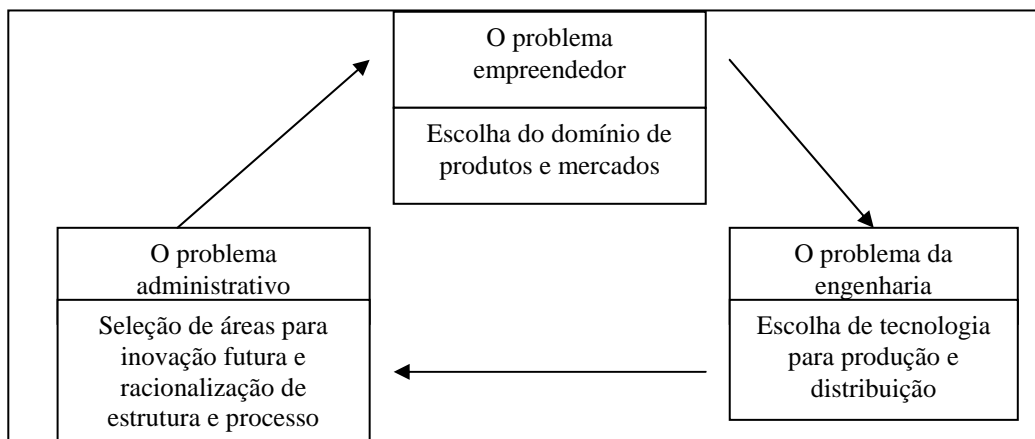
**Figura 2: Categorias Estratégicas de Miles e Snow**

Fonte: Adaptado de MILES, R.E. & SNOW, C.C. (1978) **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, p. 27.

Zahra; Pearce (1990) realizaram uma pesquisa onde encontraram 17 estudos publicados na década de 80 que utilizaram essa tipologia. Tinha como intuito sintetizar o estado da arte e identificar as incongruências e similaridades apresentadas pelos resultados. Verificou-se que entre os 17 estudos realizados, oito utilizaram todos os quatro tipos estratégicos, quatro utilizaram apenas os tipos defensivo e prospectivo e os demais adotaram combinações diversas de três tipos.

Gimenez et al (1999) cita que os autores propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto/mercado; (2) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

A figura 3 representa de forma esquemática o que Miles e Snow (1978) denominaram ciclo adaptativo. Para eles este deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional (GIMENEZ, 1999).



**Figura 3: O ciclo adaptativo**

Fonte: Miles e Snow, 1978, p. 24.

A estratégia prospectora e a defensiva são as duas estratégias que mais apresentam divergências, sendo a prospectora caracterizada pela elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos. Já a defensiva é caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência. A analítica pode ser vista como o equilíbrio entre as duas tendo como característica o negócio centralizado e mais estável ao mercado. Essas três foram consideradas estratégias estáveis para a organização quando alinhadas com o processo e estruturas organizacionais. As estratégias propostas por Miles; Snow (1978) se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidas. Conant; Mokwa; Varadarajan (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as



categorias estratégicas. (GIMENEZ et al, 1999) que surgiu de Parnell; Wright (1993), Beekun; Gin (1993), Shenk (1994).

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos de Estratégias			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidados de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/ na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos ( <i>buffers</i> )	Programa de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado

Continua...

Continuando...

	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orienta da por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/resolve r problemas remanescentes

**Quadro 3: Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos**

Fonte: Adaptado de GIMENEZ (1999), p. 60 **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. RAC, v. 3, n. 2, Mai/Ago. 1999; 53-74

Já na Grécia Antiga a estratégia teve sua origem sendo a “arte do geral” conforme Steiner; Miner (1981) descrevem em sua obra, que difere dos conceitos apresentados até então, sendo algo mais abstrato e que necessita de certa reflexão.

Dentro da volumosa literatura sobre estratégia não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. O termo é usado muitas vezes sem as necessárias clarificações o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo de estratégia organizacional (GINSBERG, 1984).

Como os conceitos são distintos variando de autor para autor, lembrando que as épocas eram diferentes e a palavra sofreu certa mutação desde sua origem, só na obra de Mintzberg (1987) pode-se encontrar pelo menos quatro conceituações diferentes para estratégia:

- 1) Um curso de ação conscientemente definido para a organização.
- 2) Um padrão percebido em um conjunto de ações fruto de decisões empresariais e gerenciais.
- 3) Uma busca de uma posição competitiva no mercado.
- 4) Uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

De acordo com Mintzberg (1990) esta abordagem pode ser percebida, por exemplo, em um dos pressupostos da Escola de Aprendizagem: “estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos no passado e somente mais tarde, talvez, como planos deliberados para o futuro”. (MINTZBERG, 1990 p. 115).

Segundo Porter (1990) “é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”. As empresas têm o objetivo em comum que é lucrar e diminuir os custos ao máximo, mas para isso devem tomar decisões que podem ser o sucesso ou fracasso dependendo da habilidade do gestor e para isso a utilização de estratégias

eficientes deve ser um momento de análise interna com a visão oportunista sabendo a razão das ameaças que cercam o ambiente.

Ao longo dos anos o significado da palavra estratégia passou a ter uso comum, passando a significar meios pelo qual se objetiva o alcance das metas. A ciência da administração também passou a utilizar a palavra estratégia, significando o caminho que a organização irá trilhar para atingir os objetivos traçados.

Ohmae (1998, p.22) propõe que “uma estratégia organizacional pode ser definida como uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes”. Para ele, estratégia também “trata-se de um plano de ação para a companhia, elaborada a partir das necessidades do consumidor, ou seja, cria-se um programa para atender melhor às suas necessidades e, detalhe importante, um programa que seja diferente do dos concorrentes”. (OHMAE, 1998, p.8).

Esse foco é voltado totalmente à satisfação dos clientes, oferecendo um produto/serviço superior ao que a concorrência está oferecendo no mercado. É uma visão mais atualizada do que vem a ser estratégia, já faz parte dos conceitos que sofreram mutações após a década de 90.

Pode ser considerada como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, conforme Henderson (1998) traz em sua obra contribuindo para a evolução do entendimento sobre a palavra estratégia.

Fahey (1999) em sua obra diz que a palavra estratégia é uma das poucas palavras que está sendo empregada e entendida de muitas formas fazendo assim se perder a verdadeira origem e essência do significado.

Ao longo dos anos estudos realizados em situações vivenciadas no passado trouxeram a tona que estratégia tinha como entendimento o ato de comandar ou conduzir exércitos para a guerra (GHEMAWAT, 2000).

Algumas empresas utilizam-se de idéias somente da alta administração para formular planos estratégicos com Wright; Kroll; Parnell (2000) citam em sua obra definindo estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Mintzberg (2006), diz que a palavra estratégia vem sendo utilizada de diversas maneiras e que se pode assim defini-la: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Nos jogos, estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas (o jogador) vai fazer em cada situação possível” (VON NEWMAN; MORGENSTERN, 1944, p.

79). E na administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (GLUECK, 1980, p. 9).

A estratégia como pretexto pode ser útil quando se deseja desencorajar o concorrente deixando-o com sua estrutura comprometida. A estratégia como padrão pode ser utilizada para influenciar no comportamento das pessoas. Pode-se dizer que estratégia, como padrão, é consistência no comportamento, pretendida ou não. Quando Picasso pintou quadros azuis por um período, foi uma estratégia, assim como foi estratégia o comportamento da Ford Motor Company quando Henry For oferecia o modelo T apenas na cor preta. (MINTZBERG 2006, p. 12).

A estratégia como posição, na visão dos militares é o que chamam de “jogo entre duas pessoas” e nas empresas entende-se como a competição direta entre as mesmas. A estratégia como perspectiva é refletida diariamente nas ações tomadas pelos estrategistas dentro do ambiente empresarial. (MINTZBERG 2006, p. 12).

### 2.3.1 Formulação das Estratégias dos Empreendimentos

Além de conceituar estratégia, saber quais são os entendimentos que os autores trabalham, alguns trazem definições de como formular estratégias como Mintzberg (1973), onde enfatiza três modos de formular estratégias no ambiente organizacional: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planejamento, como mostra a figura 4.

CARATERÍSTICAS	
MODO EMPREENDEDOR	<p>A formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades.</p> <p>Na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal.</p> <p>O empreendedor define a visão a ser seguida pela organização.</p> <p>A formulação de estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza.</p> <p>O crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras.</p>
MODO ADAPTATIVO	<p>Inexistência de objetivos claramente definidos. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas.</p> <p>O processo de formulação de estratégia caracteriza-se “por reação” aos problemas existentes e não através da busca “ativa” de novas oportunidades.</p> <p>O processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos.</p> <p>As decisões são desconexas.</p>

Continua...

Continuando...

MODO DE PLANEJAMENTO	<p>O planejador aplica técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo alcance.</p> <p>Concentra-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. Consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo.</p> <p>Caracteriza-se pela integração de decisões e de estratégias.</p> <p>Orientado para análise sistemática e detalhada.</p>
----------------------	---

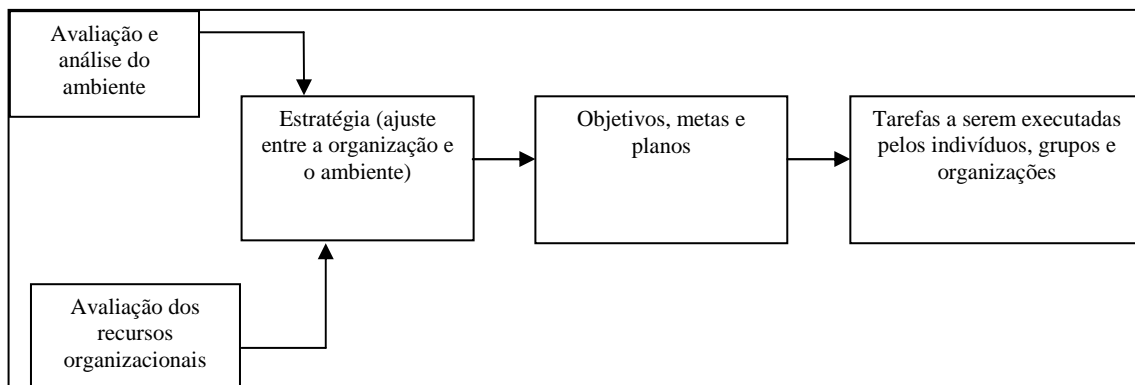
**Figura 4 - Características dos modos de formular estratégias**

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. p.15.

A maneira como o profissional vai formular as estratégias requer certa cautela, pois os ambientes e pessoas são distintos uns dos outros. O modelo de Mintzberg (1973) é uma forma de se perceber onde a empresa está inserida. Existem empresas que são geridas por pessoas que se caracterizam com o modo empreendedor onde a estratégia é formulada por profissionais com atitudes de liderança que buscam sempre estar atualizados visando oportunidades constantemente. A formulação de estratégias desse modo, nem sempre se baseia somente em dados concretos como balancetes, demonstrativos, orçamentos e outro documentos semelhantes, mas sim com base na visão que o empreendedor tem do mercado atual e futuro. O poder dessas empresas fica geralmente todo nas mãos desses executivos que tem uma visão de longo prazo e objetivam sempre e unicamente maximizar o lucro. Por serem mais ousados que qualquer outro tipo de estrategista, suas estratégias são voltadas para crescimentos repentinos. O risco que esse tipo visionário corre é muito maior, visto que a estratégia objetiva ganhos muito maiores, mas como tem o perfil empreendedor isso é considerado característica própria do individuo que se identifica com esse modo (MINTZBERG, 1973).

Segundo o próprio autor o modo planejamento não se caracteriza por inovações nem visões de oportunidade como o modo empreendedor. É o modo em que o planejador tem que ter certeza comprovada de tudo para formular a estratégia. Não se baseia em visões futuras, mas sim na teoria que a administração possui. Para que algo seja mudado dentro da empresa, a primeira coisa que é observada é a questão do custo e benefício. O modo adaptativo é o meio termo dos outros modos, pois é onde a estratégia é formulada de acordo com a necessidade. Não há um poder de decisão que esteja atento as mudanças do mercado ou que tenha objetivos a serem alcançados. As estratégias são meios de reação diante de alguma situação que esteja deixando a empresa em um estado desconfortável ou quando é necessário realmente se tomar uma decisão enérgica sobre o algum assunto.

Nadler *et al.* (1983, p. 152), mostra de forma estruturada um modelo básico de estratégia onde se tem a análise dos ambientes da empresa (interno e externo), para a formulação da estratégia e ajustes entre a organização e o ambiente e seguindo em direção ao alcance das metas e objetivos estipulados no plano de ação pelos responsáveis e isso com a colaboração de todos envolvidos com a empresa diretamente.



**Figura 5 - Um modelo básico de estratégia**

Fonte: Adaptado de NADLER, L. (1983). *Human resource development: The perspective of business and industry*. Columbus, OH: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, p. 152.

Nadler *et al.* (1983) propõem um modelo básico de estratégia, e que mostra vagamente o que vem a ser a formulação de uma estratégia, fazendo uma avaliação e análise do ambiente em que a organização está inserida e uma avaliação e análise dos recursos (financeiros, tecnologia, produção, etc) que a empresa tem disponível para a formulação de estratégias que fazem com que a organização se ajuste ao ambiente e seja viável, com foco nos objetivos, metas e planos estipulados pela organização e com a ação dos indivíduos, do grupo e da organização num todo onde devem executar as tarefas para o alcance do resultado final. O que os autores trazem referente ao entendimento sobre estratégia é algo mais amplo que necessita de um aprofundamento maior do ambiente interno da empresa, no externo para então a formulação de estratégias específicas para cada área da empresa.

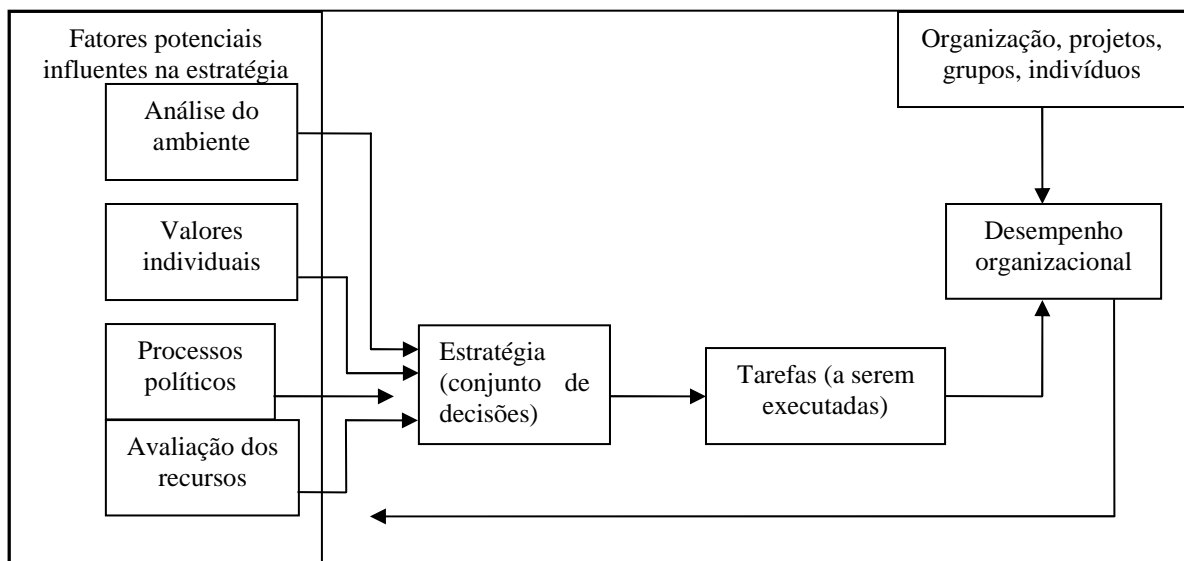
Em uma outra oportunidade Nadler *ed. at.* (1983) ressaltam que o modelo apresentado na Figura 4 implica que as decisões estratégicas sejam tomadas de uma maneira sequencial e racional. Isso não quer dizer que está errado ou certo, pois existem outras maneiras de formular estratégias que são utilizadas pelas empresas. Existem três abordagens que são as mais comuns: planejamento racional, processo político e abordagem adaptativa.

A abordagem de formulação do planejamento racional é a mais comum, onde os administradores da empresa formulam as estratégias baseados em dados existentes na empresa e no ambiente, e de acordo com o objetivo almejado. Outras vezes as estratégias são

originadas de um grupo específico como consultores contratados pela empresa e em seguida as estratégias são aplicadas e dadas às devidas orientações sobre como prosseguir com o plano de ação.

O processo político é extremamente detalhista, analisando toda a visão, missão d empresa e se importando com os valores e princípios que a empresa cultiva. Como em uma empresa existem vários grupos com interesses diferentes, a tomada de decisão muitas vezes é influenciada pelo grupo que está mais fortalecido dentro da empresa, sendo que às vezes essas estratégias não são planejadas dentro de acordos comuns e sim através de conflito de interesses.

E dentro da abordagem adaptativa não existe a elaboração de um planejamento estratégico. As estratégias surgem naturalmente conforme a situação que a empresa se encontra. É formada a partir de varias decisões já tomadas ao longo do tempo e não existe alguém responsável que formule alguma estratégia seja visionária ou de sobrevivência para a empresa (NADLER, 1983).



**Figura 6 - Um modelo ampliado de determinação de estratégia**

Fonte: Adaptado de NADLER, L. (1983). *Human resource development: The perspective of business and industry*. Columbus, OH: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, p. 231.

Outra visão complementar do estado atual da área de estratégia empresarial é fornecida por Whittington (1992). Este identificou quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica.

A abordagem clássica (Ansoff (1979), Porter (1980)), a mais antiga, tem por característica a adoção dos métodos tradicionais abordados em literaturas. Essa abordagem

deposita muita confiança na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional no longo prazo.

A abordagem evolucionária (Freeman; Boeker (1984), Hannan; Freeman (1988)) de estratégia tem menos confiança na habilidade da gerência em planejar a agir racionalmente. Em vez de contar com os gerentes, os evolucionários esperam que os mercados garantam a maximização do lucro, dando ênfase aos processos de competição natural, ou seja, aquele que tiver o melhor método sobreviverá.

A abordagem processual (Cyert; March (1963), Mintzberg (1987)) compartilha o ceticismo da teoria evolucionária quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, mas tem menos confiança na força dos mercados para assegurar resultados de maximização do lucro. Essa abordagem acredita que tanto o mercado como as empresas vivem em completa desordem no qual a estratégia emerge com muita confusão e em passos pequenos.

A sistêmica (Whitley (1991), Whittington (1992)) é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, as culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve mantendo a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes.

As empresas são livres e podem adotar os tipos de estratégias que mais se adaptam a elas e no tempo que quiserem, porém não podem deixar que o mercado às tome primeiro. A empresa diversificada se caracteriza com dois níveis de estratégia: a competitiva, onde se busca a vantagem competitiva dentro de todas as áreas da empresa e a corporativa, que diz respeito em que negócios a empresa deve competir e como devem ser gerenciados (PORTER 1999).

Dentro dessas idéias Porter (1999 p. 142) destaca quatro conceitos ou tipos de estratégia corporativa: gestão de portfólio, reestruturação, transferência de habilidades, compartilhamento de atividades.

- Gestão de portfólio: é a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho, consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam sub-avaliadas e na autonomia das unidades de negócio;
- reestruturação: a empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados, exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações;



- transferência de habilidades: pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as UNs, além de alta capacidade de execução Da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador;
- compartilhamento de atividades: os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração da UN. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

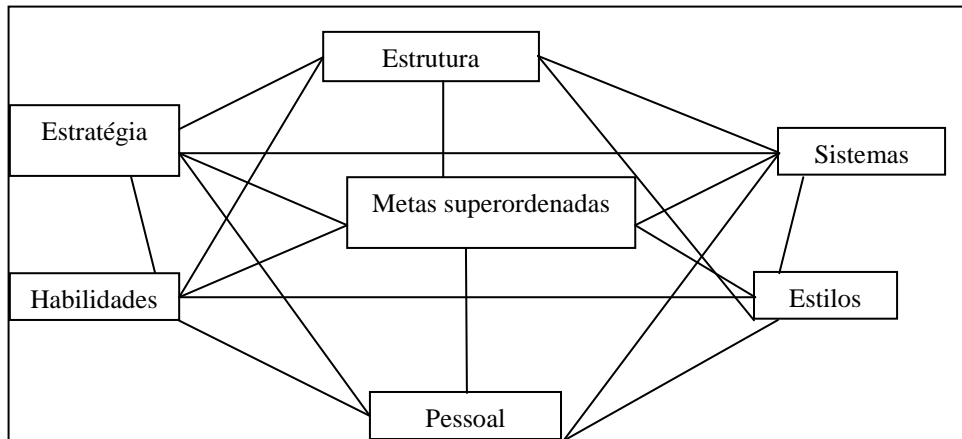
Com os conceitos distintos Porter (1999) com o intuito de minimizar o risco e levar a estratégia corporativa ao sucesso, sugere em sua obra, um conjunto de testes para se avaliar a estratégia corporativa dizendo que se as empresas ignorarem o teste estarão fadadas ao fracasso. São eles:

- teste da atratividade: procura avaliar qual o grau de atratividade do setor. Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornarem atrativos;
- teste do custo de entrada: procura determinar qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que não deve abranger todos os lucros futuros;
- teste da melhoria de condições: procura avaliar se o negócio melhorará. A unidade de negócio deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação ou vice-versa.

Ainda nesse contexto o autor destaca ainda que, para transformar os princípios da estratégia corporativa em diversificação bem-sucedida, a empresa deve primeiro efetuar uma análise objetiva dos atuais negócios e do valor agregado pela corporação por meio de um programa de ação.

Robbins (2000) baseia-se em um modelo que reúne os fatores fundamentais que os gestores precisam considerar para a implementação de uma estratégia bem sucedida.

Ele define esse modelo como sendo de fundamental importância para a elaboração e implementação de estratégias competitivas para a empresa atingir o que havia determinado utilizando ao máximo a comunicação dos setores e todo pessoal envolvido e comprometido com a empresa. Observa-se isso na figura abaixo:



**Figura 7 - Fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso**

Fonte: Adaptado de ROBBINS, Stephen P. Administração. Mudanças e Perspectivas. São Paulo. Saraiva, 2000. p.125).

Sobre o processo de formação estratégica Mintzberg (1990) apresentam dez diferentes pontos de vista deixando claro que nenhuma das escolas de pensamento capta tudo sobre planejamento estratégico. Os autores separam as dez escolas em três grupos:

O primeiro grupo é de natureza prescritiva onde o que interessa é como as estratégias devem ser formuladas. Nesse grupo, segundo Mintzberg (1990) são apresentadas três escolas: de desenho, de planejamento e de posicionamento:

- a escola de tem como foco a formação estratégica como um processo de desenho informal. Selznick e Andrews são os maiores representantes dessa escola de pensamento;
- a escola de planejamento já visava o planejamento estratégico como um processo mais detalhado e sistemático e formal. Ansoff teve uma contribuição considerável nessa escola;
- a escola prescritiva tem como foco a seleção de posições estratégicas específicas, entendidas como posições tangíveis para contextos particulares. Porter sustenta o pensamento dessa escola.

O segundo grupo de escolas de pensamento o que é abordado é como as estratégias são de fato elaboradas. Fazem parte desse grupo, Mintzberg (1990), seis escolas: empreendedora, cognitiva, do aprendizado, política, cultural e ambiental.

- A escola empreendedora tem a idéia de que a estratégia está associada à visão do líder, podendo afirmar que está ligada a uma posição de grande visionário. Schumpeter e Cole vão ao encontro deste pensamento;
- a escola cognitiva utiliza-se da psicologia cognitiva, pois a formação estratégica é vista como o processo de obtenção de conceitos na mente do

estrategista. Nystrom, Duhaime, Schwenk, Stubbart, dentre outros, são apontados por Mintzberg (2000), como representantes dessa escola;

- a escola política traz o entendimento da formação estratégica através da utilização do poder, seja por grupos conflitantes dentro da organização, seja por organizações em relação aos seus ambientes externos;
- a escola cultural toma como base que o processo de formação estratégica é influenciado pela cultura da organização, sendo, portanto, fundamentalmente coletivo e cooperativo. Mintzberg (2000) cita Eric Rhenman e Richard Norman como pessoas de referência dessa escola;
- a escola ambiental foca a formação estratégica como um processo mais calmo se adaptando ao ambiente quando necessário onde quem define é a pessoa que tem mais poder dentro da organização. Aldrich, Pfeffer, Hannan e Freeman são os nomes lembrados para essa escola.

O terceiro e último grupo segundo Mintzberg (1990), contém apenas uma escola, a de configuração. Os autores dessa escola, no esforço de serem integrativos, agrupam os elementos e comportamentos organizacionais em distintos estágios ou episódios, algumas vezes seqüenciados em modelos de ciclo de vida. Para Mintzberg (1990), Chandler, o grupo McGill University (Miller; Mintzberg e outros) e Miles; Snow são as principais influências desta escola.

A partir da década de 50 os dirigentes-proprietários começaram a se preocupar mais com a melhoria das empresas em relação à gestão competitiva devido ao grande número de empresas que começaram a surgir no mercado.

Esse foi um período marcado pela entrada de pessoas com perfil empreendedor no mercado empresarial, que possuíam respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores.

O cenário era de atingir os objetivos de satisfação dos envolvidos com a organização, os *stakeholders* (acionistas, empregados, clientes e fornecedores).

Hoje a administração estratégica está inserida na grade curricular dos cursos de graduação de Administração onde tem relevância considerável pela quantidade de produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Toda organização conscientemente ou não adota estratégia, pois o fato dela estar sobrevivendo já é algo que as difere de outras. A administração estratégica tem um valor muito grande perante a empresa,

pois é com a formulação de estratégias que se pode atingir os objetivos e a missão da empresa.

A estratégia é algo que está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Para Bertero (1995), a estratégia empresarial passou por várias fases e nomes: diretrizes de negócios, planejamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até chegar a ter uma forma própria de Administração ou de gerenciamento da empresa. Isso é válido quando Fahey (1999), em sua obra diz que a palavra estratégia é uma das poucas palavras que está sendo empregada e entendida de muitas formas fazendo assim se perder a verdadeira origem e essência do significado.

A evolução da administração estratégica pode ser vista a partir de três estilos de estratégia que prevaleceram nos últimos 30 anos: estilo de planejamento que foi característico dos anos 70, o estilo de visão que prevaleceu durante os anos 80, e o estilo de aprendizagem que é o foco dos anos 90 (CABRAL, 1998).

Para Daft (1999, p.150), gestão estratégica é um processo usado para responder questões estratégicas, como: “Onde está a organização agora? Onde a organização deseja estar? Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Que cursos de ações irão auxiliar para atingir as metas?”. O que Daft (1999) enfatiza é um processo de gestão estratégica de visão mais ampla, onde a análise de cenários internos e externos deve ser minuciosamente feita para que algo de novo possa ser utilizado a favor da empresa.

O crescimento da administração estratégica pode ser assim, associado ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando surgiram as grandes empresas administrativas fazendo assim com que o mercado se tornasse mais competitivo e dinâmico. Essas mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que se obrigaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental dentro da empresa (GHEMAWAT, 2000). Foi onde a era do empreendedorismo teve sua maior acessão, pois como os administradores buscaram mais conhecimento, logo, sua visão de administrador voltou-se a inovação tanto nos negócios como na formulação e implantação de estratégias eficazes para tornar as empresas mais competitivas.

### 2.3.2 Diferencial Competitivo e Ações Estratégicas

Analisando nas diversas fontes sobre o que vem a ser diferencial competitivo, chegou-se a um denominador comum que diferencial competitivo e vantagem competitiva podem ser consideradas expressões sinônimas, possuindo significado semelhante.

Identificou-se na literatura uma quantidade maior de textos utilizando o termo vantagem competitiva do que diferencial competitivo propriamente dito. Então neste sentido irá considerar essas expressões como sendo expressões de mesmo significado, valor e peso.

Porter (1980) classifica as estratégias das empresas em três tipos genéricos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

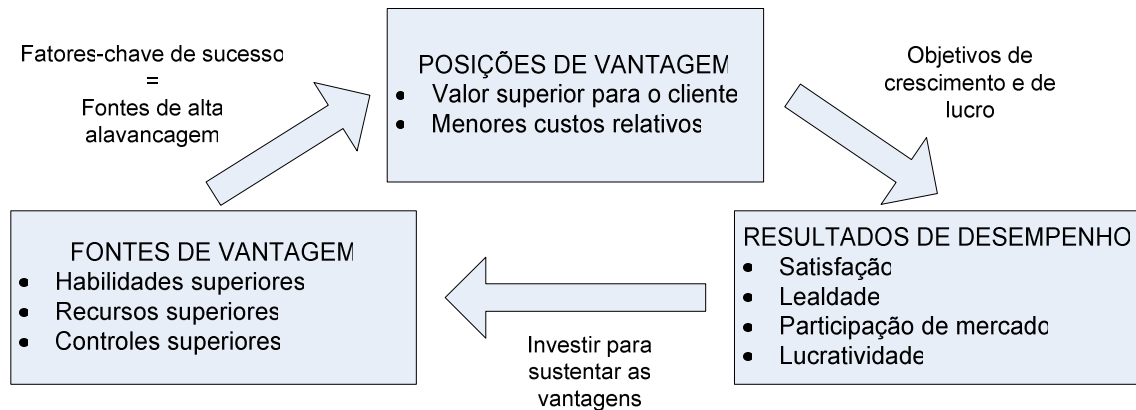
No tipo de liderança total em custos, a estratégia é voltada para a produção, distribuição e qualquer outro setor diretamente aos custos, no sentido de reduzi-los sem grande impacto na qualidade geral do produto, sendo assim possível, se obter um produto com preço menor que a concorrência e com base nisso, dominar uma maior fatia de mercado progressivamente rumo à liderança.

No tipo diferenciação, a estratégia também é voltada para a produção e distribuição, no entanto, engloba também outros setores da organização, como o marketing, o design, a pesquisa e desenvolvimento ou outros de acordo com o caso específico e, desta vez os esforços serão concentrados no sentido de diferenciar seu produto ou serviço dos demais concorrentes, em alguma característica desejada pelos consumidores.

O tipo foco pode tanto ser um, o outro, ou ambos os exemplos supracitados, com a diferença que ao invés de almejar um grande mercado, será concentrado num segmento menor.

Hambrick (1983) defende a idéia de que estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio/mercado que a empresa deve atuar, já as estratégias competitivas estão relacionadas ao modo como a organização compete em determinado negócio/mercado.

Conforme Day (1992, p. 144) a criação e sustentação de uma vantagem competitiva é um processo que se repete no longo prazo com constante atualização de informações e investimento monetários, conforme mostra a figura abaixo:



**Figura 8. Os elementos da vantagem competitiva**

Fonte: Adaptado de DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: Record, [1992] 432p, Tradução de: *Market driven strategy processes for creating value*, p. 144.

As fontes da vantagem competitiva se limitam a habilidades desenvolvidas pelos integrantes da empresa, os recursos que estão disponíveis e o controle que tem a organização perante as situações, tudo isso envolvendo os superiores da empresa. Com essas fontes de vantagem desenvolvidas dentro da empresa, tem-se as posições de vantagens que são a valorização para o cliente e redução de custos. A figura mostra um ciclo contínuo para o desenvolvimento da vantagem competitiva, ou seja, está sempre em constante atualização. O início seria nas fontes de vantagem, que é exatamente o que se possui na empresa de onde se pode tirar algum tipo de vantagem, sejam dos recursos, dos controles ou habilidades desenvolvidas. Essa fonte de vantagem vai ao encontro da posição de vantagem, onde se procura reduzir os custos e agregar valor para o cliente que é o processo onde se dá o crescimento de lucros. Com isso tem-se o resultado de desempenho do ciclo que são as vantagens que a empresa almejava ter em relação ao mercado que podem ser a satisfação do cliente, a lealdade, maior participação no mercado, lucratividade, etc. Como é um ciclo contínuo e precisa ser alimentado constantemente, volta-se ao início aplicando-se novos investimentos monetários para sustentar as vantagens.

Kotler; Armstrong (1998) identifica estratégia competitiva como sendo algo que posiciona a empresa solidamente contra seus concorrentes e lhe confere a mais forte vantagem estratégica possível.

“Uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la” (HITT; HOSKISSON; IRELAND 2002, p.5)

As políticas e estratégias de desenvolvimento regional têm sido objeto de revisão em muitos países, e sua eficácia vêm sendo questionada ao mesmo tempo em que novas soluções são tentadas. Na Europa o tema tem merecido grande atenção tanto das autoridades nacionais como no contexto da União Européia. As alternativas que vêm sendo propostas e implementadas são inúmeras. De maneira geral, admite-se que uma maior interveniência das autoridades regionais locais no processo é justificada em nome do maior conhecimento que elas detêm das especificidades locais (CNI, 2008).

Estas ações ou programas podem estar voltados para a redução do custo do investimento (incentivos fiscais e financeiros), capacitação e inovação tecnológica, formação de recursos humanos, promoção de exportações etc. São instrumentalizados por mecanismos que proporcionam juros a taxa menores que as de mercado (BNDES, FINEP, governos e bancos estaduais e regionais), incentivos fiscais como isenção e diferimento do recolhimento de impostos (governos estaduais), isenções de taxas e impostos (governos locais), medidas de facilitação do crédito (fundo de aval), programas de apoio à capacitação gerencial (SENAI e SEBRAE) e da força de trabalho, ações diretas de construção de parques tecnológicos e incubadoras de empresas (governos estaduais e locais, universidades), ações de promoção comercial etc.

<b>SITUAÇÃO PRESENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS</b>	<b>ESTRATÉGIA/SITUAÇÃO DESEJADA</b>
<b>POTENCIAL AGRUPAMENTO</b>	alguma tradição produtiva, ou de artesanato local; localização favorável em termos de (um ou mais) mercado, fonte de matéria-prima, pólo tecnológico, grande projeto de investimento.	avaliar a localidade enquanto potencial; identificar investidores; mobilizar interesses, lideranças e agentes locais.
<b>AGRUPAMENTO</b>	pouca interatividade e sinergia entre empresas e com cotidiano da vida local; especialização produtiva setorial do agrupamento; pouca capacidade de inovação tecnológica e pouco acesso ao sistema nacional de inovação; poucas externalidades estáticas.	"mudança cultural": intensificar interatividade entre empresas e com a vida local; estimular a subcontratação local; estimular aproveitamento das externalidades "estáticas"; elevar capacidade tecnológica e interação com o sistema nacional de inovação.
<b>AGRUPAMENTO AVANÇADO</b>	elevado grau de interatividade e sinergia entre empresas, formando redes, e com o cotidiano local; e "especialização flexível" do agrupamento de empresas; capacidade de inovação tecnológica e acesso usual ao sistema nacional de inovação; nichos de mercado consolidados, inclusive no exterior.	estender (montante e jusante) e adensar a cadeia produtiva local; explorar vantagem competitivas "dinâmicas"; aprimorar a infra-estrutura (transporte, comunicações, energia); consolidar inserção no sistema nacional de inovação; promoção comercial, inclusive exportação; desenvolver sistema de crédito e financiamento.

**Quadro 4: Estratégia de desenvolvimento de agrupamentos de pequenas e médias empresas**

Fonte: CNI (Confederação Nacional das Indústrias). Relatório 2008 <http://www.cni.org.br> Acesso em: 18 Abr. 2007. 17:28:00

Investimentos em infra-estrutura urbana também devem ser incluídos entre as medidas de apoio, ao alcance dos governos federal, estaduais e municipais.

As ações relativas à consolidação do agrupamento avançado devem ser voltadas para a maximização da eficiência coletiva já presente naquela localidade. Este objetivo deverá ser buscado através do adensamento da cadeia produtiva localmente, do fortalecimento da articulação com o sistema nacional de inovação e da criação e do fortalecimento de imagem em mercados nacionais e internacionais. Cada um destes objetivos requer expressiva mobilização dos agentes locais e apoio dos agentes estaduais e nacionais.

O adensamento da cadeia produtiva requer investimentos na capacitação da força de trabalho, em novos equipamentos e instalações produtivas e na geração de novos serviços produtivos.

Este esforço de investimento deverá ser compartilhado entre agentes locais, aos quais cabe alavancar apoio externo quando necessário. O fortalecimento da articulação com o sistema nacional de inovação vai requerer investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que poderá contar com facilidades como a criação de incubadoras de empresas tecnológicas, desde que a comunidade se mobilize para viabilizar sua implantação.

Nessa pesquisa se adotará algumas ações estratégicas mais utilizadas e comuns nas empresas onde objetiva-se identificar quais dessas ações os dirigentes-proprietários estão adotando para competir com a entrada do mercado chinês.

Dunning (1980) desenvolveu um modelo conceitual para a internacionalização de empresas que foi denominado de "paradigma eclético da produção internacional". Este modelo tinha como objetivo principal a explicação a extensão, forma e padrão da produção internacional, que tem inserido a vantagem denominada de vantagem da propriedade onde serão importantes para garantir um diferencial em relação às empresas locais como acesso privilegiado a algum ativo, economias de escala, patentes ou benefícios de diversificação, diferencial este que fosse relacionado com a "nacionalidade" da propriedade.

Dentro da teoria, as ações estratégicas são denominadas como consequência da tomada de decisão. No entanto denomina-se ações estratégicas as adotadas pelos dirigentes-proprietários para se ter vantagem competitiva no mercado. No quadro a seguir estão as ações estratégicas que se serão utilizadas para o desenvolvimento dessa pesquisa onde os dirigentes-proprietários irão enumerar das mais importantes a menos importantes como uma ação eficiente para sobreviver no seu mercado.



<b>Diferencial competitivo de diferencial do produto (PORTER, 1980)</b>
Investimento em P&D (Planejamento e Desenvolvimento) (diferenciação do produto)
Investimento em publicidade e propaganda (diferenciação do produto)
<b>Diferencial competitivo de economia de escala (PORTER, 1980)</b>
Economia de escala (aumento do volume produzido para reduzir os custos por unidade produzida)
<b>Diferencial competitivo de internacionalização (DUNNING (1980); ROOT (1994))</b>
Terceirização de partes da produção no exterior
Terceirização da produção completa, apenas ficou com a marca
<b>Internacionalização (GOULART, ARRUDA, BRASIL (1994); LOUREIRO, SANTOS (1991); KEEGAN, GREEN (1999))</b>
Importação da matéria-prima
Importação dos produtos acabados
Exportação de produtos
Instalação de unidades fabris em outros países
Participação de feiras nacionais e internacionais
Terceirização da exportação no exterior.
Terceirização tendo unidade produtiva no exterior.

#### **Quadro 5: Ações estratégicas**

Fonte: da pesquisa

Porter (1980) considera como sendo uma vantagem competitiva a redução de custos, a diferenciação, a mudança de escopo competitivo, ou seja, a tecnologia da informação faz com que as empresas aumentem sua capacidade de aumentar as atividades em termos regionais, nacionais e globais.

Segundo Root (1994), o modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma firma. As estratégias de entrada em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo. Cabe ressaltar que, apesar de as expressões ‘modos de entrada’ ou ‘estratégias de entrada’ erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional.

“Num mundo caracterizado pelo ritmo acelerado de globalização, as estratégias de crescimento das empresas não podem se limitar apenas às condições de oferta e de rentabilidade que oferecem os seus mercados de origem. Deste modo, a competição das empresas ocorre de diferentes maneiras, por meio de importações, de investimento direto externo (IDE) e de formas não societárias de participação em

praticamente todas as economias abertas. Essas condições representam um fator importante para que as empresas considerem a questão da competitividade, não apenas num quadro local ou regional, mas, sobretudo, no quadro de relações globais” (AMAL, 2006, p. 63).

Root (1994) classifica os modos de entrada em: modos de exportação – exportação indireta, exportação direta; modos contratuais - licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros; e modos de investimentos - investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e *joint ventures*, através de novos empreendimentos ou aquisições.

<b>Modos de Entrada em Mercados Internacionais</b>		
<b>Baixa Complexidade</b>	<b>Alta Complexidade</b>	
Exportação Direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e Exportação Indireta	Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção	Joint Venures; Divisões no Exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e Aquisições
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização. Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação. Menor possibilidade de acessar o mercado. Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferências de tecnologias.	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização. Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação Média possibilidade de acessar mercados. Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Total controle sobre as atividades de marketing internacional  Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta). Maior acesso a informações.  Menor possibilidade de filtros na comunicação. Maior possibilidade de acessar mercados. Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Menor possibilidade de conflito interfuncional.  Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo. Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior. Menor risco na operação. Inexistência de posse sobre o empreendimento.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função das diferenças culturais.  Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo. Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior. Médio risco na operação. Inexistência de posse direta sobre o empreendimento. Elevado risco de formação de concorrentes.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.  Elevado contato com cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo. Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior. Maior risco na operação. Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

#### **Quadro 6: Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais**

Fonte: GARRIDO, Ivan Lapuente (2007). A Relação entre Orientação para Mercado Externo: Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização. XXXI ANPAD, Rio de Janeiro, p. 4.

Goulart, Arruda, Brasil (1994), aborda quatro exemplos de estratégias de internacionalização de empresas; a internacionalização como evolução da capacidade de exportar, como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico, como meio de procura de competitividade tecnológica e, por fim, a internacionalização como consequência de exposição internacional.

De acordo com Loureiro, Santos (1991), as estratégias de internacionalização podem ser divididas em dois grupos: o primeiro é composto por estratégias em que não há grande volume de investimentos e, o segundo, no qual um maior volume de investimentos se faz necessário.

As organizações que desejarem utilizar-se da exportação como estratégia para atingir o mercado externo, terão três opções: a primeira delas é a exportação indireta, que se dá quando a empresa vende seus produtos no mercado externo, através de um intermediário, uma empresa de exportação, por exemplo, situada no mercado de origem da empresa. Como vantagem, a exportação indireta oferece um contato rápido da empresa com o mercado externo. Poucos riscos são envolvidos, porém, o comprometimento da empresa, por ser relativamente pequeno, leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo. Apesar disso, a exportação indireta é considerada uma importante maneira de penetração em mercados desconhecidos. (CERCEAU; LARA, 1999, p. 6)

A segunda opção segundo os autores Cerceau; Lara (1999) é a exportação cooperativa, que ocorre quando uma empresa exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira, para vender seus produtos no mercado externo. Segundo Keegan, Green (1999), o sucesso dessa estratégia exige que as linhas de produtos distribuídas se complementem, que contenham apelo para o mesmo tipo de consumidor e, obviamente, que não sejam concorrentes entre si. Ao utilizar essa estratégia, a organização não faz grandes investimentos e possui mais controle sobre seus produtos no mercado externo do que se utilizasse a exportação indireta.

Na exportação direta a organização estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende seus produtos através de um intermediário, situado no mercado externo. Por um lado, a exportação direta traz como vantagem um maior controle, por parte do exportador, sobre o seu produto. Os lucros são mais significativos se comparados à exportação indireta e, além disso, há possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo. Entretanto segundo os autores, as responsabilidades da empresa, os recursos humanos, financeiros e os trâmites jurídico-legais envolvidos no processo, são maiores.

Segundo Demac (1990, p.13) empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social.

Vieira (2001) afirma que a empresa é feita de pessoas ou grupo de pessoas buscando atingir objetivos pré-determinados, por meio da gestão de recursos.

Nas empresas de pequeno porte algumas características são mais evidentes, como uma administração mais centralizada, onde o proprietário e a administração são interdependentes, onde assuntos pessoais muitas vezes sobre-saem às questões administrativas, bem como uma estrutura organizacional simples. (LEZANA, 1995).

Porém, as estatísticas afirmam ser preocupantes o número de empresas que fracassam nos primeiros anos de vida (SILVA, 2002). As causas são as mais diversificadas, vão desde a falta de capital até a falta de profissionais especializados, entretanto a mais significativa está relacionada à questão administrativa e à gestão ineficaz.

Conforme Kassai (1997, p.05), pode-se sintetizar as características das *MPMEs* através de uma analogia com as grandes organizações:

<b>Característica</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de escala	Grandes Empresas	Pequenos
Número de funcionários	Grande	Pequeno
Número de produtos	Grande	Pequeno (único)
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Utilização de tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)
Sistemas de informação	Complexo, formalizados e informatizados	Simple, informais e manuais
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos

**Figura 9: Levantamento das características de diferenciação das grandes e pequenas empresas**

Fonte: KASSAI, Silvia. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. Caderno de Estudos, São Paulo: FIECAFI, v.9, nº 15, p.60 - 74, Jan./Jun. 1997. Kassai, 1997, p.05

Segundo Longencker (1997,p.28), “[...] alguns critérios são aplicados a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios, exemplos: número de empregados; volume de vendas; valor dos ativos; segurança da força de trabalho; volume de depósito”.

A falta de preparo dos dirigentes-proprietários muitas vezes é a causa do fechamento logo no início da empresa. Os empreendedores tendem a ter maior facilidade em conseguir dirigir uma empresa esbarrando em dificuldades que não esperavam encontrar do que empresas que já estão todas moldadas, pois eles necessitam de desafios para se superarem.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p.14, 51):

“[...] o preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. O quanto, ou o tipo de que cada um precisa, é difícil de especificar [...] pela própria natureza, os empreendedores, em sua maioria, não estão acostumados aos tipos de negociação sistemática exigido para desenvolver estratégias, e eles acostumam ter dificuldades para encontrar um ponto de partida apropriado [...]”.

As MPMEs representam 99,3% do total de estabelecimentos comerciais e industriais do Brasil. Mas, no conjunto, empregam apenas 8,5 milhões de um total de 23,7 milhões de trabalhadores registrados na iniciativa privada e em estatais (RAMIRO; CARVALHO 2002).

No Brasil o (SEBRAE, 2006) utiliza um critério baseado em número de empregados, para definir quantitativamente o tamanho de uma empresa conforme segue abaixo:

Porte	Colaboradores
Microempresa	No comércio e Serviços, até 9 colaboradores Na indústria até 19 colaboradores
Pequena Empresa	No Comércio e Serviços de 10 a 49 colaboradores Na Indústria, de 20 a 99 colaboradores
Média Empresa	No Comércio e Serviços de 50 a 99 colaboradores Na Indústria, de 100 a 499 colaboradores
Grande Empresa	No Comércio e Serviços acima de 100. Na Indústria, acima de 500 colaboradores

#### **Quadro 7 - Classificação das MPMEs segundo o número de empregados**

Fonte: SEBRAE/IBGE (2000) Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>,  
Acessado em: 27/04/2008.

Quanto à classificação por faturamento, é considerada microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário receita igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). E empresa de pequeno porte a que tiver auferido no ano-calendário receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Os limites de receita bruta são proporcionais ao

número de meses em que a empresa houver exercido a atividades, desconsideradas as frações de meses. A lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, institui o novo regime tributário para as microempresas que passa a abranger também as empresas de pequeno porte.

**Tabela 2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual**

PORTE	ESTATUTO DAS MPEs	SIMPLES FEDERAL	EXPORTAÇÕES
Microempresa (ME) e comércio	Até R\$ 433.755,14	Até R\$ 120.000,00	Até US\$ 200 mil para serviços Até US\$ 400 mil na Indústria
Empresa de pequeno porte (EPP)	Acima de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.133.222,00	Acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00	Acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhões para comércio e serviços Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na Indústria

Fonte: BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 17. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação das Publicações, 2001. Estatuto: Lei Federal 9.841/99, atualizada pelo Decreto 5.028/04. Simples Federal: Lei Federal 9.317 atualizada.

As microempresas e empresas de pequeno porte formam um dos pilares na sustentação da economia nacional, pelo seu vasto número de estabelecimentos e pela sua capacidade de gerar empregos. Mesmo sendo reconhecidas pela importância socioeconômica, à classe encontram sérios obstáculos para seu crescimento, sua sustentabilidade e competitividade.

Não podem optar pelo regime de tributação com base no lucro presumido:

- a) a pessoa jurídica cuja receita total no ano-calendário anterior ultrapassou R\$48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais), ou quando inferior a doze meses, o valor proporcional ao número de meses do período;
- b) a pessoa jurídica que sua atividade são instituições financeiras ou similares;
- c) pessoas jurídicas que possuem seus rendimentos de capital oriundos do exterior;
- d) a pessoa jurídica com permissão da legislação tributária, para usufruir de benefícios fiscais com relação à isenção ou redução do imposto;
- e) a pessoa jurídica que tenha efetuado pagamento mensal mediante regime de estimativa, durante o ano-calendário inclusive mediante balanço ou balancete de suspensão ou redução de impostos;
- f) a pessoa jurídica que cuja atividade seja *factoring*.

A opção pela tributação com base no lucro presumido será definida em relação a todo o ano-calendário. É manifestada pelo pagamento da primeira ou única quota do imposto devido, a ser feito no mês de abril de cada ano.

As pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real poderão determinar o lucro com base em balanço anual levantado em 31 de dezembro de cada ano ou mediante levantamento de balancetes trimestrais. O CNI (2008) mostra que a base de cálculo do IR a ser pago mensalmente é o somatório de um percentual aplicado sobre a receita bruta do mês, acrescido de ganhos de capital, receitas e resultados positivos, exceto a dos rendimentos ou ganhos tributados como de aplicações financeiras. Os percentuais aplicados variam do tipo de atividade da pessoa jurídica.

As pequenas e médias empresas representam uma possibilidade real de fortalecimento do sistema nacional de inovação. Por atuarem em mercados menos globalizados ou em nichos de mercado, as pequenas e médias empresas podem estar em condições de se desenvolver tecnologicamente, incorporando uma parcela maior de novidades provenientes do sistema nacional de inovação. Falta-lhes, entre outros fatores, escala para suportarem financeiramente a pesquisa e a renovação tecnológica. Inseridas em um agrupamento ou agrupamento avançado (ou *distrito industrial articulado*), elas poderão alavancar um volume de investimentos em tecnologia muito mais expressivo. Seria uma contribuição decisiva da industrialização local para o fortalecimento das ligações entre o setor produtivo e o sistema nacional de inovação (CNI, 2008).

Segundo Degen (1989) existem algumas razões para justificar o fracasso dos pequenos empreendimentos:

- falta de experiência gerencial do empreendedor;
- conhecimento inadequado do mercado;
- insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- problemas de qualidade do produto;
- localização errada;
- erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- inadimplência dos credores;
- excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- crescimento mal planejado;
- atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- escolha do momento errado para iniciar o empreendimento.

O sucesso dos empreendimentos está associado às características comportamentais de seus empreendedores. Existem algumas condutas que podem dificultar o desenvolvimento e crescimento da empresa, levando-a a falência.

A empresa à medida que cresce e se desenvolve exige algumas modificações administrativas e comportamentais para que se possa conseguir o sucesso do empreendimento. A cada fase a empresa requer do seu empreendedor mudanças comportamentais, que implicam na aquisição de conhecimento e no desenvolvimento de habilidades visando suprir as necessidades da empresa.

De acordo com Timmons (1990), os comportamentos mais comuns que levam ao fracasso são:

- senso de invulnerabilidade: o empreendedor acredita que nada pode lhe afetar, correndo riscos desnecessários;
- crença de que é “super-homem”: diz respeito às pessoas que buscam provar que são os melhores, para si mesmas e para os outros;
- senso de anti-autoridade: indivíduos que não admitem nenhum tipo de controle sobre suas decisões, ações e comportamentos;
- impulsividade: diante de uma decisão agem sem explorar as implicações de suas ações e nas conseqüências;
- falta de auto-controle: diferentemente do empreendedor de sucesso, as pessoas com estas características sentem que pouco fazem, uma vez que não conseguem controlar a si mesmos e aquilo que acontece para si;
- perfeccionismo: o tempo que as pessoas gastam para obter a perfeição inviabiliza os resultados;
- excesso de auto-confiança: indivíduos que acreditam que possuem todas as respostas, a falha está em não reconhecer que não sabem;
- senso de independência: possuem a crença que conseguem resolver tudo sem o auxílio de outras pessoas;

Lezana; Tonelli (1998) ressaltam alguns fatores que influenciam o sucesso de um empreendimento:

- fatores externos à empresa: relacionados à macroeconomia e ao ambiente. Estão relacionados à demanda, a oferta e fatores de produção, assim como às características regionais;



- fatores internos à empresa: relacionados diretamente ao funcionamento da empresa, são eles: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças e os aspectos comerciais;
- fatores relacionados ao empreendedor: dizem respeito aos aspectos comportamentais dos indivíduos que empreendem e que influenciam no processo de criação e desenvolvimento de empresas. Entre as características dos indivíduos estão relacionadas às necessidades, valores, conhecimento e habilidades.

A empresa à medida que cresce e se desenvolve exige algumas modificações administrativas e comportamentais para que se possa conseguir o sucesso do empreendimento. A cada fase a empresa requer do seu empreendedor mudanças comportamentais, que implicam na aquisição de conhecimento e no desenvolvimento de habilidades visando suprir as necessidades da empresa.

O SEBRAE, junto com JUCESC realizaram em 2004 uma pesquisa sobre a mortalidade das empresas e constataram alguns índices que chamam a atenção, como o número de registros de empresas que a JUCESC faz por ano; mais de 23 mil registros por ano, sendo que no período de 2000 a 2004, 46,15% das empresas que fecharam as portas não deram baixa na JUCESC, e o motivo comum entre a grande maioria é que eles tem esperança de reativar a empresa um dia. Desse número gigante de registros anuais os negócios de comércio se destacam com 42,60%, o serviço com 42,49% e a indústria com apenas 7,10%.

Na região do Vale do Itajaí, onde fica situada a grande Blumenau, em 2000 teve-se um percentual de 62,86% de empresas fechando suas portas. Em 2001 esse percentual foi para 20,88%, em 2002 foi de 68,42%, em 2003 foi de 56,36% e em 2004 baixou para 45,45%. O maior motivo pelo quais os empreendedores abrem seu empreendimento, segundo a pesquisa é que 34% identificaram alguma oportunidade de negócio e 25% por que sempre desejavam ter o próprio negócio.

. Das empresas que abrem 86,7% utilizam recursos financeiros próprios, 7,5% recorrem a empréstimos bancários e 4% solicitam empréstimo à família ou algum amigo. A pesquisa do SEBRAE/NA 2004 a nível nacional revela que 74% dos negócios iniciam suas atividades com poupança pessoal/familiar. Isso indica que, em relação ao Brasil, os empreendedores catarinenses preferem mais utilizar seus recursos a financiamentos ou outras fontes de recursos.

Das empresas que morreram, 61,55% afirmaram que investiram menos de R\$15.000,00 contra os 52,58% que sobreviveram que investiram valores superiores a R\$15.000,00. E desse número de empreendedores que fecharam as portas, a maioria abriu outra empresa ou virou autônomo.

Indagados sobre quais seriam os fatores de sucesso de uma organização, tanto as empresas extintas quanto as em atividade, reconheceram como fatores mais importantes o bom conhecimento do mercado e uma boa estratégia de vendas.

**Tabela 3: Classificação dos fatores de sucesso de uma empresa**

<b>Empresas Extintas</b>	<b>Descrição do Fator</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Posição		Posição
2°	Boa estratégia de vendas	2°
3°	Aproveitamento das oportunidades de negócios	4°
9°	Ter um bom administrador	5°
1°	Bom conhecimento no mercado onde atua	1°
10°	Capacidade de liderança do empresário	11°
4°	Uso de capital próprio	7°
5°	Criatividade do empresário	6°
8°	Re-Investimento dos lucros na própria empresa	8°
7°	Capacidade do empresário para assumir riscos	9°
12°	Terceirização das atividades meio da empresa	12°
13°	Ter acesso a novas tecnologias	10°
6°	Empresário com persistência/perseverança	3°
11°	Outro	13°

Fonte: SEBRAE/JUCESC, 2004. Disponível em; <ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa3.pdf> Acesso em: 22/04/2008.

O segundo fator de sucesso das empresas encontrado na pesquisa do SEBRAE/JUCESC (2004) é a boa estratégia de vendas, citadas pelas empresas já extintas e pelas empresas em atividade. Isso ajuda a comprovar o quanto é relevante os estudos sobre estratégias para as empresas, visto que uma boa estratégia pode ser o passo para o sucesso e a falta da mesma pode ser o fracasso da empresa. O fator empresário com persistência/perseverança, uma das características citadas no estudo por McClelland (1972), aparece na quarta posição das empresas em atividades, já nas empresas extintas aparece na sexta posição, sendo mais relevante para essas empresas o uso de capital próprio e a criatividade do empresário. Outro fator estudado por McClelland (1972) é a capacidade do empresário em assumir riscos, que consta na pesquisa como nono colocado pelas empresas em atividade e em sétimo pelas empresas extintas, explicando assim a cautela que essas empresas devem ter ao se expor ao mercado. Nas empresas em atividade a criatividade do empresário é citada antes do uso do capital próprio. Analisando dentro do cenário otimista

pode-se dizer que o empresário criativo busca novas formas de levantar capital de giro para a empresa, mas analisando dentro do cenário pessimista pode-se perceber que as empresas extintas querem alertar as empresas em atividade a ter maior cautela com o financeiro da empresa e não deixar como menos importante, já que essas extintas faliram por não terem condições financeiras de sobreviver no mercado. O fator de ter acesso a novas tecnologias aparece na décima posição para as empresas em atividade, diferente para as empresas extintas que citam como último fator de importância. Analisando esse cenário pode-se perceber que as empresas que permanecem em atividade buscam novas formas de tecnologias, seja para a produção ou para a tomada de decisão, o importante é não para no tempo e procurar com isso ser competitivo no mercado.

Com relação às razões para o fechamento da empresa os três fatores mais citados, tanto pelas extintas quanto pelas em atividade relacionam-se com a carga tributária, a falta de capital de giro e a inadimplência dos clientes.

**Tabela 4: Classificação das razões para o fechamento ou paralisação da empresa**

<b>Empresas Extintas</b>	<b>Descrição do Fator</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Posição		Posição
5º	Desconhecimento do mercado	10º
10º	Falta de crédito bancário	6º
6º	Problemas financeiros	8º
3º	Maus pagadores	3º
4º	Falta de clientes	7º
2º	Falta de capital de giro	2º
7º	Concorrência muito forte	4º
12º	Instalações inadequadas	12º
8º	Ponto/local inadequado	11º
1º	Carga tributária elevada	1º
11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5º
14º	Falta de conhecimentos gerenciais	13º
9º	Recessão econômica no país	9º
Não citado	Problemas com a fiscalização	15º
13º	Outros Motivos	14º

Fonte: SEBRAE/JUCESC, 2004. Disponível em; <ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa3.pdf> Acesso em: 22/04/2008.

As empresas em atividade colocam a concorrência muito forte como quarto fator que explica a razão para o fechamento das empresas, já as empresas extintas colocam a falta de clientes como principal fator, sendo comum no mercado encontrar fortes concorrentes, mas a falta de clientes já é típica da empresa que está acomodada num cenário onde falta estratégia de buscar novos clientes. Indo também ao encontro da tabela anterior, onde a

persistência/perseverança do empresário aparece em sexto lugar, enquanto as empresas em atividades zelam esse fator em terceiro lugar.

Como citado na justificativa, um dos setores que sofreram forte impacto com a entrada de produtos chineses no mercado foi o setor de produção, especificadamente a mão-de-obra. A falta de mão-de-obra qualificada é exposta como quinto lugar pelas empresas em atividade, explicando assim o cenário real que mostra a falta de qualificação desse pessoal, pois não recebem o suficiente para que realmente invistam em qualificação, prejudicando as empresas que necessitam de rápida mão-de-obra qualificada para que se tornem competitivas no mercado. Para as empresas extintas esse fator aparece em décimo primeiro lugar, justificando assim a falta de competitividade no mercado perante a qualidade dos produtos, algo que hoje se torna um fator de extrema importância no mercado para qualquer empresa: qualidade tanto em produto quanto em serviço.

Um fator que preocupa as empresa em atividade é a questão da falta de crédito bancário, sendo colocado em sexto lugar e para as empresas extintas esse fator apareceu em décimo lugar, mostrando assim a falta de comprometimento com os deveres financeiros da empresa, sabendo que para qualquer tipo de empréstimo é fundamental a empresa estar em dia todo o financeiro.

O desconhecimento do mercado é o quinto fator colocado pelas empresas extintas como um dos principais motivos do fechamento das empresas, sendo comprovado pelas pesquisas que muitas empresas iniciam suas atividades pela simples motivo de não querer ser mais empregado. Indo ao encontro desse fator, tem-se a falta de conhecimentos gerencias como um dos fatores que leva a empresa ao fechamento de suas portas, explicando assim o perfil das pessoas que abrem empresas, sendo que essas pessoas visam alguma oportunidade de negócio e iniciam a empresa sem ter realmente uma base administrativa sólida para orientá-la.

A questão de localização do negócio e suas instalações inadequadas, provém da falta de conhecimentos gerencias para a abertura da empresa, esses fatores citados como explicações para o fechamento de empresas podem ser resolvidos caso o proprietário tenha um gestor frente ao seu negócio.

Tanto as empresas extintas como as em atividade apontaram como áreas de conhecimento fundamentais o planejamento e a organização empresarial.

**Tabela 5: Classificação das áreas do conhecimento mais importantes para o sucesso no primeiro ano da empresa**

<b>Empresas Extintas</b>	<b>Descrição do Fator</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Posição		Posição
2°	Organização empresarial	2°
3°	Análise financeira	6°
1°	Planejamento	1°
7°	Conjuntura econômica	7°
8°	Processo decisório	8°
6°	Marketing/propaganda	4°
5°	Vendas	3°
não citado	Informática	9°
4°	Relações humanas	5°
não citado	Outras	10°

Fonte: SEBRAE/JUCESC, 2004. Disponível em; <ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa3.pdf> Acesso em: 22/04/2008.

A importância em se fazer um bom planejamento da empresa antes mesmo de sua abertura, é fundamental para o seu sucesso. Toda empresa com um planejamento bem elaborado e organizado tende a permanecer no mercado e ser competitiva utilizando-se de estratégias já determinadas no planejamento, seja a curto ou longo prazo.

Outro fator de relevância para o sucesso da empresa se dá ao fator de vendas, a importância de se estabelecer bases sólidas a esse setor também contribui muito para uma empresa eficiente, segundo as empresas em atividade. Já as empresas extintas citam a análise financeira como terceiro fator de maior influência. Analisando esse cenário pode-se perceber que essas empresas estavam se preocupando com o dinheiro quando deveriam preocupar-se em ganhá-lo primeiro. A questão do marketing e propaganda se torna estratégico no mercado para a empresa ser competitiva, visto que empresa que não aparece não é lembrada.

O fator relações humanas é outro diferencial das empresas, pois todos os clientes querem atenção e ser bem atendidos e empresa que não investe nesse setor estará fadada ao fracasso em pouco tempo como mostram as pesquisas.

Com o bom planejamento e organização na empresa pode-se perceber que o processo decisório fica mais fácil de ser realizado, e ainda mais competitivo perante o mercado, pois pode ser rápido e abranger mais de uma decisão em menos tempo.

### 2.3.3 O Cluster Têxtil

A indústria têxtil tem como objetivo a transformação de fibras em fios, de fios em tecidos e de tecidos em peças de vestuário, têxteis domésticos (roupa de cama e mesa) ou em artigos para aplicações técnicas (geotêxteis, airbags, cintos de segurança, etc.). As indústrias têxteis tem seu processo produtivo muito diversificado, ou seja, algumas podem possuir todas as etapas do processo têxtil (fição, tecelagem e beneficiamento) outras podem ter apenas um dos processos (somente fição, somente tecelagem, somente beneficiamento ou somente fição e tecelagem, etc).

A cadeia têxtil produtiva é formada pelos seguintes seis elos: beneficiamento de fibras têxteis naturais, fição e tecelagem de têxteis naturais, fição e tecelagem de têxteis químicos, outras indústrias de tecelagem, malharia e vestuário (Haguenauer et all., 1986). A estas, pode-se adicionar a cultura do algodão e a produção de fibras e filamentos químicos. Mas, nas tabelas, o número de setores considerados é menor ou o nível de agregação é maior, por causa da escassez de dados ou porque a discussão não requer apresentação mais detalhada.

“... o país tem evidentes fragilidades competitivas nos setores mais dinâmicos do comércio mundial, ou seja, naqueles que envolvem confecções e fios e tecidos sintéticos, sem perspectivas de uma reversão deste quadro no curto prazo. É importante lembrar que a quase totalidade dos investimentos feitos no Brasil nos anos 90 beneficiou a cadeia de têxteis naturais (algodão), praticamente não contemplando a cadeia sintética ou de origem química” (CNI/ABIT, 2000, p. 14).

A manufatura dos tecidos é uma das mais velhas tecnologias do homem. Os tecidos conhecidos mais antigos datam aproximadamente do ano de 5.000 A.C. As primeiras fibras a serem transformadas em fios e tecidos foram o linho e o algodão segundo a história têxtil encontrada no site da ABIT (2007). A automação da indústria têxtil coincidiu com a Revolução Industrial, quando as máquinas, até então acionadas por força humana ou animal, passaram a ser acionadas por máquinas a vapor e, mais tarde, motores elétricos.

É dividida basicamente em fição, tecelagem, malharia, beneficiamento de tecidos e confecção, podendo ser uma indústria verticalizada, com todos os processos, ou ainda ter somente uma ou algumas fases da produção. Outros processos intermediários como por exemplo: engomadeira ou engomagem.

A indústria têxtil possui também setores administrativos, manutenção e apoio. A indústria têxtil pertence a cadeia produtiva têxtil, cujo início se encontra nos produtores de

matérias-primas (algodão e demais fibras), insumos (corantes têxteis, pigmentos têxteis, produtos auxiliares, etc), e nos fabricantes de máquinas e equipamentos têxteis. A mesma encerra-se no comércio de venda final ao consumidor.

Segundo a CNI/ABIT (2000, p. 7): “A abertura da economia brasileira na década de 1990 e o acirramento da competição mundial, com a consolidação de diversos produtores de baixo custo –basicamente os asiáticos (...), promoveram radical transformação do setor (...). As empresas mais atingidas foram as firmas de menor porte, com atuação exclusiva no mercado interno e baixo nível tecnológico (Funcex,1999a). Dentro da cadeia têxtil, os setores mais atingidos pela concorrência externa foram o produtor de fibras de algodão, o de fios e tecidos sintéticos e o de confecções.”

O setor têxtil e de confecção nacional compreende mais de 30 mil empresas e gera 1,65 milhões de empregos em toda a sua extensa cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagem e confecção.

O quadro seguinte mostra a representatividade de pessoas assalariadas no Brasil que estão empregadas na indústria têxtil segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

<b>Brasil</b>	<b>jan/07</b>	<b>Jan/08</b>	<b>variação dos últimos 12 meses</b>
Indústria de transformação	1,12	2,78	2,33
Têxtil	-0,51	-1,71	1,82
Vestuário	-5,93	-3,31	-3,53

**Quadro 8: Pessoal ocupado na indústria**

Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Mensal Emprego e Salário  
Elaboração: Depto de Economia – ABIT 2008.

O Brasil está na lista dos 10 principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; e é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos. Um dos motivos deste sucesso é a diversidade. Pela sua extensão territorial e variedade cultural, cada região brasileira atua de modo diferenciado, inovando nos meios de produção e no tratamento dos tecidos (ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2008).

A tabela seguinte mostra as exportações brasileiras de produtos têxteis confeccionados divididos por cadeia produtiva.

**Tabela 6: Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados**

Descrição	Jan-Fev 2007		Jan-Fev 2008		Variação % 2007/2008	
	Ton	US\$/Kg	Ton	US\$/Kg	Ton	US\$/Kg
<b>Total geral</b>	<b>118.507,62</b>	<b>2,86</b>	<b>162.455,30</b>	<b>2,43</b>	<b>37,08</b>	<b>(15,30)</b>
1. Fibras Têxteis	66.508,03	1,46	107.657,40	1,32	61,87	(9,57)
2. Fios	5.927,76	3,08	4.945,99	3,74	(16,56)	21,40
3. Filamentos	1.373,50	5,38	1.316,22	5,46	(4,17)	1,45
4. Tecidos	10.007,16	5,39	8.524,30	6,41	(14,82)	18,88
5. Linhas de Costura	175,88	11,82	173,95	14,20	(1,10)	20,17
6. Confeções	10.342,80	9,21	9.155,25	9,97	(11,48)	8,28
7. Outras Manufaturas	24.172,49	2,72	30.682,19	2,55	26,93	(6,11)

Fonte: MDIC - Sistema ALICEWEB, Elaboração: Área Internacional / ABIT Disponível em: [http://www.ambberlino.esteri.it/NR/rdonlyres/6A2F761D-25BB-4BE0-BEC1-8FCF98D115B2/16384/exp\\_por\\_produtojandez\\_062.pdf](http://www.ambberlino.esteri.it/NR/rdonlyres/6A2F761D-25BB-4BE0-BEC1-8FCF98D115B2/16384/exp_por_produtojandez_062.pdf) Acesso em: 22/03/2008.

O estado de Santa Catarina, chama a atenção no número de exportações. Por ser um estado onde se tem a cidade de Blumenau, que é considerada um *cluster* têxtil. Segundo Farah Jr. (2004), *cluster* é uma concentração setorial e geográfica de determinado ramo que através de agentes econômicos faz com que surgir fatores de externalidades como fornecedores, mão-de-obra, matéria-prima e derivados, perde para outros estados, se comparando os dados geográficos dos estados. Sabe-se que muito do que é produzido em Santa Catarina, especificamente Blumenau, a cidade citada nessa pesquisa, é comercializado dentro do próprio país.

Porter (1998) afirma que os *clusters* são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, podendo se expandir em direção aos canais de distribuição, clientes, fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins.

A *clusterização* das empresas implica vantagens competitivas (sintetizadas na expressão “economias de aglomeração”), dentre outras as derivadas de menores custos de transporte, de transação e de difusão de informação. O transporte de matérias-primas e do produto acabado ao mercado consumidor se beneficia de economias de escala, uma vez que atende a um grupo de empresas e não apenas a uma delas isoladamente. O custo de transporte inter-empresas localizadas no agrupamento, muito baixo devido à proximidade, favorece a especialização produtiva e tecnológica. Os custos de transação e de difusão de informações também são menores devido ao contato direto e freqüente entre os empresários, que a proximidade propicia. A difusão de informações tecnológicas, comerciais e outras também é facilitada pela proximidade ou similaridade, pois a comunicação pode ocorrer praticamente de pessoa a pessoa, em ambientes profissionais ou sociais.



O cenário internacional de crescente liberalização comercial é de grande risco para a cadeia produtiva brasileira. No âmbito internacional, cresce o número de concorrentes e diversificam-se suas estratégias de competição. A forte competitividade dos países asiáticos e as mudanças nos padrões de consumo e comércio condicionaram as rápidas modificações, que estão ocorrendo nas formas de operação da cadeia produtiva. (PRONICK, 2003)

Segundo estudos abordados por Prochnik (2003), países mais desenvolvidos, como os EUA e a União Européia (UE), foram invadidos por produtos têxteis de custo mais baixo, vindos inicialmente do Japão, posteriormente dos Tigres Asiáticos e, mais recentemente, da China e outros. Atualmente, para se contrapor a esta concorrência, as empresas dos países mais desenvolvidos buscam:

- inovações tecnológicas ao nível da cadeia, produtos (ampliação do conteúdo tecnológico) e processos (automação e escala);
- inovações mercadológicas, como maior conformidade à moda e reforço das marcas comerciais, para manter o papel de contratantes responsáveis pela marca e desenho;
- dentro de cada elo, especialização em segmentos mais intensivos em capital;
- entre elos, transferência de processos menos eficientes para países vizinhos.

Prochnik (2003) ainda destaca que empresas dos países em desenvolvimento bem-sucedidos, como os Tigres Asiáticos, por sua vez, desejam:

- empregar as mesmas técnicas das empresas dos PD, seguindo de perto, e com custo mais baixo, as inovações tecnológicas e tendências comerciais que se consolidam;
- transferir processos produtivos em que são menos eficientes para países vizinhos seus ou países vizinhos de seus mercados de exportação;
- direcionar esforços para aumentar o seu grau de autonomia perante os compradores, passando de fornecedores para empresas OEM para vendedores dos seus próprios desenhos e, se possível, suas próprias marcas.

As empresas dos países em desenvolvimento com menor renda per capita, entre os quais estão os asiáticos e os que estão próximos aos principais mercados (México e Caribe, em relação aos EUA, e Turquia, países do Norte da África e Leste Europeu, em relação à UE), pretendem:

- ampliar a participação na produção das etapas mais intensivas em mão-de-obra, integrando-se a cadeias internacionais de produção e comercialização;

- aprimorar, paulatinamente, produtos e processos, de forma a aumentar o valor dos produtos vendidos e a evitar que a produção se desloque para outros concorrentes;
- criar uma base empresarial, aproveitando-se da concorrência entre compradores, no mercado internacional, para aumentar seu grau de autonomia, passando de montadoras a fornecedoras e destas empresas que vendem seus produtos em regime OEM.

O Brasil não se encaixa em nenhum dos três grupos acima segundo Prochnik (2003), sendo um participante menor e pouco moderno, em grande parte, dos segmentos que compõem o comércio internacional da cadeia produtiva:

- A competitividade das empresas brasileiras não apenas é baixa como tem sido, aparentemente, declinante.
- Sua participação, nas exportações mundiais, é muito pequena. Além disso, ela é menor e mais dinâmica no setor de confecções e maior e menos dinâmica no elo têxtil (a participação das confecções nas exportações brasileiras, entretanto, vem crescendo).
- No elo têxtil, o Brasil especializa-se em produtos à base de fibras naturais, enquanto o consumo internacional de fibras químicas tem crescido mais rapidamente.

O adensamento da cadeia produtiva ocorre porque o suprimento de itens intermediários da cadeia produtiva visa a ser realizado por fornecedores locais. O desdobramento da cadeia produtiva tende a alcançar até os serviços de comercialização do produto, o fornecimento de insumos e serviços produtivos e a produção de bens de capital. A tendência do processo de inovação tecnológica é intensificar-se, vinculado tanto ao adensamento quanto ao desdobramento da cadeia produtiva.

As fortes externalidades positivas existentes no local compensam a falta de escala das empresas de pequeno porte, reforçando a competitividade da indústria local e desencadeando um círculo virtuoso de investimento e crescimento. A exploração conjunta das vantagens competitivas (menores custos de transporte, transação e difusão de informações) estabelecerá um ambiente (ou clima) de cooperação entre as empresas, que, no entanto, continuarão concorrentes entre si. Esta combinação de cooperação e competição entre as empresas na localidade se auto-estimula e poderá gerar sinergias que serão um poderoso fator de inovação, crescimento e expansão da atividade local. Este processo, ao se desenvolver baseado nas externalidades positivas do local, levará à existência de forte sinergia não somente entre as

empresas, mas entre estas e o “cotidiano da vida local”, incluídas aí as dimensões sócio-institucionais presentes na localidade, como os poderes públicos e as entidades da sociedade civil, particularmente as vinculadas às atividades econômicas, como as associações empresariais (CNI, 2008).

Abaixo tem-se os números das exportações de produtos têxteis e confeccionados por estado do Brasil.

**Tabela 7: Exportações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado**

Descrição da UF	Jan-Fev 2007		Jan-Fev 2008		2007/2006		Variação % 2008/2007	
	US\$ FOB	Kg Líq	US\$ FOB	Kg Líq	US\$ FOB	Kg Líq	US\$ FOB	Kg Líq
<b>Total geral</b>	<b>339.397.861</b>	<b>118.507.620</b>	<b>394.066.295</b>	<b>162.455.299</b>	<b>0,42</b>	<b>(12,62)</b>	<b>16,11</b>	<b>37,08</b>
SP	77.538.247	13.433.974	82.106.093	13.235.159	7,37	(8,23)	5,89	(1,48)
MT	27.387.354	24.648.862	74.073.476	63.074.694	(34,98)	(33,94)	170,47	155,89
BA	41.838.114	39.265.133	45.757.194	36.798.599	9,83	11,28	9,37	(6,28)
SC	43.235.412	5.164.188	45.116.021	4.742.077	(13,43)	(15,49)	4,35	(8,17)
MG	29.190.993	5.395.845	29.385.388	6.254.544	21,19	13,91	0,67	15,91
RS	41.116.070	7.845.874	26.829.218	6.456.900	121,68	36,87	(34,75)	(17,70)
PR	16.146.396	5.545.078	21.722.576	7.220.809	(25,97)	(16,65)	34,54	30,22
CE	19.441.371	4.932.033	16.563.688	3.441.811	(10,53)	(10,47)	(14,80)	(30,22)
PB	19.827.922	4.430.594	16.250.786	5.060.823	131,82	31,43	-18,04	14,22
GO	2.342.987	1.821.400	10.402.562	8.288.400	-63,68	-68,61	343,99	355,06
RJ	8.880.840	356.426	8.238.266	274.220	12,52	-2,57	-7,24	-23,06
RN	2.380.527	472.534	5.393.888	1.135.646	-48,76	-56,45	126,58	140,33
MS	2.709.648	2.175.101	4.528.104	3.668.731	(37,45)	(44,40)	67,11	68,67
PE	3.768.501	963.846	4.431.989	1.604.431	(74,47)	(75,26)	17,61	66,46
MA	1.073.401	959.028	1.077.541	837.444	296,53	309,64	0,39	(12,68)
NAO DECL	1.384.987	752.047	602.614	65.607	363,06	1.421,41	(56,49)	(91,28)
MER NAC	173.218	25.019	486.630	64.523	121,48	357,39	180,94	157,90
AL	3.010	800	316.976	54.103	(98,03)	(97,33)	10.430,76	6.662,88
SE	438.215	84.818	251.299	35.988	(59,49)	(69,84)	(42,65)	(57,57)
REEXP	-	-	200.069	14.013	-	-	-	-
ES	462.656	223.787	181.921	11.679	131,35	3.885,52	(60,68)	(94,78)
PI	-	-	135.574	114.539	-	-	-	-
DF	1.263	72	12.851	445	(99,81)	(99,99)	917,50	518,06
RO	4.959	264	1.480	82	(73,84)	(67,41)	(70,16)	(68,94)
AC	2.049	458	91	32	149,27	209,46	(95,56)	(93,01)
AM	5.465	3.266	-	-	303,32	413,52	-	-
PA	7.225	594	-	-	2.308,33	11.780,00	-	-
RR	37.031	6.579	-	-	810,75	754,42	-	-

Fonte: MDIC - Sistema ALICEWEB, Elaboração: Área Internacional / ABIT Disponível em: [http://www.ambberlino.esteri.it/NR/rdonlyres/6A2F761D-25BB-4BE0-BEC1-8FCF98D115B2/16384/exp\\_por\\_produtojandez\\_062.pdf](http://www.ambberlino.esteri.it/NR/rdonlyres/6A2F761D-25BB-4BE0-BEC1-8FCF98D115B2/16384/exp_por_produtojandez_062.pdf) Acesso em: 22/03/2008.

Em relação à importação, ou seja, a entrada de produtos de outros países em cada estado Santa Catarina chama mais ainda a atenção. Por ser um estado que produz muito o têxtil e tendo *cluster* em determinada região do estado, seu volume de importação é muito grande e isso representa uma ameaça muito forte as empresas que necessitam fabricar e vender seus produtos dentro do próprio estado. Os números indicam que Santa Catarina importa mais que o dobro do que exporta em produtos têxteis. Produtos estes que fazem parte de toda a cadeia produtiva. Ou seja, representando forte ameaça às micro e pequenas empresas, que não conseguem importar produtos da China para serem competitivas no mercado.

**Tabela 8: Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados por estado**

UF	Jan-Fev 2007		Jan-Fev 2008		2007/2006		Variação 2008/2007	
	US\$ FOB	Kg Liq	US\$ FOB	Kg Liq	US\$ FOB	Kg Liq	US\$ FOB	Kg Liq
<b>Total geral</b>	<b>415.430.408</b>	<b>136.261.071</b>	<b>628.683.255</b>	<b>176.946.175</b>	<b>38,56</b>	<b>28,39</b>	<b>51,33</b>	<b>29,86</b>
SP	121.637.087	28.670.050	148.878.532	27.599.513	34,64	25,83	22,40	(3,73)
SC	71.174.817	24.769.029	147.774.185	49.593.132	69,40	39,15	107,62	100,22
ES	64.286.485	20.105.276	114.839.490	25.901.753	18,26	14,00	78,64	28,83
MS	34.892.906	15.343.528	44.710.180	17.210.880	13,9	-6,04	28,14	12,17
CE	20.416.171	12.377.935	26.889.991	10.499.377	282,95	178,49	31,71	-15,18
RS	18.629.973	4.124.223	26.364.732	5.511.658	21,36	5,22	41,52	33,64
MG	18.511.331	9.542.721	25.910.509	10.954.442	47,88	28,64	39,97	14,79
RJ	15.782.495	1.794.053	24.193.791	3.459.307	24,13	18,03	53,30	92,82
PA	12.217.527	5.192.752	14.980.419	5.334.960	58,45	50,92	22,61	2,74
PR	12.621.962	4.302.008	13.569.123	4.157.900	40,98	63,23	7,50	(3,35)
BA	5.022.193	1.252.186	9.194.233	2.261.009	44,11	35,85	83,07	80,56
PER	2.907.482	1.283.517	5.593.360	2.685.194	(18,45)	(24,59)	92,38	109,21
TO	1.260.202	532.461	4.359.061	1.332.343	-	-	245,90	150,22
RO	3.938.723	1.350.441	3.886.333	1.338.599	145,46	62,39	(1,33)	(0,88)
AL	994.818	379.792	3.784.570	718.240	(57,23)	(70,33)	280,43	89,11
PA	655.877	110.722	3.556.621	5.331.915	(68,68)	(42,34)	442,27	4.715,59
SE	1.856.040	1.035.801	3.274.459	983.738	(8,41)	7,63	76,42	(5,03)
AM	1.830.997	376.673	3.100.617	447.516	12,11	11,29	69,34	18,81
RN	1.345.104	555.798	1.688.006	833.250	15,09	7,24	25,49	49,92
GO	461.763	209.304	1.182.638	327.236	(4,29)	49,86	156,11	56,34
AM	4.020	150	419.042	225.769	211,87	(11,76)	10.323,93	150.412,67
DF	1.825.688	1.330.870	226.074	48.161	49,83	38,58	(87,62)	(96,38)
PI	-	-	161.363	181.989	-	-	-	-
MA	305.074	4.190	103.110	2.082	274,03	142,34	(66,20)	(50,31)
MT	2.806.021	1.599.784	42.816	6.212	1.366,92	369,55	(98,47)	(99,61)
NÃO DECL	45.652	17.807	-	-	218,35	172,24	-	-

Fonte: MDIC - Sistema ALICEWEB, Elaboração: Área Internacional / ABIT Disponível em: [http://www.ambberlino.esteri.it/NR/rdonlyres/6A2F761D-25BB-4BE0-BEC1-8FCF98D115B2/16384/exp\\_por\\_produtojandez\\_062.pdf](http://www.ambberlino.esteri.it/NR/rdonlyres/6A2F761D-25BB-4BE0-BEC1-8FCF98D115B2/16384/exp_por_produtojandez_062.pdf) Acesso em: 22/03/2008.

Segundo um estudo realizado por Barbosa; Mendes (2006) do Friedrich Ebert Stiftung os brinquedos representaram menos de 1% das vendas externas totais da China em 2006. Alimentação, 1,4%. Contudo, vestuário deve receber uma atenção muito maior do governo chinês caso os escândalos de segurança comecem a pipocar pelo mundo, visto que o setor detém uma fatia de 13% das exportações daquele país. Trata-se de uma onda de moralização do respeito ao consumidor que afetará não apenas a Ásia, mas todos os produtores têxteis no mundo. A segurança dos consumidores está em primeiro lugar, especialmente quando se fala em saúde segundo. O Brasil não possui nenhuma legislação específica para controle de entrada ou circulação de têxteis e confeccionados no mercado nacional. Existem apenas normas voluntárias que quase nunca são respeitadas. Diferentemente da comunidade européia, que tem várias diretivas sobre o assunto, o Brasil só se preocupou quando, há dois anos, teve que produzir um documento provando que os fornecedores brasileiros não usavam corantes azóicos em seus produtos. Foi o único jeito para continuar exportando para Europa.

O setor têxtil e de confecção brasileiro vivencia um cenário resultante da falta de um planejamento estratégico setorial. Apesar da vocação têxtil, das fábricas modernas, da auto-suficiência em algodão, da criatividade, e da riqueza da identidade cultural transportada para sua moda, os empresários nacionais têm contra si toda a sorte de desvantagem competitiva macroeconômica em comparação a seus vários concorrentes.

No entanto, o governo despertou para a importância econômica e social da cadeia têxtil brasileira, plano este que deve projetar estratégias para os próximos 15 anos. Empresários, governo e acadêmicos estão, juntos, como nunca antes, buscando formas de fortalecer e sedimentar um caminho sólido para o setor, que o leve com segurança ao futuro passando pelo presente. E é possível. Mais que uma política industrial, trata-se também de uma política social para garantir tantos empregos em jogo, que será desenvolvido numa parceria entre a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Centro de Gestão e Estudos Estratégicos.

#### 2.3.3.1 O impacto do BRIC no cluster têxtil de Blumenau: enfoque Brasil x China

O BRIC é um acrônimo cunhado pelo grupo Goldman Sachs para designar os 4 (quatro) principais países emergentes do mundo, a saber: Brasil, Rússia, Índia e China. Usando as últimas projeções demográficas e modelos de acumulação de capital e crescimento de produtividade, o grupo Goldman Sachs mapeou as economias dos países BRICs até 2050.

Especula-se que esses países poderão se tornar a maior força na economia mundial. Se os resultados correrem como esperado em menos de 40 anos as economias BRICs juntas poderão ser maiores que as dos G6 (Estados Unidos da América, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália) em termos de dólar americano (US\$).

O estudo ressalta que cada um dos quatro enfrenta desafios diferentes para manter o crescimento na faixa desejável. Por isso, existe uma boa chance de as previsões não se concretizarem, por políticas ruins, simplesmente má sorte, ou por erro nas projeções. Mas se os BRICs chegarem pelo menos próximos das previsões, as implicações na economia mundial serão grandes. A importância relativa dos BRICs como usina de novas demandas de crescimento e poder de gasto pode mudar mais sensível e rapidamente do que se imagina a economia mundial.

De acordo com o estudo, o grupo possuirá mais de 40% da população mundial e juntos terão um PIB de mais de 85 trilhões de dólares (US\$). Esses quatro países não formam um bloco político (como a União Europeia), nem uma aliança de comércio formal (como o Mercosul e ALCA) e muito menos uma aliança militar (como a OTAN), mas formam uma aliança através de vários tratados de comércio e cooperação assinados em 2002 para alavancar seus crescimentos.

“Os anos 1980 foram marcados pelo crescimento intensivo das atividades das empresas multinacionais. Os fluxos de investimento direto externo cresceram, tanto em relação à produção mundial quanto em relação ao fluxo internacional de mercadorias. Essa tendência reflete uma nova configuração da economia mundial, cuja característica principal é a globalização da produção e cujos agentes ativos de mudanças são as empresas multinacionais. Nesse contexto, os investimentos diretos externos passaram a representar um papel determinante no processo de integração global da economia” (AMAL, 2005, p. 141).

Rússia, Índia e China apresentaram crescimento da renda per capita superior a 6% nos últimos quatro anos, com destaque para a China, que em 2006 atingiu um crescimento de 10%. O Brasil, entretanto, não acompanha tal desempenho, apresentando crescimento médio próximo de 2,8% no mesmo período. Porém, ao se observar o mesmo grupo em relação ao desempenho empreendedor, a relação se modifica: o Brasil apresenta a segunda maior TEA entre os integrantes do BRIC na pesquisa GEM 2007. O primeiro lugar no grupo é da China, com uma TEA de 16,43% em 2007 como mostra a figura 2. Não é surpreendente que a economia mais dinâmica da atualidade apresente também um desempenho proporcional quando considerados quaisquer aspectos da realidade econômica. Soma-se a isso que em torno de 16 chineses em cada 100 realizando alguma atividade empreendedora representam

algo como 200 milhões de empreendedores, ou seja, um contingente superior ao da atual população brasileira.

**Tabela 9: Painel de evolução dos empreendedores iniciais (TEA) entre 2001 e 2007 do BRIC**

BRIC	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Brasil	14,2	13,53	12,9	13,55	11,32	11,65	12,72
Rússia	6,93	2,52	-	-	-	4,86	2,67
Índia	11,55	17,88	-	-	-	10,42	8,53
China	-	12,34	11,59	-	13,72	16,19	16,43

FONTE: Relatório GEM 2007. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=41> Acesso em: 20/03/2008.

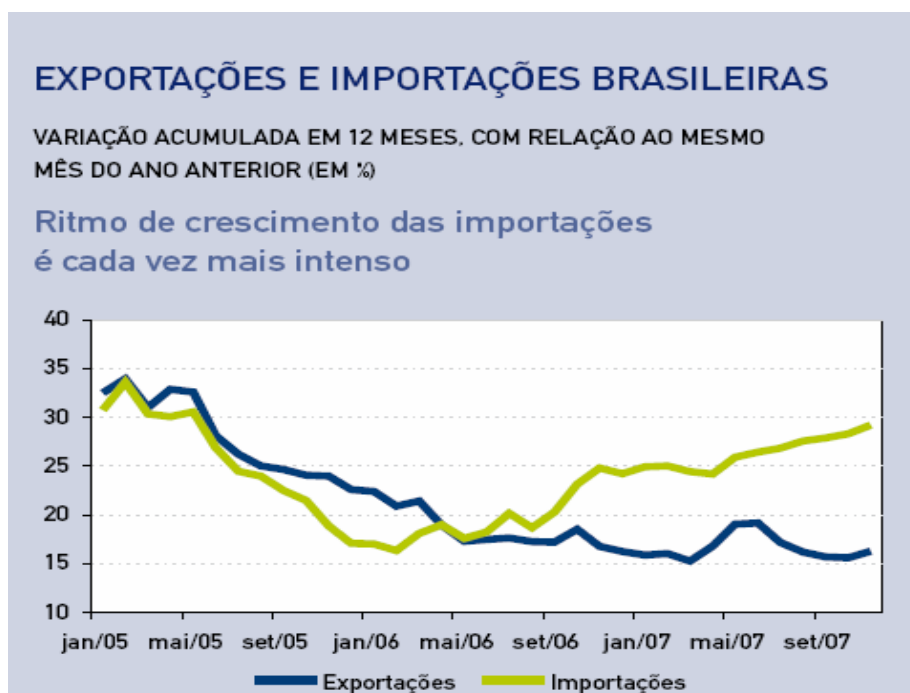
Um fato a ser destacado é que a China continental apresenta taxas de empreendedorismo elevadas como as brasileiras. O desempenho dessa última se assemelha mais com o dos países do G7 do que com o comportamento empreendedor da própria China continental, ou mesmo do Brasil e de outros países em desenvolvimento. A pesquisa GEM, entretanto, indicou que uma nova geração de jovens empreendedores qualificados aparentemente está se juntando à tradição empreendedora de Hong Kong. Isso aponta uma mudança de tendência da economia, tendo como provável causa o sucesso no processo progressivo de integração com a China continental, melhor disponibilidade de capital e consciência renovada para negócios de risco. Todos esses fatores estão contribuindo para a ressurreição dessa província no que se refere a sua capacidade empreendedora.

Com a pesquisa do GEM 2007, foram identificadas três fases como sendo de compromisso empresarial na população adulta de 18 a 64 anos: os donos de negócios estabelecidos, os donos de novos negócios e os empresários nascentes. No Brasil os donos de negócios já estabelecidos representam em torno de 23% em relação à população, e na China somam em torno de 25%. Os donos de novos negócios no Brasil representam perto de 13% em quanto na China são em torno de 18%. E os empresários nascentes representam um total de 4%, enquanto na China são 7%.

Segundo Amal (2006), “países, como China, Índia, África do Sul, México e Brasil, dentre outros, são os países de origem das empresas multinacionais [...] esses países iniciaram um processo precoce de internacionalização de produção, que não corresponde às etapas mencionadas pela teoria [...]sem necessariamente seguir todas as etapas pelas quais passaram as empresas multinacionais de origem dos países desenvolvidos”.

O Brasil, assim como a economia mundial em 2001 teve um crescimento gigantesco em empreendedores por oportunidade, mas em 2002 devido à crise vivenciada decorrente dos

ataques terroristas, o empreendimento por necessidade predominou chegando a quase 60%, mas já em 2007 tem-se novamente o índice maior de empreendimentos por oportunidade com 56,84% e 43,16% por necessidade.



**Figura 10: Exportações e Importações Brasileiras**

Fonte: Funcex/CNI. Disponível em: <http://www.cni.org.br/> Acesso em: 20/03/2008

Já a China empreende apenas 36% por necessidade, próximo de 64% por oportunidade. Segundo o GEM 2007 existem características que explicam essas diferenças de tipos para empreender como as características geográficas, culturais e econômicas de cada país.

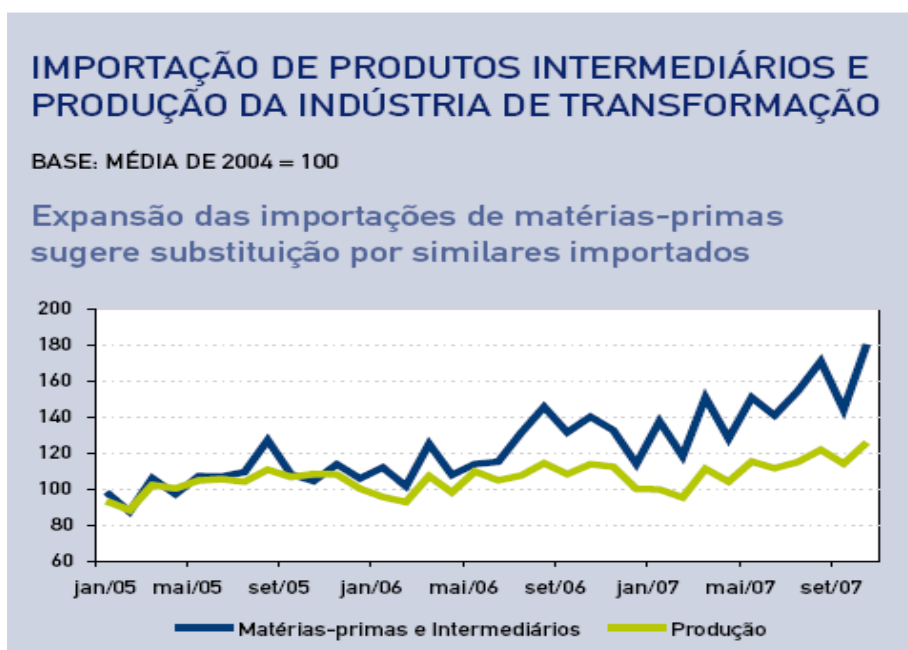
Em relação ao tempo em que os empreendedores ficam envolvidos com o negócio no início das atividades empreendedoras, pode-se constatar no relatório do GEM 2007 que os empreendedores do Brasil dedicam por volta de 58% de tempo integral dedicado ao seu negócio enquanto na China os empreendedores se dedicam cerca de 85% do seu tempo integralmente ao negócio. Depois do negócio já estabelecido, o empreendedor fica mais motivado e realmente tem que se dedicar mais aos negócios, e no Brasil esse número aumenta para 70% de tempo de dedicação integral, enquanto na China sobe para 92%.

Com esses números pode-se começar a entender por que a China vem tomando conta do mercado Brasileiro tão euforicamente. Eles se dedicam muito mais tempo aos seus negócios do que o brasileiro e conseqüentemente isso reflete no bom desempenho estratégico que o mercado chinês vem apresentando.



Na fase inicial de seus empreendimentos, os empreendedores apresentam variação por faixa etária e gênero. No Brasil tem-se cerca de 8% desse total que está em faixa de idade de 45 a 64 anos e cerca de 14%, entre 18 e 34 anos. Já na China, tem-se o mesmo percentual na faixa etária de 45 a 64 anos de 8%, mas entre 18 e 34 anos a China é a que mais se sobressai entre todos os países, tendo em torno de 15% entre 18 e 34 anos. Isso é consequência do grande número de pessoas mais jovens que a China possui comparado ao Brasil, que está envelhecendo literalmente.

A China é dos dos países que vem se destacando pelo seu alto crescimento econômico, e isso constatado no relatório do GEM 2007, com uma expectativa de aumento em torno de 12,5% enquanto o Brasil apostou em 5%. As exportações na China estão crescendo a cada semestre cerca de 20%, conforme informa a Embaixada da República Popular da China no Brasil. Segundo dados estatísticos da Administração Estatal da Alfândega da China, entre janeiro e junho de 2007, as exportações e importações do comércio exterior do país ultrapassaram US\$ 980 bilhões, registrando um aumento de 23% em comparação com o mesmo período do ano de 2006. Neste período, as exportações chinesas chegaram a US\$ 540 bilhões, enquanto as importações atingiram US\$ 430 bilhões. As exportações de produtos eletromecânicos chineses ocuparam 50% do total das exportações no primeiro semestre de 2007.



**Figura 11: Exportações e Importações Brasileiras**

Fonte: Funcex/CNI. Disponível em: <http://www.cni.org.br/> Acesso em: 20/03/2008

No primeiro mês do ano as importações da China para o Brasil aumentaram 94%, somando US\$ 1,5 bilhão, e as exportações brasileiras para o país oriental totalizaram US\$ 654 milhões, um crescimento de 17% em relação ao mesmo período de 2007. Além da insatisfação vinda dos parceiros, a China sofre pressões inflacionárias internas causadas pelo excesso de dinheiro circulando em sua economia. Por isso, o governo tem buscado frear a entrada de capital no país.

O volume total de comércio entre os chineses e o resto do mundo registrado em fevereiro foi de US\$ 166 bilhões, cerca de 18,4% superior ao mesmo período do ano passado. As importações cresceram 35%, chegando a US\$ 78,8 bilhões, enquanto as exportações tiveram aumento de 6,5%, alcançando US\$ 87,3 bilhões (ABIT 2008).

Como a teoria e a prática demonstram, nas empresas de sucesso a tendência aponta para a desintegração, ou seja, cada vez mais as empresas se especializam nas suas *atividades* nucleares (“core business”), independentemente da sua dimensão. As grandes têm vantagem em concentrar os seus esforços naquelas *atividades* em que têm maiores vantagens competitivas e subcontratar as outras *atividades* em que não são tão eficientes; as pequenas têm vantagem em (são “obrigadas” a) especializar-se num, ou em alguns, dos elos da cadeia e a procurar acordos de cooperação, ou desenvolver relações meramente contratuais, quer com as grandes empresas que enveredaram pelo *outsourcing* (dessa *atividade*), quer com as outras pequenas empresas especializadas na mesma ou em outras *atividades* da cadeia de valor. (TEIXEIRA, 2003, p. 507).

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, onde foram replicados questionários de outros estudos científicos já realizados. Quando não replicados, foram utilizados os respectivos modelos teóricos para a construção do instrumento de pesquisa.

A pesquisa é dividida em cinco partes: a primeira parte é a aplicação do questionário de McClelland (1972) para identificar quais as características comportamentais de empreendedor que possam estar presentes nos proprietários-dirigentes das empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau (SC).

A escolha de aplicação do questionário de McClelland (1972) levou em consideração as características do estudo de sua autoria, sobre as características comportamentais do empreendedor. O questionário teve como objetivo principal descobrir quais as características do empreendedor e se a pessoa realmente as apresenta já desenvolvidas.

Na segunda parte do questionário, com base na teoria de Filion (1991), identificou-se a visão desenvolvida que o dirigente-proprietário possui a respeito da sua empresa e do impacto que a China está causando na economia das micro e pequenas empresas do ramo têxtil na região de Blumenau.

Na terceira parte, utilizou-se o modo de formular estratégias, desenvolvido por Mintzberg (1973), para identificar qual modo o dirigente-proprietário adota para formular estratégias na sua empresa.

Na quarta parte da pesquisa, utilizou-se o modelo teórico desenvolvido por Miles; Snow (1978) para identificar qual o tipo de estratégia que os dirigentes-proprietários utilizam em seus empreendimentos, para amenizar o impacto causado pela entrada dos produtos chineses em seu mercado.

A quinta parte teve como objetivo identificar quais as ações tomadas pelos dirigentes-proprietários para se diferenciarem dos demais empreendimentos e que, de fato, tenham um diferencial competitivo no mercado.

Com o resultado dessa coleta de dados, se fez uma relação entre esses cinco fatores, com o auxílio do sistema LHStat, onde foi utilizado a análise da teoria dos conjuntos aproximativos (TCA), na qual Loesch (2002) atribui que “busca extrair padrões com base no conceito de “indiscernibilidade”. Considerando que indiscernir significa não conseguir distinguir uma coisa de outra, por meio dos sentidos ou da inteligência humana, o que busca a

TCA é encontrar todos os objetos que produzem um mesmo tipo de informação, ou seja, que são indiscerníveis.

Com essa análise relacionada pode-se ter um modelo que irá auxiliar os dirigentes-proprietários a serem mais competitivos no mercado e a suportarem qualquer impacto que algum outro pólo possa causar em seu empreendimento.

Essa pesquisa teve o propósito também de analisar a situação atual e prever uma visão melhorada em relação à criação de estratégias que sejam eficientes para desenvolver ainda mais a região de Blumenau no setor têxtil, sem que as empresas se sintam pressionadas pela China, que está atuando no mesmo segmento.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo abrangeu empresas da cadeia produtiva do *cluster* têxtil da região da grande Blumenau, Vale do Itajaí, SC.

Porter (1999, p. 211) define *cluster's* como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”, ou seja, várias empresas que trabalham em determinado segmento e que se auto-sustentam da produção final do produto, existindo uma ligação entre essas várias empresas para a produção de algum tipo de produto específico, tornando a região competitiva no mercado do mesmo segmento.

O presente estudo apresenta-se como descritivo, de caráter quantitativo, e pretendeu identificar quais as características comportamentais empreendedoras que os proprietários-dirigentes possuem desenvolvidas, para que se possa ter uma noção do quanto são empreendedores. Identificado quais as características comportamentais empreendedoras que os respondentes possuem, identificou-se com o proprietário-dirigente, se tem realmente uma visão desenvolvida, como os dirigentes-proprietários dos empreendimentos estão analisando o mercado no qual estão inseridos e qual a visão sobre a situação atual que eles têm, em relação à entrada dos produtos chineses na região.

Identificadas as características comportamentais empreendedoras e a visão, se analisou qual o modo de formular estratégia que estes adotam em seu empreendimento, e ainda qual o tipo de estratégia aplicada por eles, para conseguirem permanecer no mercado, adotando ações estratégicas que tornem o seu empreendimento competitivo no mercado, com diferenciais atrativos.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

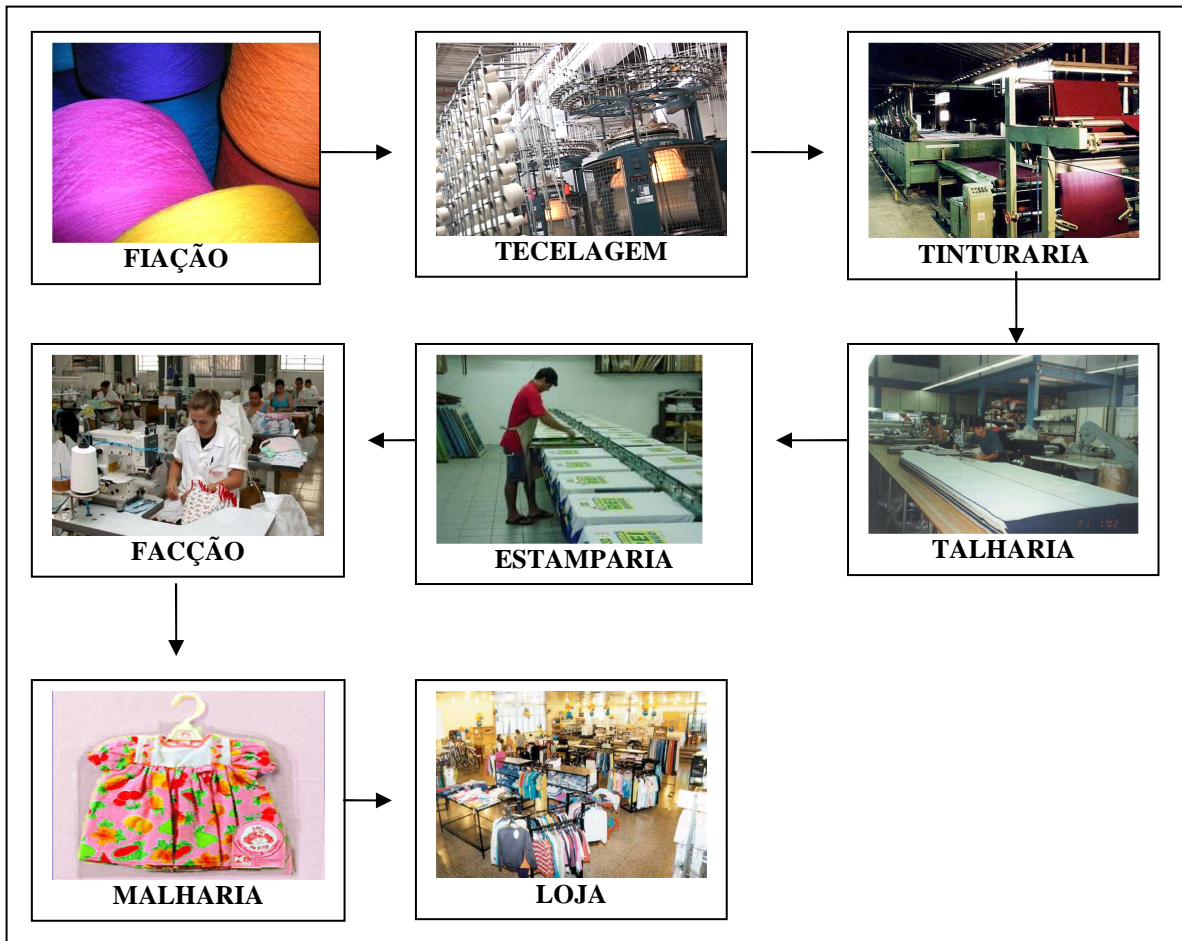
No caso desse estudo, as empresas atuam na área têxtil, e quando interagem entre si, trabalham para a produção de artigos de confecção do vestuário, que se denomina de cadeia produtiva têxtil. Numa visão horizontal da cadeia produtiva têxtil têm-se as seguintes empresas:

- fiação: empresa que faz o fio;
- tecelagem: empresa que faz a malha;
- tinturaria: empresa que tinga a malha;
- talharia: empresa que faz o enfiado dos moldes e corta a malha;
- estamparia: empresa que aplica as estampas na peça já talhada;
- facção: empresa que costura as peças talhadas;
- malharia: as peças retornam para a revisão de qualidade e embalagem;
- loja: empresa que vende o produto acabado para o consumidor final.

Para identificar a cadeia produtiva têxtil, utilizou-se como referência a revista Guia Têxtil, publicada em 2007. Uma revista onde as empresas que fazem parte do ramo têxtil anunciam seus serviços para que os interessados possam contratá-las. É uma revista publicada até 2007 anualmente, e que a partir de 2008 começou a ser publicada quadrimestralmente, com cadastro de 6.000 empresas distintas de todo o Brasil que estão ligadas ao ramo têxtil.

A decisão por se estudar essa população foi decorrente do fato de que Blumenau tem grande nacional e internacional, exatamente por sua cadeia produtiva possuindo um *cluster* têxtil. Foram entrevistados os dirigentes-proprietários de empresas da cadeia produtiva têxtil como citado anteriormente objetivando-se um estudo quantitativo que seja de nível considerado ideal para a confiabilidade dos resultados e que possa servir de referência para pessoas interessadas no assunto que buscam respostas referentes à visão de mercado e diferencial competitivo das empresas do ramo têxtil, especificadamente de um modo geral, de toda a cadeia produtiva e não apenas de determinado processo produtivo.

Na figura 12 tem-se a representação em forma de desenho de toda cadeia produtiva têxtil utilizada nesse estudo.



**Figura 12: Desenho da cadeia produtiva têxtil**

Fonte: da pesquisa (2008).

A aplicação do instrumento de pesquisa foi intencional, onde se decidiu que seriam analisadas 10 empresas aleatoriamente de cada etapa da cadeia produtiva, sendo analisadas ao total 80 empresas. A explicação para esse número de amostra se dá ao fato de que a cidade de Blumenau por si só tem um número expressivo de malharias, estamparias e lojas podendo ocorrer um viés na pesquisa muito elevado. Para que a pesquisa mostre maior confiabilidade coletaram-se dados de empresas situadas em Blumenau e região, segundo o Guia Têxtil 2007, sendo o número de empresas encontradas o seguinte:

- fiação: 23 sendo 6 situadas em Blumenau;
- tecelagem: 17 sendo 12 situadas em Blumenau;
- tinturaria: 22 sendo 3 situadas em Blumenau;
- talharia: 19 sendo 8 situadas em Blumenau;
- estamparia: 139 sendo 73 situadas em Blumenau;
- facção: 52 sendo 31 situadas em Blumenau;
- malharia: 301 sendo 128 situadas em Blumenau;

- loja: 80 sendo 29 situadas em Blumenau.

Assim quando não encontradas 10 empresas da mesma espécie na cidade de Blumenau, optou-se por pesquisar em empresas situadas ao redor de Blumenau, cujas são reconhecidas como parte do *cluster* têxtil.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para a coleta de dados foi enviado em bloco por e-mail e quando necessário aplicado pessoalmente ou por telefone. Ele é composto de perguntas fechadas, tendo somente uma questão onde se deixa o respondente a vontade para ter a possibilidade de complementar à resposta com opiniões e impressões próprias do entrevistado.

Para uma coleta de dados com maior veracidade, se adotou o sigilo absoluto em relação aos nomes das empresas e dos dirigentes-proprietários pesquisados. Apenas constará que se trata de um estudo analisado nas empresas da cadeia produtiva têxtil da região da grande Blumenau (SC).

O instrumento de coleta de dados, que está no apêndice B, é dividido em cinco partes distintas onde inicialmente procurou-se identificar as características comportamentais empreendedoras existentes nos dirigentes-proprietários com aplicação do questionário desenvolvido por McClelland (1972). Na segunda parte pretendeu-se identificar se o dirigente-proprietário é visionário e qual a sua visão em relação ao mercado em que está inserido e ao impacto causado pela entrada dos produtos chineses na área têxtil, onde utilizou-se um questionário desenvolvido com base na teoria de Filion (1991), que aborda os fatores para identificar a visão. Na terceira parte tem-se um questionário onde se procurou identificar qual o modo que o dirigente-proprietário adota ou adotaria para formular estratégias, segundo a teoria desenvolvida por Mintzberg (1973). Na quarta parte procurou-se identificar quais as estratégias que o dirigente-proprietário adota para enfrentar o impacto causado pela entrada de produtos chineses em seu mercado. E por último tem-se uma questão com várias alternativas de múltipla escolha onde se pretendeu identificar qual foi a principal atitude tomada pelos dirigentes-proprietários ao perceber a introdução de produtos chineses no seu mercado.

Na primeira seção, identifica como seção A, apresenta-se o questionário desenvolvido por McClelland (1972) onde se tem 55 questões que estão relacionadas às características comportamentais empreendedoras e que respondem aos objetivos específicos “a” e “b” onde

se procurou identificar se os entrevistados possuem o perfil empreendedor, e mensurar as características comportamentais empreendedoras dos entrevistados.

Na segunda seção, estão as questões 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66 e 67 onde pretende-se saber qual a visão dos dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil de Blumenau em relação ao impacto e futuro com a entrada dos produtos chineses têxteis no Brasil e mundo e ao objetivo específico “c” e “d” onde procura-se verificar se os entrevistados possuem visão empreendedora, e constatar os fatores visionários.

Na terceira seção, tem-se 15 questões, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81 e 82 onde atende ao objetivo específico “e” que procura conhecer como os dirigentes-proprietários formulam as estratégias de seus empreendimentos.

Na quarta seção, tem-se 15 questões, a 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92 e 93 que atendem ao objetivo específico “f” que pretende verificar qual a estratégia adotada pelos dirigentes-proprietários ao verificarem a entrada de produtos chineses em seu mercado.

Na quinta e última seção, tem-se a questão, a 94, com a opção de classificar como 1 o fator mais importante e 13 menos importante, que respondem ao objetivo específico “g” que pretende conhecer as principais ações tomadas pelos dirigentes-proprietários para enfrentarem o aumento da concorrência provido principalmente da inserção de produtos chineses, podendo o respondente citar outras opções de sua preferência.

No quadro 8 apresenta-se o constructo do instrumento de pesquisa para verificação e validação dos objetivos específicos definidos no estudo.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA	TERMOS OU VARIÁVEIS	ITENS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
a) Identificar a existência de empreendedores b) Mensurar as características comportamentais empreendedoras.	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, Exigência de qualidade e Eficiência, Correr Riscos Calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e auto-confiança,	1 a 55
c) Verificar se os entrevistados possuem visão empreendedora. d) constatar os fatores visionários.	Percepção, tempo, liderança e rede de contatos.	56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66 e 67
e) Identificar as características dos modos de formular estratégias de seus empreendimentos.	Modo empreendedor, adaptativo e de planejamento.	68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79 80, 81 e 82
f) Verificar quais as estratégias adotadas pelos dirigentes-proprietários na condução do seu negócio.	Estratégia defensiva, analítica, prospectora, reativa.	83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92 e 93
g) Identificar as principais ações tomadas com a entrada de produtos chineses no mercado brasileiro.	Investimento em D&P (Desenvolvimento e Produto). Investimento em publicidade e propaganda. Economia de escala. Terceirização. Comercialização somente da etiqueta. Internacionalização. Participação de feiras nacionais e internacionais Terceirização da exportação no exterior	94

**Quadro 9: Validade do constructo de pesquisa em relação ao instrumento de coleta de dados.**

Fonte: o autor

O quadro do constructo faz com que se tenha uma visão ampliada de como será aplicado e analisado o instrumento de coleta de dados dentro do cluster têxtil da região de Blumenau. A iniciativa de se pesquisar empresas que compõe um cluster foi para organizar melhor o trabalho e poder ter um alvo de referência localizado.

As questões 1 a 93 que atendem aos objetivos “a”, “b”, “c”, “d”, e “e”, possuem 5 opções de respostas que variam entre: nunca, raras vezes, algumas vezes, usualmente e sempre, utilizando-se da escala de Likert para mensuração e análise dos resultados.

E o último objetivo, “g” será respondido com a análise da resposta da questão 94 que se subdivide em 13 opções de respostas, onde o dirigente-proprietário irá enumerar de 1 a 13

(sendo 1 a mais importante), quais as ações adotadas pela empresa para que possam competir e sobreviver ao impacto causado pelos produtos chineses.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Com os dados coletados, se fez inicialmente a análise do questionário aplicado das características comportamentais empreendedoras segundo McClelland (1972), (questões 1 a 55), para identificar quais as características que mais se destacam entre a amostra estudada, onde utiliza um método de somatória de respostas para chegar às características comportamentais empreendedoras desenvolvidas pelo respondente. Nesse estudo se considerará empreendedor aquele respondente que tiver mais de 20 pontos na somatória de seu questionário, intraempreendedor aquele que tiver entre 15 e 20 pontos e não empreendedor aquele que tiver menos que 14 pontos.

Posteriormente se fará a análise das visões (parte “a”) e fatores visionários (parte “b”), segundo a teoria visionária de Fillion (1991), onde se procura identificar por meio de somatória e média aritmética simples, extraídas das questões 56, 57, 58 e 59, onde se observa se o respondente realmente é possuidor de visão empreendedora ou se tem apenas uma mera percepção, considerando visionário o respondente que tiver 4 ou 5 pontos. Obtendo 3 pontos, o respondente será considerado latente, ou seja, propício ao desenvolvimento da visão empreendedora, e com 1 ou 2 pontos, o respondente será considerado como não visionário, sendo esta a conclusão da parte “a”. A parte “b” irá identificar se o respondente tem condições necessárias para o desenvolvimento da visão empreendedora, onde após a extração da média das questões 60, 61, 62, 63, 64, 65 e 67, poderá se constatar que o respondente que obter entre 4 e 5 pontos possui realmente condições para o desenvolvimento da visão empreendedora. O respondente que alcançar 3 pontos será considerado latente, ou seja, propício ao desenvolvimento de alguma visão empreendedora, podendo vir a desenvolver algum fator que ainda o impede de ser visionário, e o respondente que obter 1 ou 2 pontos será considerado como não tendo condições de desenvolver visão empreendedora. Por algum motivo essa pessoa não se tornará visionário, a menos que mude sua cultura, rede de contatos, conhecimento, entre outros fatores que Fillion (1991) traz em sua teoria.

Na terceira etapa da análise dos dados, se identificará qual o modo de formular estratégia que o dirigente-proprietário adota em sua empresa (modo empreendedor, adaptativo ou planejamento). As questões 68, 72, 74, 77 e 80 referem-se ao modo empreendedor de

formular estratégia, sendo as questões 69, 71, 75, 79 e 82, questões que se enquadram no modo adaptativo, e as questões 70, 73, 76, 78 e 81, do modo planejamento. O resultado será obtido extraindo-se a maior média entre os três modos, para identificar qual deles o respondente adota com maior ênfase para a formulação de estratégias competitivas em seu empreendimento. Optou-se por intercalar as questões, deixando-as em ordem aleatória para que o respondente não perceba a conexão entre as afirmações, possibilitando assim questionários respondidos com maior veracidade.

A próxima parte da análise dos dados tem como objetivo identificar quais as estratégias (defensiva, analítica, prospectora, reativa) utilizadas pelos dirigentes-proprietários para enfrentar o ambiente competitivo proporcionado pela China, especificamente na área têxtil. O critério de análise será o mesmo que foi utilizado para identificar o modo de formular estratégias, extraindo a maior média para identificar qual o tipo de estratégia que se adota com maior ênfase no empreendimento do respondente. As questões foram lançadas aleatoriamente, sendo as de número 83, 86 e 92, questões que se referem ao tipo de estratégia defensiva, as de número 84, 89 e 93, do tipo prospectora, a 85, 87, 90 e 91, do tipo de estratégia reativa, e a de número 88, correspondendo ao tipo de estratégia analítica.

Por fim, tem-se a última parte da análise, a questão 94 onde estão expostos 13 itens que serão classificados por ordem de importância, sendo 1, mais importante, e 13, menos importante, representando as ações tomadas pelos dirigentes-proprietários para se tornarem competitivos no mercado, ficando aberto ao respondente indicar algum outro fator que possa se tornar competitivo.

As questões do número 1 a 93 são compostas com cinco opções de respostas de múltipla escolha (nunca, raras vezes, algumas vezes, usualmente e sempre), utilizando-se da escala de Likert.

Para a análise dos dados empregou-se o sistema LHStat, onde utilizando-se o método de análise multivariada e descritiva, agrupamentos hierárquicos e mapa fatorial, analisando primeiramente de forma individual cada etapa da cadeia produtiva, e posteriormente toda a cadeia produtiva, num todo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em uma pesquisa dessa natureza existe a possibilidade dos dirigentes-proprietários não revelarem informações sigilosas da empresa, com receio dos concorrentes adotarem suas estratégias, caracterizando-se como fator extremamente limitante.

Outro fator que pode ocasionar uma limitação à pesquisa é a ausência ou indisposição dos dirigentes-proprietários em responder ao instrumento de coleta de pesquisa por completo.

Uma limitação que poderá surgir ainda é a de que os dirigentes-proprietários poderão não responder a sua verdadeira realidade, pela falta de informações sobre o impacto que os produtos chineses proporcionaram na região, no setor têxtil.

Uma limitação possível é que nem todas as etapas da cadeia produtiva façam parte da análise dos dados por falta de respondentes, sendo possível a análise somente de determinadas etapas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau.

Acredita-se também que a falta de interesse no assunto por parte de alguns dirigentes-proprietários, por motivos que cabem somente a eles, possam apresentar algum tipo de limitação.

O modelo escolhido para a coleta de dados via internet pode também se constituir num fator limitante, sabendo-se que muitas pessoas têm certo receio em abrir arquivos, imaginando ser algum tipo de vírus que possa vir a causar danos a seus servidores.

A população escolhida, localizada na região da grande Blumenau, em sua maioria não possui a cultura de colaborar com pesquisas desse gênero, não valorizando os estudos realizados como uma ferramenta de alavancagem para a empresa, sendo essa falta de colaboração e interesse outro fator limitante para a realização da pesquisa.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Após a realização da pesquisa de campo, e com a posse dos dados, com auxílio do software LHStat (LOESCH, HOELTGEBAUM, 2005), apresentam-se os resultados da pesquisa, que atendem ao objetivo geral do estudo, que é o de verificar o perfil empreendedor dos dirigentes-proprietários de empresas têxteis, se estes são visionários, assim como o modo de formular estratégias e ações tomadas para o sucesso da empresa.

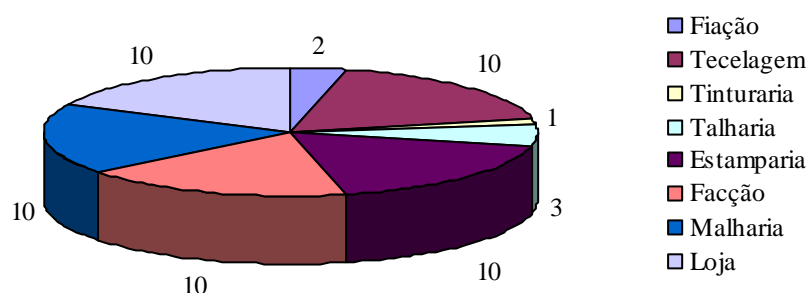
### 4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA

A amostra selecionada para a pesquisa é constituída por empresas que fazem parte da cadeia produtiva têxtil, anunciantes da revista Guia Têxtil 2007.

O total de empresas que fazem parte da cadeia produtiva e que anunciaram na revista Guia Têxtil 2007 foi de 611 empresas, onde 325 (53, 2%) possuíam e-mail cadastrado. Desse total, 247 (40,4%) estão localizadas na cidade de Blumenau, sendo que 124 (20,3%) possuíam e-mail cadastrado.

Devido à quantidade das empresas ser relevantemente heterogêneas, para que a pesquisa tenha um índice maior de confiabilidade decidiu-se que seriam analisadas 10 empresas de cada etapa da cadeia produtiva, sendo no total 80 empresas. Devido às limitações da pesquisa, foram obtidos 56 questionários confiáveis respondidos devidamente, sendo que desses questionários, 10 são de tecelagens, 10 de estamparias, 10 de facções, 10 de malharias, 10 de lojas, 2 de fiações, 3 de talharia e 1 de tinturaria. Como o número de respondentes de fiação, talharia e tinturaria não foram iguais a 10, fica impossível e inviável para a pesquisa de incluir essas etapas da cadeia produtiva na pesquisa, sendo possível a análise e interpretação dos dados de 50 empresas, alcançando 62,5% do objetivo inicial que era totalizar uma análise e interpretação dos dados de 80 empresas.

A figura abaixo representa o total de pesquisas obtidas para esse estudo:



**Figura 13: Quantidade de questionários obtidos**

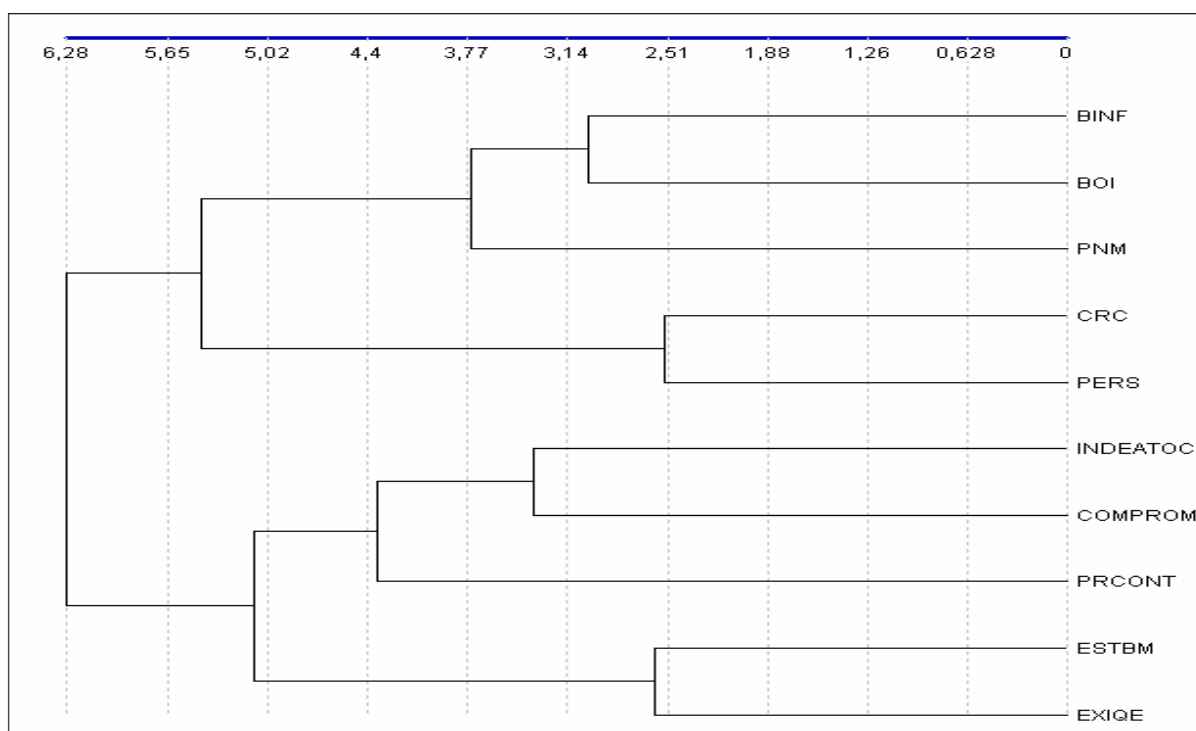
Fonte: Dados da pesquisa (2008)

De início se fará uma análise individual por segmento da cadeia produtiva utilizando-se das 10 pesquisas por segmento. Posteriormente se fará uma análise geral, identificando as semelhanças e diferenças que a cadeia produtiva têxtil pode apresentar. Com o software LHStat se identificará o agrupamento hierárquico das variáveis denominadas numéricas e categóricas, bem como o mapa fatorial para uma melhor visualização dos resultados.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Para a inclusão das características comportamentais empreendedoras McClelland (1972) no software LHStat, houve a necessidade de apresentá-las em forma de siglas, sendo as seguintes: busca de oportunidade e iniciativa (BOI), persistência (PERS), comprometimento (COMPROM), exigência de qualidade e eficiência (EXIQE), correr riscos calculados (CRC), estabelecimento de metas (ESTBM), busca de informações (BINF), planejamento e monitoramento sistemático (PNM), persuasão e rede de contatos (PRCONT), independência e auto confiança (INDEATOC).

Dentre os respondentes das empresas de tecelagem, com os agrupamentos hierárquicos calculados pela medida da distância euclidiana com o método do vizinho mais próximo, percebe-se que as características comportamentais empreendedoras estão em cujos grupos não estão bem definidos, onde a princípio há homogeneidade, mas que conforme os grupos vão se formando e a homogeneidade vai se dispersando, criando assim dois grandes agrupamentos que isolam determinadas características. Pode-se perceber que o primeiro grupo é formado pelas características busca de informações (BINF), busca de oportunidade e iniciativa (BOI) e planejamento monitorado e sistemático (PNM) mostrando que são as características que predominam no segmento de tecelagem, como mostra a figura 14, ressaltando que a mensuração do dendograma reflete o volume de respondentes.



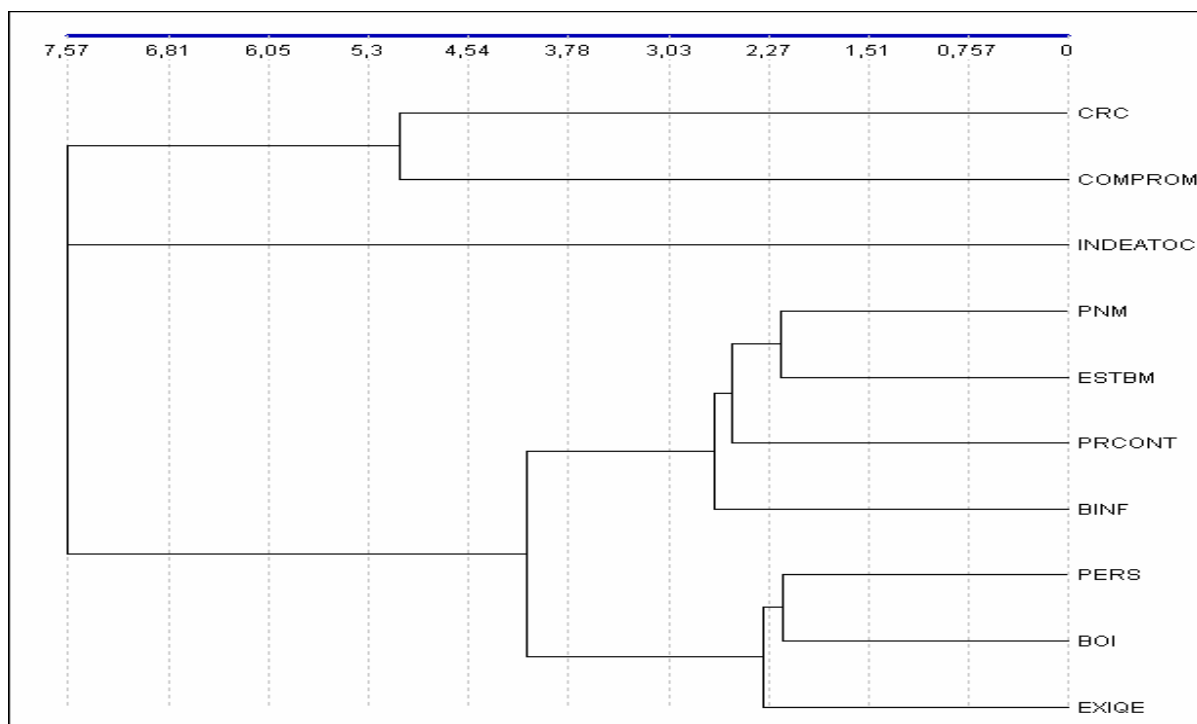
**Figura 14: Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de tecelagens**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Analisando as pesquisas do segmento de estamparia com os agrupamentos hierárquicos calculados pela medida da distância euclidiana com o método do vizinho mais próximo, é possível identificar que os dois primeiros grupos formados pelas características persistência (PERS), busca de oportunidade e iniciativa (BOI), exigência em qualidade e eficiência (EXIQE) e planejamento monitorado e sistemático (PNM), estabelecimento de metas (ESTBM), persuasão e rede de contatos (PRCONT), busca de informações (BINF), possuindo esses dois grupos uma grande homogeneidade entre eles, sendo essas características as mais desenvolvidas nos dirigentes-proprietários das estamparias. As características correr riscos calculados (CRC), comprometimento (COMPROM), independência e autoconfiança (INDEATOC) são as que menos estão presentes e desenvolvidas nesses dirigentes-proprietários. A independência e autoconfiança (INDEATOC) são características que mais evidenciam isolamento, e estão restritas a poucas pessoas.

A figura 15 mostra o agrupamento hierárquico das características comportamentais empreendedoras identificadas nos dirigentes-proprietários das estamparias, onde é possível visualizar o resultado obtido na forma do dendrograma. Comparando com a figura 14, que mostra as características comportamentais empreendedoras analisadas em dirigentes-proprietários de tecelagens, percebe-se que as características das estamparias estão

desconexas e isoladas em relação às da tecelagem, que apresentam dois grandes grupos de características homogêneas sendo que todas se apresentam desenvolvidas nesse caso.



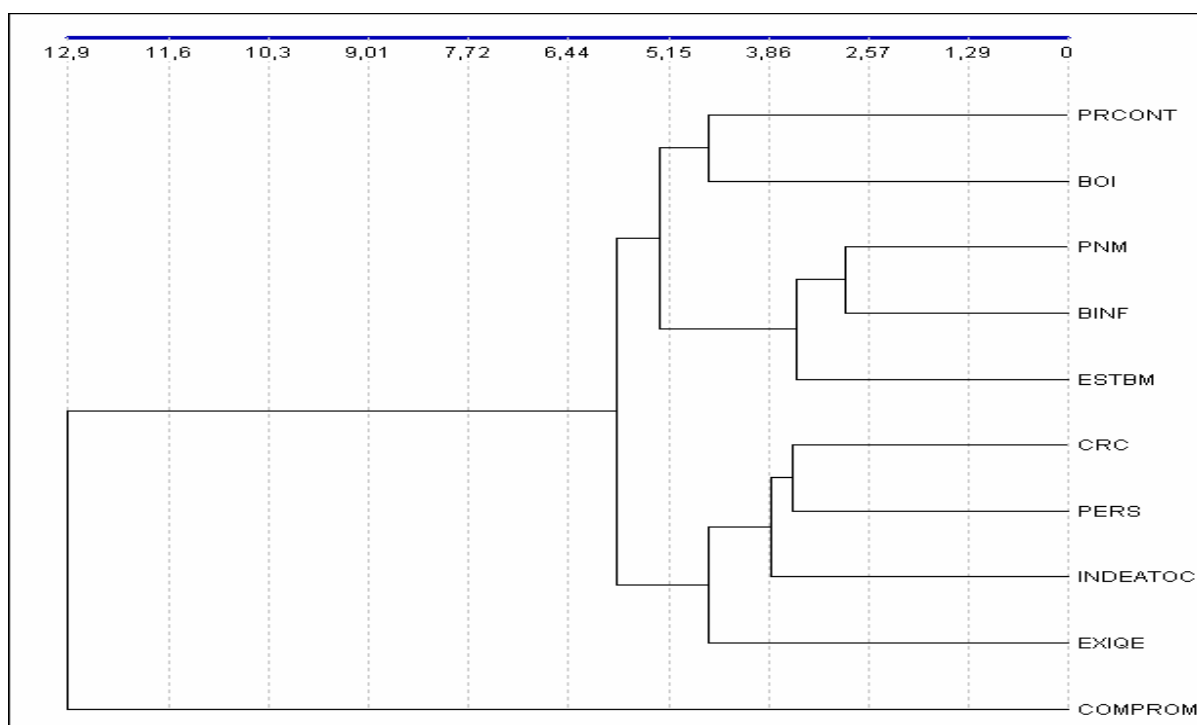
**Figura 15: Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de estamparias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Identificou com os agrupamentos hierárquicos calculados pela medida da distância euclidiana com o método do vizinho mais próximo, que há grande homogeneidade entre os grupos de características comportamentais empreendedoras dos dirigentes-proprietários de malharias, com exceção da característica comprometimento (COMPROM), que fica isolada das demais, apresentando-se como menos desenvolvida em seu contexto prático. Essa falta de comprometimento é identificada nesse segmento e se deve ao fato de que essas empresas são familiares, onde os dirigentes-proprietários não são motivados a administrar a empresa e sim induzidos, e isso é muito típico na região de Blumenau, e também ao fato de empreender por necessidade e não por oportunidade. O primeiro grupo identificado é composto pelas características planejamento monitorado e sistemático (PNM), busca de informações (BINF), estabelecimento de metas (ESTBM), que são identificadas como sendo as características mais em comum nos dirigentes-proprietários e que também foram identificadas no segmento de estampa. Percebe-se a presente semelhança das características persuasão e rede de contatos (PRCONT) e busca de oportunidade e iniciativa (BOI) que posteriormente agrupam-se às



características planejamento monitorado e sistemático (PNM), busca de informação (BINF) e estabelecimento de metas (ESTBM).

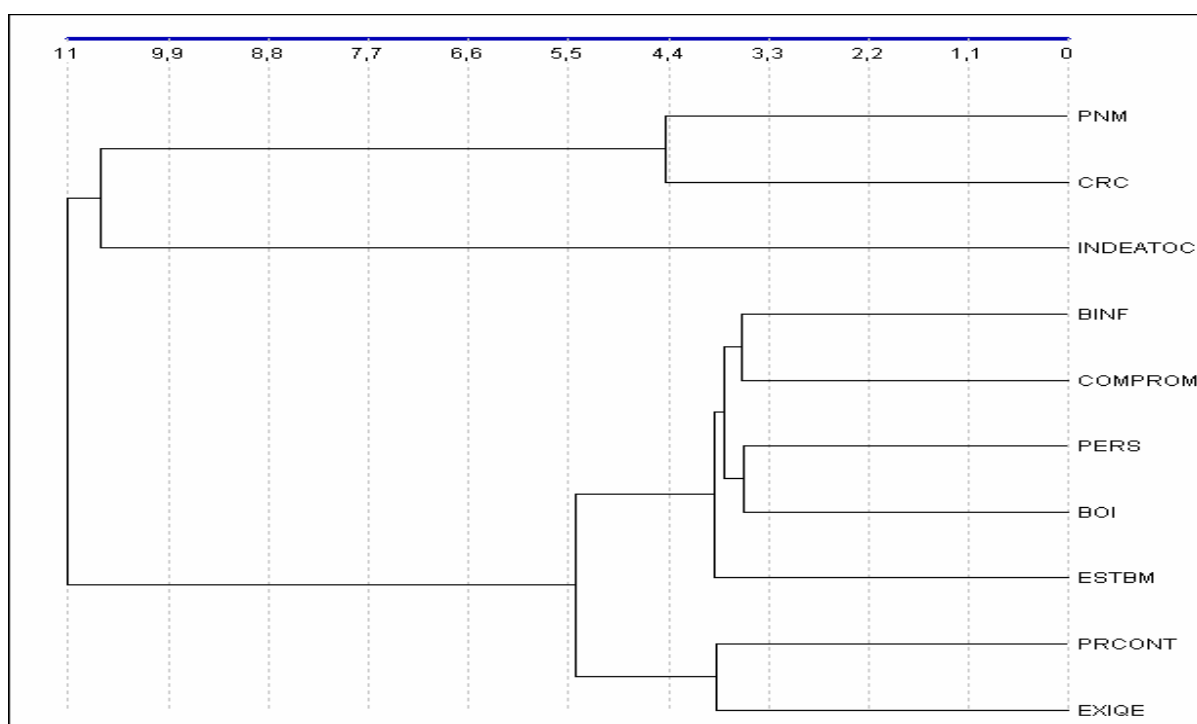


**Figura 16: Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de malharias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Na análise dos agrupamentos hierárquicos, calculados pela medida da distância euclidiana com o método do vizinho mais próximo das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes-proprietários de empresas de facção, identificou-se grupos bem definidos onde a maioria das características apresentam-se agrupadas de forma homogênea. As características que mais se aproximam e que aparecem no dendrograma exposto na figura 17 são: busca de informações (BINF), comprometimento (COMPROM), persistência (PERS), busca de oportunidade e iniciativa (BOI), persuasão e rede de contatos (PRCONT), exigência em qualidade e eficiência (EXIQE), planejamento monitorado e sistemático (PNM), correr riscos calculados (CRC) e estabelecimento de metas (ESTM), ficando a característica independência e auto confiança (INDEATOC) isolada e pouco aparente. O fato que pode explicar o isolamento dessa característica deve-se ao fato de que a independência e auto-confiança das empresas é abalado quando analisado o ambiente externo em que estão inseridas, pois dependem de outras empresas para prestarem seus serviços, visto que a facção é uma empresa que trabalha com alta produção para sobreviver. Na verdade o sucesso não depende apenas de sua eficiente gestão e sim de outras empresas que lhe

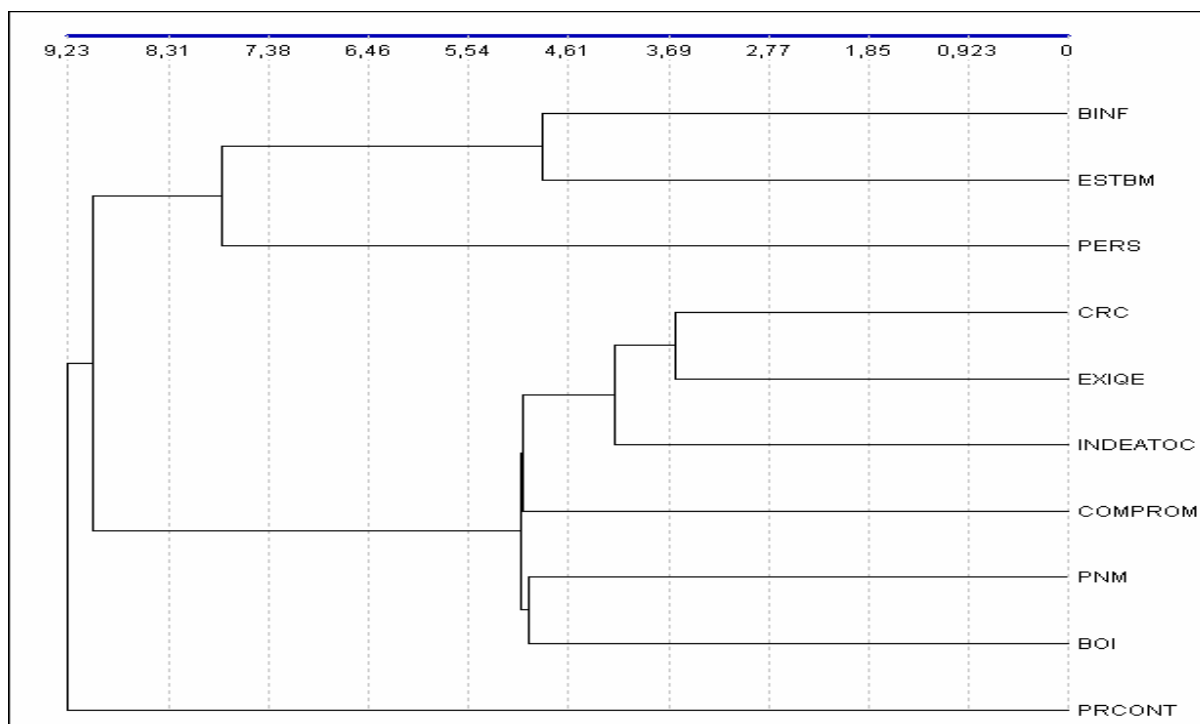
fornece serviço, e como no ramo têxtil existe uma sazonalidade considerável, as facções se sentem ameaçadas quando chegam perto desse período.



**Figura 17: Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de facções**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

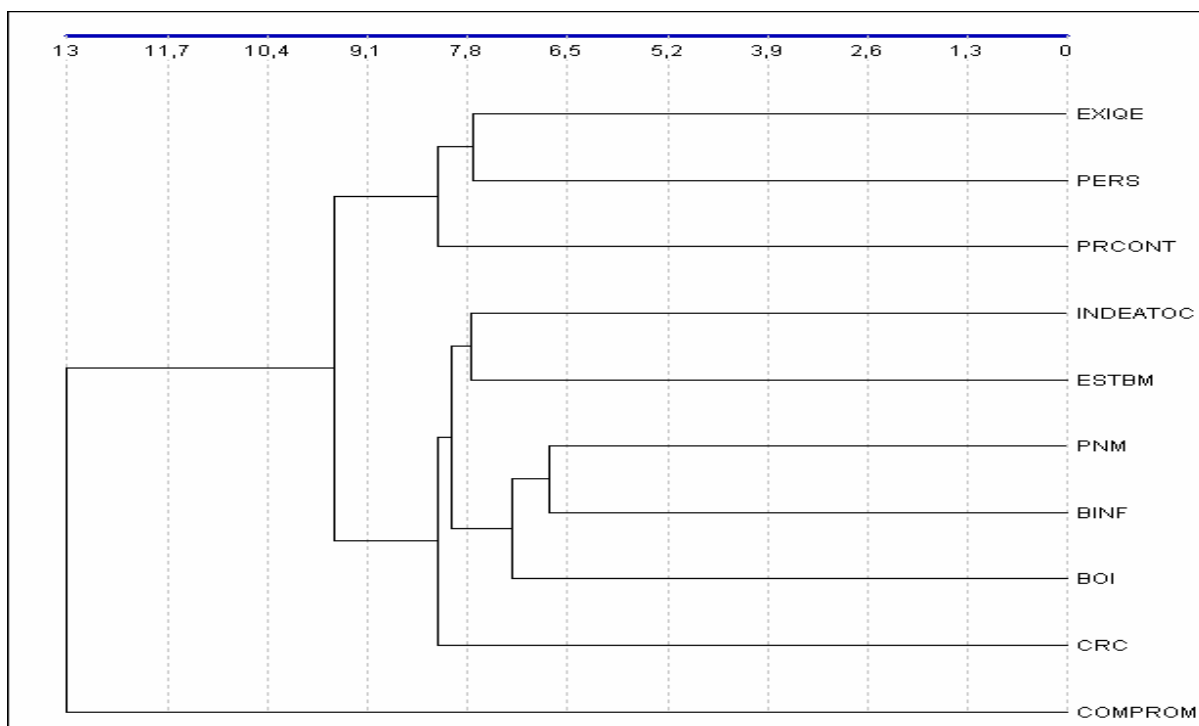
Quando analisado os agrupamentos hierárquicos calculados pela medida da distância euclidiana com o método do vizinho mais próximo das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes-proprietários de lojas de varejo, percebe-se que a característica persistência (PERS) é a única característica que fica mais afastada dos grupos, e isso deve-se ao fato de que quando os dirigentes-proprietários abrem suas lojas, esperam o lucro imediato, sem investir o suficiente em recursos para a sua expansão, e por isso abandonam o negócio facilmente. Isso vai ao encontro do que pode se visualizar na figura 18 onde a característica persuasão e rede de contatos (PRCONT) é identificada isolada dos demais grupos. O fato da falta de persuasão e rede de contatos está ligada a falta de persistência. Percebe-se que quando os dirigentes-proprietários não mantêm um relacionamento próativo para a expansão da loja, quando não há a interação com os clientes, quando não há busca de parcerias com fornecedores e nem busca de um profissional para orientação a loja fica muito frágil e isso desmotiva o seu dirigente-proprietário, que por necessidade fecha o empreendimento.



**Figura 18: Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários de lojas**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Fazendo toda uma análise da cadeia produtiva utilizando-se dos agrupamentos hierárquicos calculados pela medida da distância euclidiana com o método do vizinho mais próximo, como mostra a figura 19, percebe-se a que a homogeneidade entre as características predominam, e que o comprometimento (COMPROM) é a característica que mais se isola dos grupos indo ao encontro de todas a análises vistas anteriormente onde o comprometimento realmente foi uma das características que se isolou por determinados casos. Percebe-se também que o planejamento e a busca de informações são as carasterísticas mais presentes nos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil, seguidas da busca de oportunidade e iniciativa, como mostra o dendrograma, é o primeiro grupo a ser formar nessa análise.

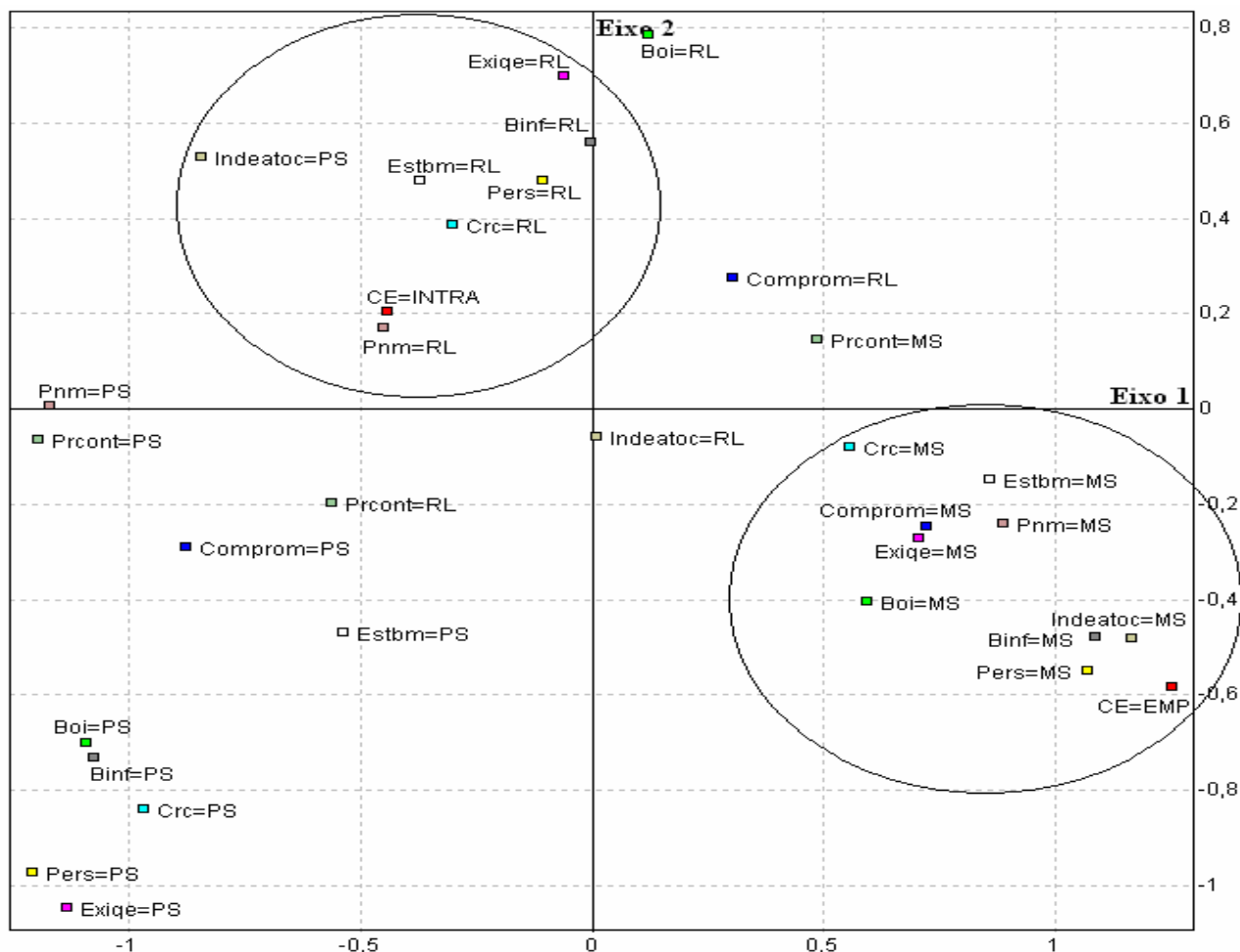


**Figura 19: Dendrograma das CCE's dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil.**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Analisado todas as características comportamentais empreendedoras dos dirigentes-proprietários das empresas têxteis e identificado o perfil que predomina na região de Blumenau, tem-se a identificação da visão empreendedora que esses dirigentes-proprietários possuem em relação ao seu negócio e ao ramo de atividade que estão inseridos. A figura 20, representada por meio do mapa fatorial, mostra que o dirigente-proprietário que apresenta-se como empreendedor tem a busca de oportunidade e iniciativa muito significativas em seu perfil, assim como possui também o estabelecimento de metas, o comprometimento, a busca de informações, a persistência, o planejamento monitorado e sistemático, a independência e auto confiança, a exigência em qualidade e eficiência, e também correr riscos calculados. A persuasão e rede de contatos apresenta-se como muito significativa, porém está um pouco afastada do empreendedor, podendo ser ainda mais desenvolvida pelo mesmo.

Já o indivíduo que apresenta-se como sendo intraempreendedor possui as mesmas características, porém com proporção menos presente, como mostra a figura 20.



**Figura 20: Mapa fatorial das CCE's dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil.**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

O intraempreendedor apresenta em seu perfil a independência e auto confiança como sendo pouco significativa. Possui como sendo relativamente significativa a característica de correr riscos calculados, o planejamento monitorado e sistemático, o estabelecimento de metas, a busca de informação, a exigência em qualidade e eficiência e a persistência.

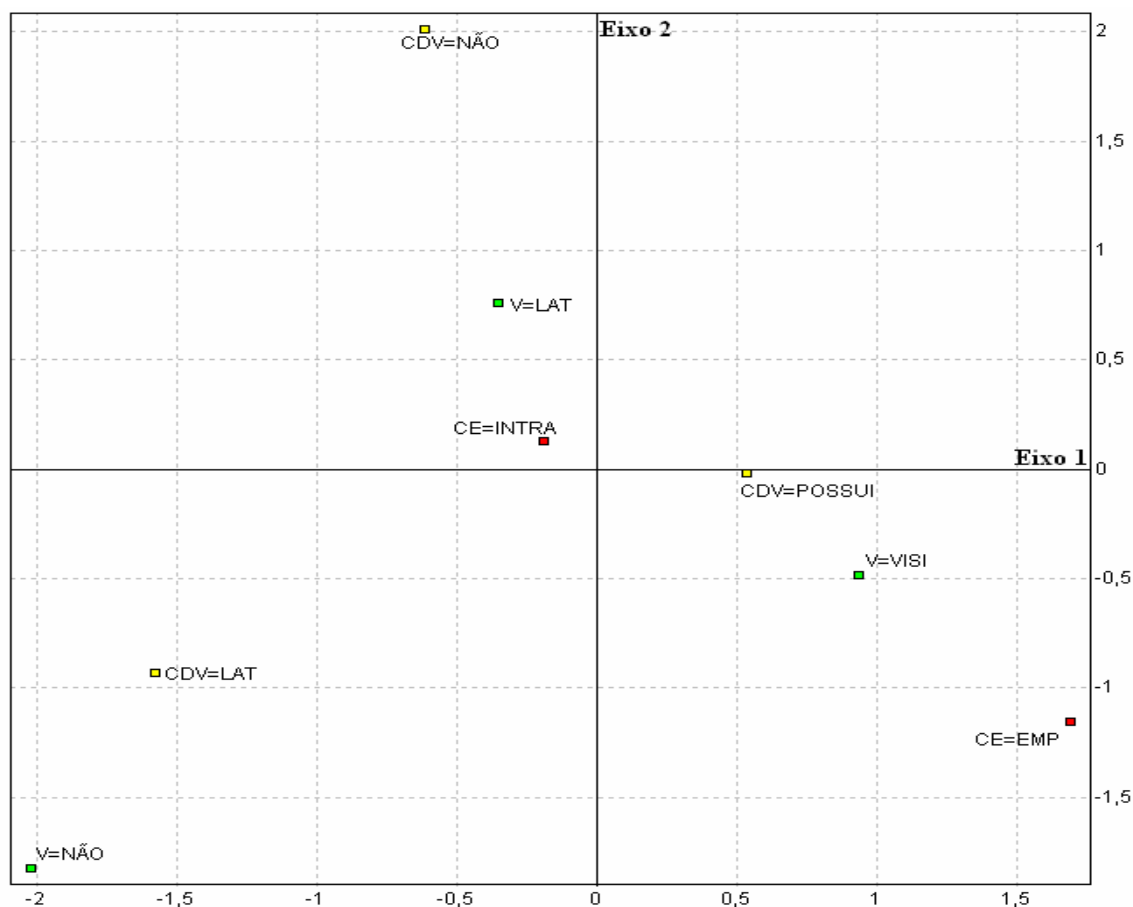
Percebe-se que na figura 20, na região posterior esquerda do eixo 2, um aglomerado de características que são pouco significativas no perfil dos indivíduos pesquisados, sendo estas, características isoladas que não pertencem ao empreendedor e nem ao intraempreendedor, sendo denominadas, características de pessoas não empreendedoras.

### 4.3 VISÃO DO EMPREENDEDOR

No que se refere a visão do empreendedor, como exposto no objetivo específico “c” e “d”, de verificar se os entrevistados possuem visão empreendedora e constatar os fatores visionários, utilizou-se o mapa fatorial do software LHStat para uma melhor avaliação dos resultados. Desta forma pode-se constatar se o indivíduo realmente é visionário, se ele possui condições de desenvolver uma visão real do negócio e, dependendo desses fatores, se leva esse indivíduo a ser empreendedor ou intraempreendedor.

Na figura 20 é possível identificar fatores que se assemelham com a teoria exposta sobre visão, onde Fillion (1999) diz que o empreendedor é visionário e que a visão pode ser desenvolvida ao longo de sua vida, levando em consideração fatores que o rodeiam.

Percebe-se que o dirigente-proprietário que possui visão desenvolvida consequentemente possui condições de desenvolver visão, que por sua vez possui perfil empreendedor. Já o dirigente-proprietário que é considerado intraempreendedor segundo o questionário aplicado, desenvolvido por McClelland (1972), tem sua visão latente, ou seja, ele tem condições, é propício ao desenvolvimento de uma possível visão, mas ainda precisa amadurecê-la, desenvolvendo-a por completo. E o indivíduo que não é visionário, por sua vez, não tem condições de desenvolver uma visão real no momento. Talvez com um maior entendimento sobre o tema, possa vir ainda a desenvolver algum tipo de visão.



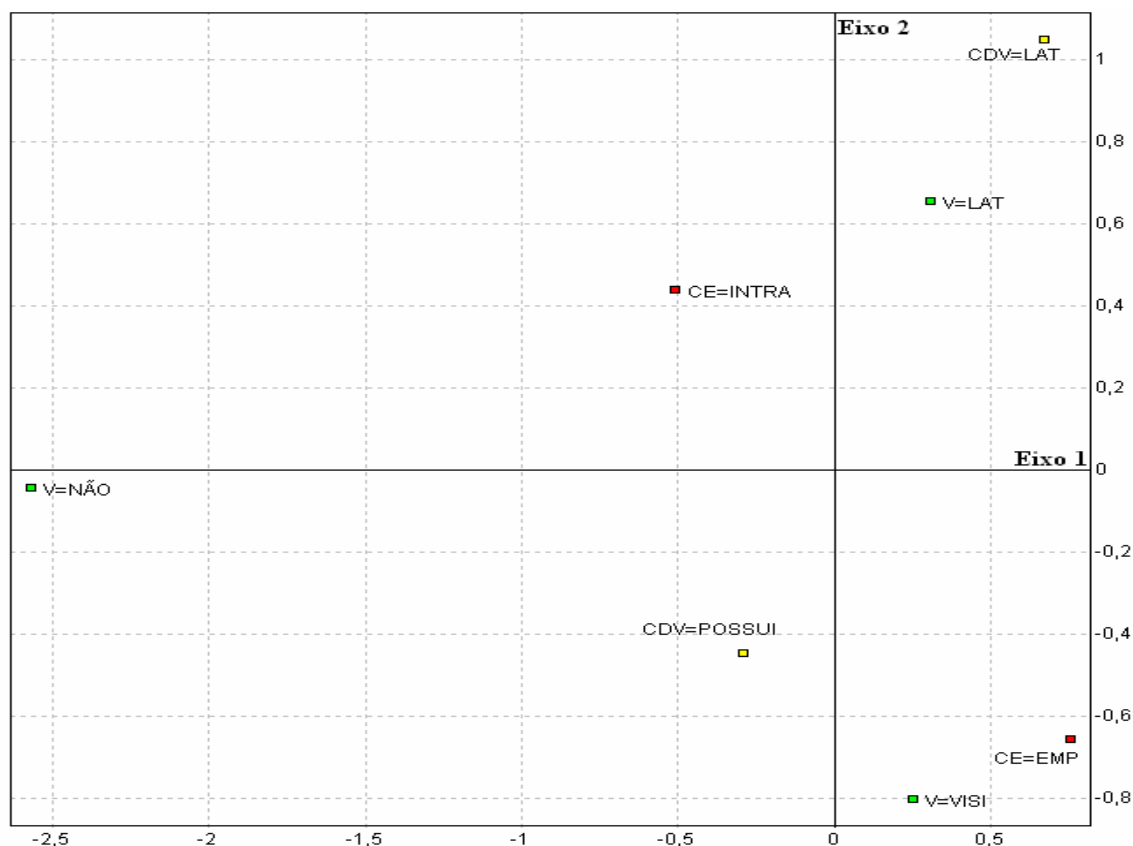
**Figura 21: Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de tecelagens**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Pode-se constatar que entre os dirigentes-proprietários pesquisados nas empresas de tecelagem, 90% possuem o perfil de intraempreendedores, e 10% apenas de empreendedor, sendo que destes, 10% não são visionários, 50% possuem uma visão latente do negócio e 40% são realmente considerados visionários. Pode-se ressaltar ainda que 70% possuem condições de desenvolver visão, 20% possuem condições latente ao desenvolvimento de visão e 10% não possuem condições de desenvolver visão. Para fins de melhor entendimento, vale ressaltar, que esses números percentuais foram extraídos diretamente pelo sistema LHStat.

No caso dos dirigentes-proprietários de malharias percebe-se algo semelhante ao encontrado no caso das tecelagens, onde o dirigente-proprietário é considerado empreendedor e ao mesmo tempo visionário, possuindo condições de desenvolvimento da visão real. Onde encontra-se o intraempreendedor, tem-se uma visão latente, propícia ao desenvolvimento da visão real. Nesse caso obteve-se onde 60% apresentou característica de intraempreendedor e 40% empreendedor, sendo 30% latente ao desenvolvimento de visão e 70% possuem condições de desenvolver visão, sendo esse um fator relevante para o dirigente-proprietário

possuir o perfil empreendedor. Ainda constatou-se que desses dirigentes-proprietários 10% não são visionários, 50% são latentes ao desenvolvimento da visão e 40% são visionários.



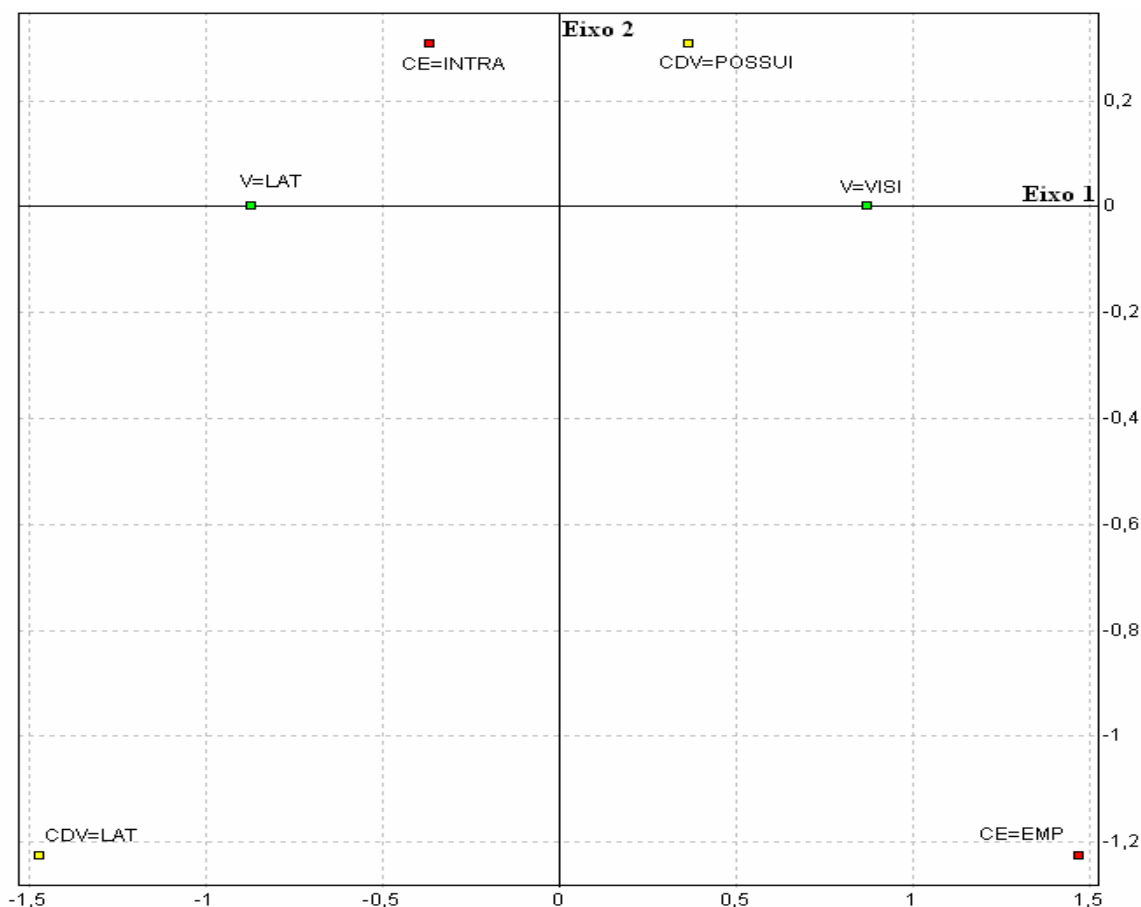
**Figura 22: Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de malharias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

No caso dos dirigentes-proprietários de estamparias, pode-se perceber que 80% apresentam perfil intraempreendedor e 20% empreendedor, sendo que 50% são classificados como visionários e 50% como possuidores de uma visão latente, mas que 80% possuem condições de desenvolver uma real visão do negócio, e que 20% são latentes ao desenvolvimento do negócio.

Devido ao índice de intraempreendedores ser maior nesse caso na figura 22, percebe-se que o perfil intraempreendedor está mais próximo dos pontos de visão, e que o fator empreendedor está mais próximo do fator onde diz que indivíduo é latente ao desenvolvimento da visão. Tem-se, nesse caso específico, intempreendedores visionários, ou seja, dirigentes-proprietários que logo terão o perfil empreendedor desenvolvido por completo.



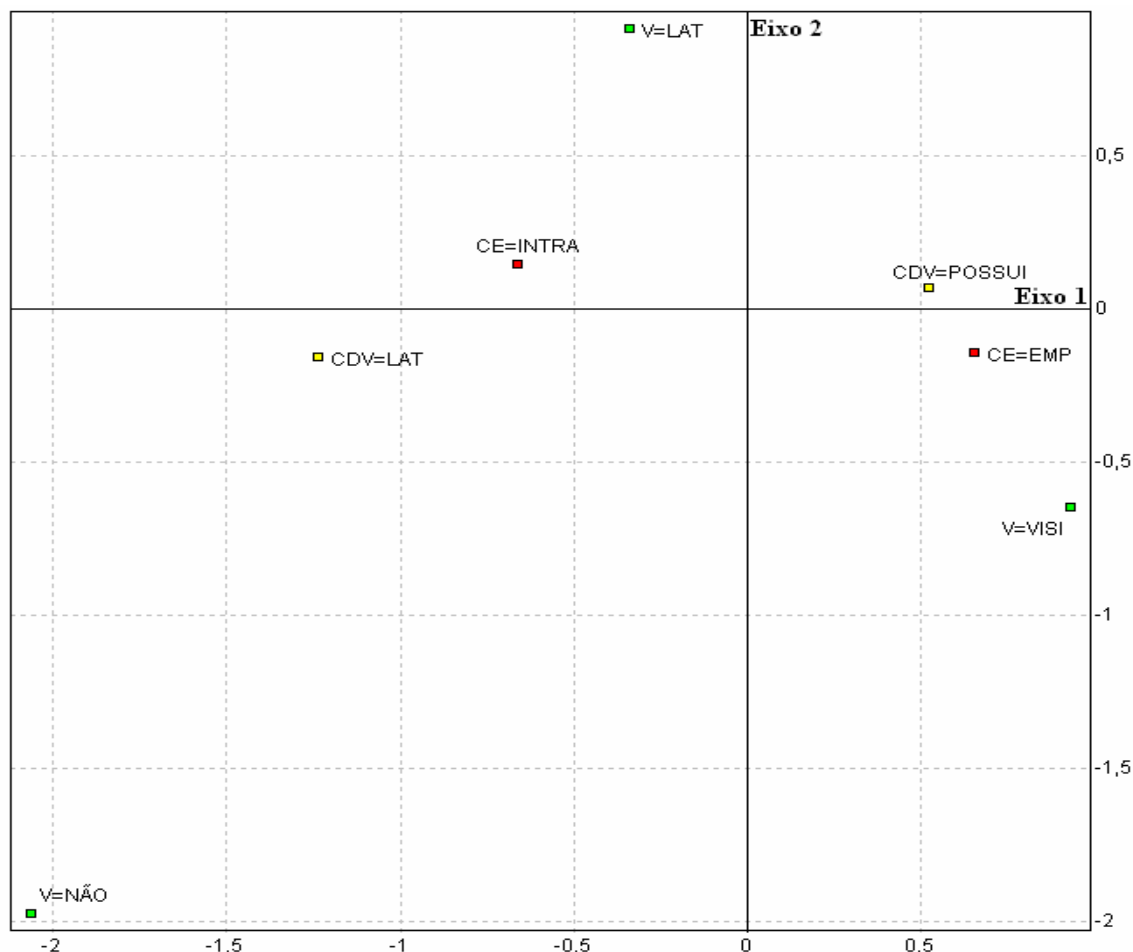


**Figura 23: Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de estamarias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Ao analisar os dirigentes-proprietários das facções, identificou-se que 50% possuem o perfil empreendedor e 50% intraempreendedor, onde destes, 40% são visionários, 50% possuem uma visão latente e 10% não possuem visão do negócio, mas que 70% possuem condições de desenvolver uma visão do negócio e 30% são latentes ao desenvolvimento da visão.

Analisando o mapa fatorial, constata-se que o empreendedor possui realmente uma visão definida, e que o intra-empreendedor possui ainda uma visão latente, podendo desenvolvê-la. Os pontos de intra-empreendedor e empreendedor se encontram mais próximos das visões indicando a possibilidade de novos empreendedores estarem surgindo e se unificarem em um ponto somente.

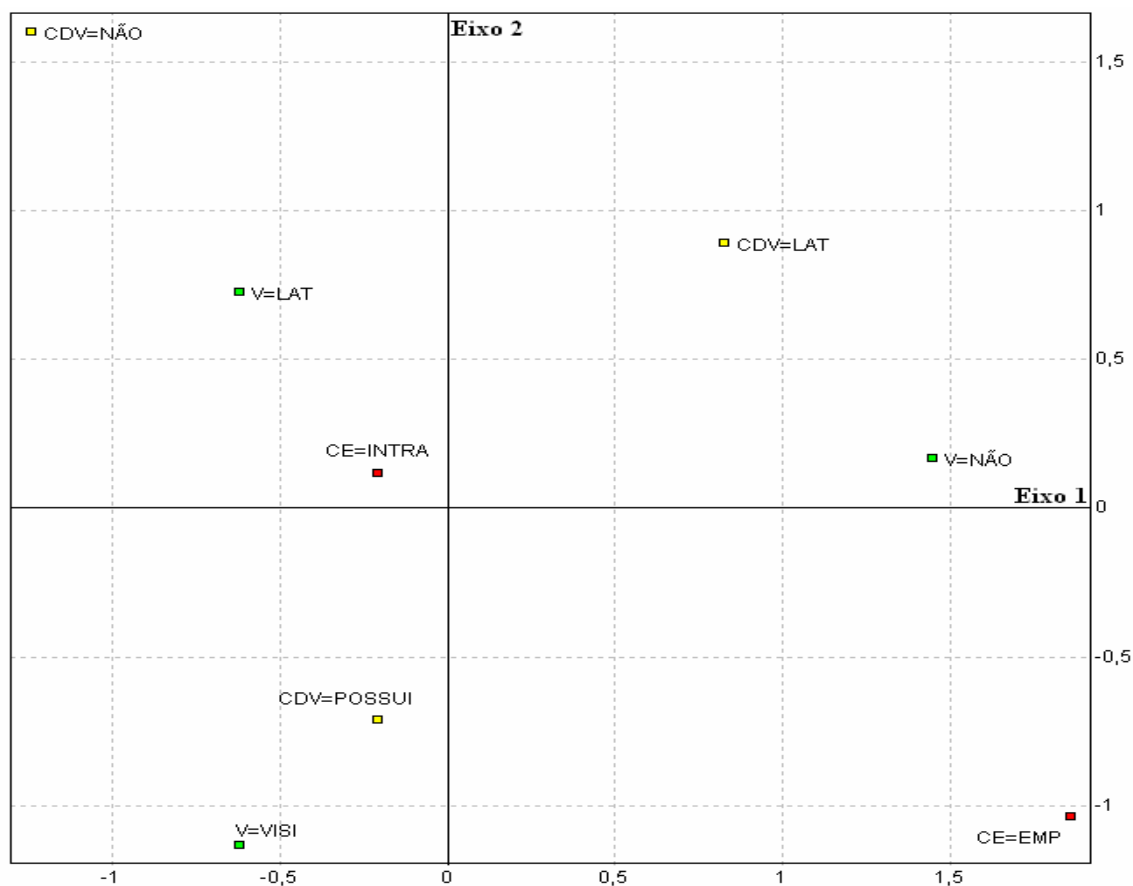


**Figura 24: Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de facções**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Ao analisar os resultados encontrados em proprietários-dirigentes de lojas, identifica-se que 90% possuem perfil intraempreendedor e 10% empreendedor, porém apenas 30% são visionários, 40% são latentes a serem visionários e 30% não são visionários, mas que destes, 60% possuem condições de desenvolver visão e 30% se enquadram como latentes ao desenvolvimento de visão e apenas 10% não possuem condições de desenvolver visão.

No mapa fatorial percebe-se essa relação do intraempreendedor que não é visionário, podendo constatar que esse segmento está sofrendo fortes mudanças e está desenvolvendo pois a condição dos dirigentes-proprietários desenvolverem uma real visão do negócio é relevante.



**Figura 25: Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários de lojas**

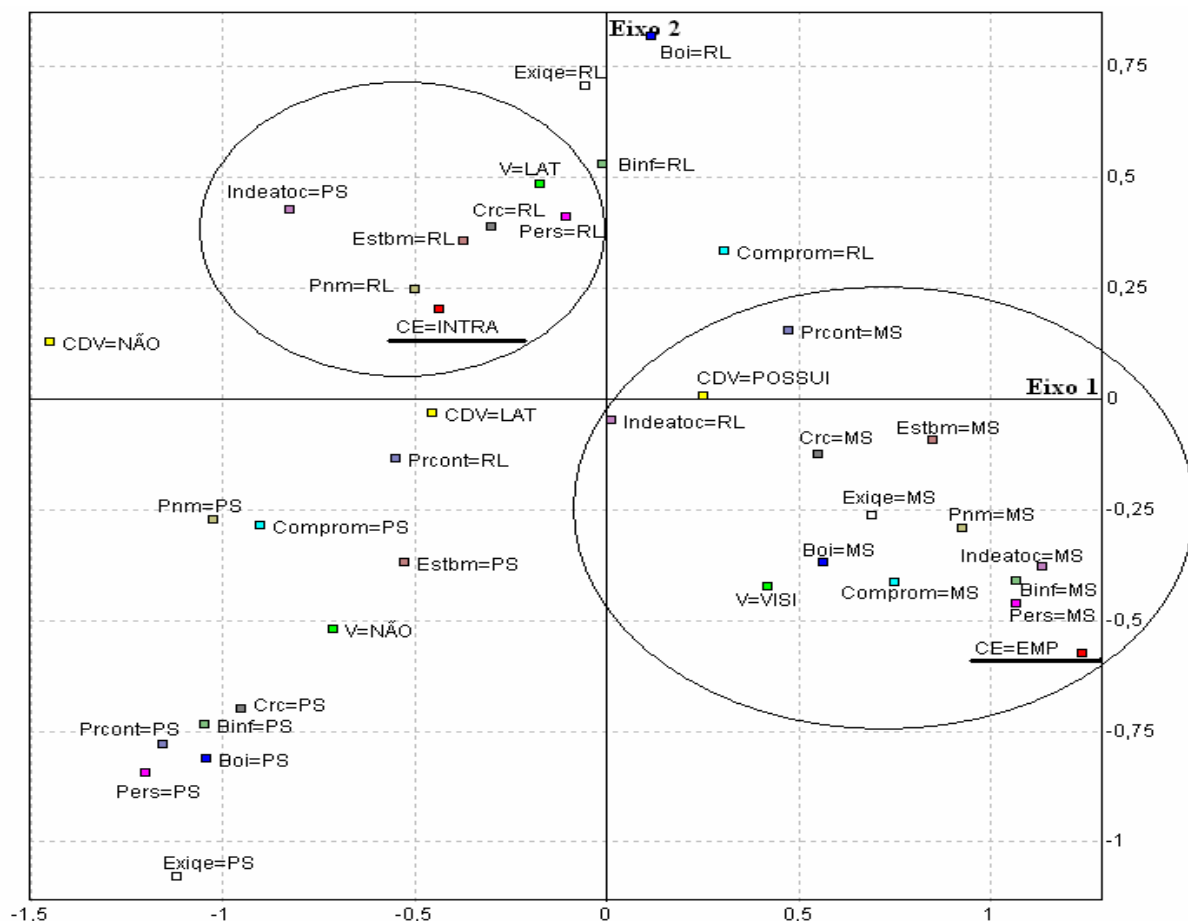
Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Agora tem-se o mapa fatorial de todos os segmentos da cadeia produtiva têxtil para a identificação da visão. Obteve-se os seguintes resultados: 74% são intraempreendedores e 26% empreendedores, sendo 40% visionários, 48% latentes a ser visionários e 12% não são visionários, mas que 70% possuem condições de desenvolver uma real visão, 26% são latentes ao desenvolvimento de visão e 4% não possuem condições de desenvolver visão alguma.

No mapa fatorial a relação entre essas variáveis é muito clara e pode-se identificar a proximidade do perfil empreendedor com o visionário e a possibilidade de desenvolver visão, e a relação do intraempreendedor com o visionário latente e a possibilidade latente ao desenvolvimento da visão.

Ainda há as características que cada perfil, empreendedor e intraempreendedor, apresenta com maior intensidade. Percebe-se que o empreendedor além de ser visionário e possuir a persistência, a busca de informações, o comprometimento e a independência e autoconfiança aparecem com muita significância em seu perfil. O indivíduo empreendedor apresenta também a busca de oportunidade e iniciativa, assim como a exigência em qualidade

e eficiência, o planejamento monitorado e sistemático como características muito significativas. O ato de correr riscos calculados e o estabelecimento de metas são características presentes nesse indivíduo como muito significativas, sendo a persuasão e rede de contatos como uma característica relativamente significativa, podendo ser maior desenvolvida ao longo do tempo.



**Figura 26: Mapa fatorial da visão dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil**  
Fonte: Dados da pesquisa (2008)

O indivíduo intraempreendedor além de apresentar uma visão latente, sendo propício ao desenvolvimento de uma melhor visão, apresenta características relativamente significativas, como a persistência, o planejamento monitorado e sistemático, o estabelecimento de metas e o ato de correr riscos calculados, podendo ainda ser melhor desenvolvidas. A independência e auto confiança apresentam-se como pouco significativas, sendo um ponto fraco para o intraempreendedor, que poderá melhor desenvolvê-las.

Pode-se ressaltar a possibilidade de um maior desenvolvimento do perfil intraempreendedor para empreendedor se consequentemente a visão for desenvolvida pelos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau, podendo assim obter uma maior evolução no setor.

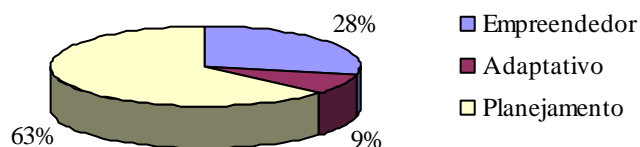
#### 4.4 ESTRATÉGIAS

Para uma melhor compreensão de como as empresas estão atuando no mercado, a pesquisa propôs identificar o modo que as empresas formulam suas estratégias e quais os tipos de estratégias utilizadas como proposto nos objetivos específicos “e”, conhecer como os dirigentes-proprietários formulam as estratégias de seus empreendimentos e “f” verificar qual a estratégia adotada pelos dirigentes-proprietários para manter a empresa ativa no mercado.

##### 4.4.1 Formulação de Estratégias

Para a análise de formulação de estratégias utilizou-se a teoria desenvolvida por Mintzberg (1973), onde identifica três modos de formulação de estratégia como sendo: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo planejamento. O modo empreendedor é caracterizado pela busca de novas oportunidades, pelo poder centralizado nas mãos do executivo principal (dirigente-proprietário), onde o empreendedor que define a visão e missão a ser seguida pela empresa, a formulação de estratégias é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza e o crescimento é o principal objetivo nesse modo de formular estratégias. O modo adaptativo é caracterizado pela inexistência de objetivos claramente definidos, onde a organização é presa por uma complexa teia de forças políticas, o processo de formulação das estratégias é caracterizado por “reação” e não pela busca “ativa” de oportunidades, o processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos, e as decisões são desconexas. Já o modo planejamento é caracterizado pela integração de decisões e estratégias, orientado para análise sistemática e detalhada sendo que o planejador aplica técnicas científicas da administração e formula estratégias de longo alcance, concentrando-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes, consistindo num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo.

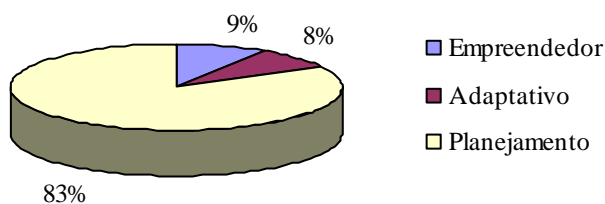
Primeiramente analisou-se o modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários de forma individual de cada etapa da cadeia produtiva e posteriormente realizou-se uma análise geral de toda a cadeia produtiva.



**Figura 27: Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de tecelagens**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

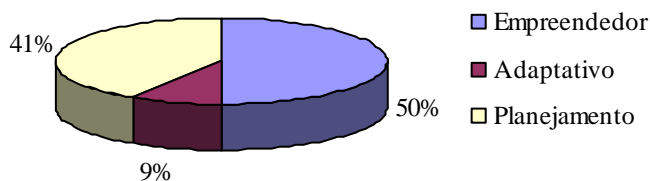
Nas empresas de tecelagem percebe-se que os dirigentes-proprietários utilizam-se do modo de formular estratégias planejamento (63%), sendo o modo que predomina, seguido do modo empreendedor (28%), e do modo adaptativo (9%), identificando assim que a formulação de estratégias, em sua maioria, da etapa da cadeia produtiva tecelagem, é orientada para uma análise sistemática e detalhada caracterizada pela integração de decisões e de estratégias onde o planejador aplica técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo prazo.



**Figura 28: Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de malharias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

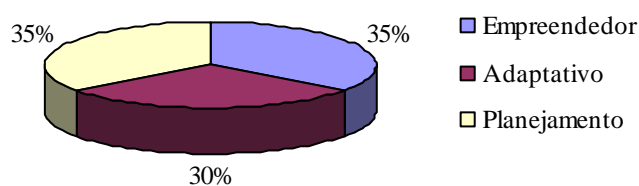
Ao analisar a malharias percebe-se que existe certa semelhança com as tecelagens no modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários, onde o modo planejamento predomina, porém com mais ênfase, sendo responsável por 83%, seguindo pelo modo empreendedor, com 9%, e o modo adaptativo, com 8%, identificando-se que os dirigentes-proprietários de malharias, ao formular suas estratégias, adotam um processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis, e que não acontecerão a menos que se faça algo.



**Figura 29: Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de estamarias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

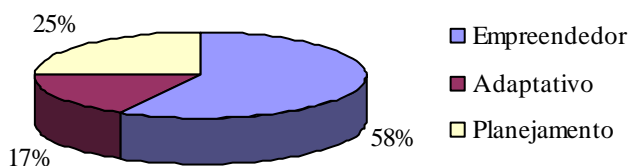
Nas estamarias, percebe-se que o modo de formular estratégias se diferencia dos demais já analisados, sendo o modo empreendedor o que mais é utilizado, com 50%. O modo planejamento é representado por 41% de utilização e o modo adaptativo apresenta 9%. Isso mostra que os dirigentes-proprietários, ao formularem suas estratégias, focam o crescimento como principal objetivo, sendo esse modo de formular estratégias caracterizadas por saltos dramáticos diante da incerteza.



**Figura 30: Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de facções**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

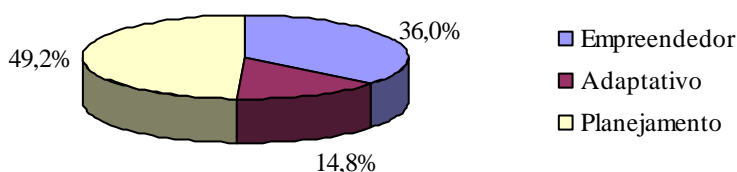
No caso das facções, o modo de formular estratégias fica bem dividido entre o modo empreendedor (35%), planejamento (35%) e adaptativo (30%), sendo impossível de afirmar qual desses modos realmente são utilizados com maior frequência. Apenas pode-se perceber que os três modos são utilizados na mesma proporção, caracterizando assim o modo de formular estratégias dos dirigente-proprietários de facções como busca de novas oportunidades, onde as decisões são desconexas e orientadas para análise sistemática e detalhada.



**Figura 31: Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários de lojas**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Na análise do modo de formular estratégia das lojas, identifica-se como sendo de maior utilização o modo de formular estratégias empreendedor, com 58%, o modo planejamento com 25% e o modo adaptativo com 17%. Isso mostra que o modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários de lojas é determinado pela busca de novas oportunidades onde o poder é centralizado nas mãos do executivo principal (dirigente-proprietário), que visa o crescimento como objetivo prioritário.



**Figura 32: Modo de formular estratégia dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Analisando de uma forma geral a modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários, percebe-se que o modo planejamento é o modo que mais tem relevância, sendo citado por 49,2%, seguido do modo empreendedor (36%) e do modo adaptativo (14,8%), caracterizando assim o modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva como um processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo, e onde o planejador concentra-se numa análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes.

Comparando a análise de toda cadeia produtiva com as análises individuais, percebe-se que a tecelegem e a malharia são os dois tipos de empresas que mais se assemelham em relação a formulação de estratégias, utilizando comumente do modo planejamento, onde o

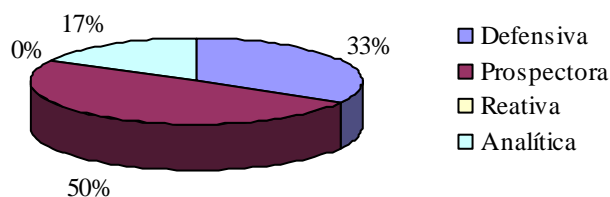


planejador utiliza técnicas científicas, com visão a longo prazo. Talvez esse perfil seja explicado por atuarem em um mercado onde se necessita de um grau maior de conhecimento técnico, se diferenciando assim das estamparias, facções e lojas.

#### 4.4.2 Tipos de Estratégias

Para a análise dos tipos de estratégias utilizadas pelos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil tomou-se como base a teoria desenvolvida por Miles; Snow (1978), onde citam quatro tipos de estratégias: defensiva, prospectora, analítica e reativa. A estratégia do tipo defensiva é caracterizada por procurar localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, concentrando sua atenção numa gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e /ou menores preços, não procurando estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um. O tipo de estratégia prospectora é caracterizado pela adoção de estratégia que esteja continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla, valorizando ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos. O tipo de estratégia analítica procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável, e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor, sendo em muitos aspectos uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora. Já o tipo de estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos, sendo uma espécie de não-estratégia, onde não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores, sendo sua abordagem típica o "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

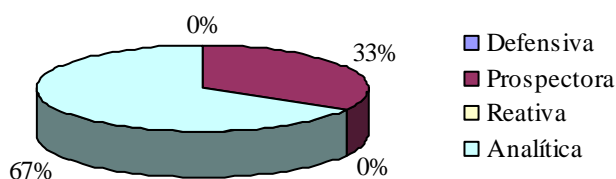
Inicialmente, se analisou os tipos de estratégias de forma individual, de cada etapa da cadeia produtiva, e posteriormente foi realizada uma análise geral de toda a cadeia produtiva.



**Figura 33: Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de tecelagens**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

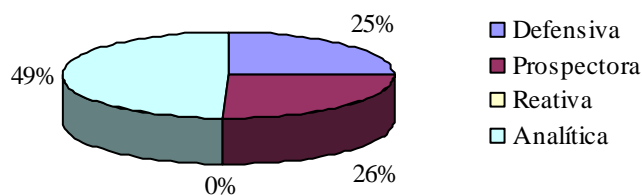
Nas empresas de tecelagem, 50% das estratégias adotadas são as prospectoras, seguidas das defensivas, com 33%, e 17% de estratégias analíticas, caracterizando assim os tipos de estratégias adotadas pelos dirigentes-proprietários como estratégias que estão continuamente ampliando sua linha de produtos, enfatizando a importância de oferecer novos produtos em uma área de mercado relativamente mais ampla, priorizando ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.



**Figura 34: Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de malharias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

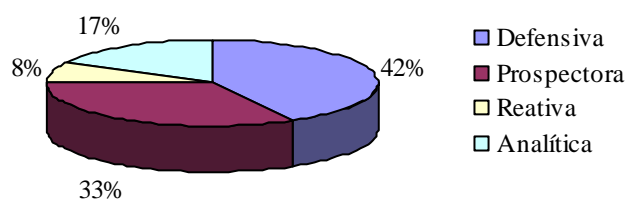
Nesse caso já houve uma grande diferença em relação ao segmento de tecelagem. As estratégias mais utilizadas são as analíticas, com 67% de representatividade, seguidas das prospectoras (33%), com ausência das estratégias defensivas e reativas, caracterizando assim o tipo de estratégia utilizada pelos dirigentes-proprietários como estratégias que tentam manter uma linha de produtos limitada relativamente estável e ao mesmo tempo tentando adicionar um ou mais produtos que foram bem sucedidos em outra empresa do setor.



**Figura 35: Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de estamperias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

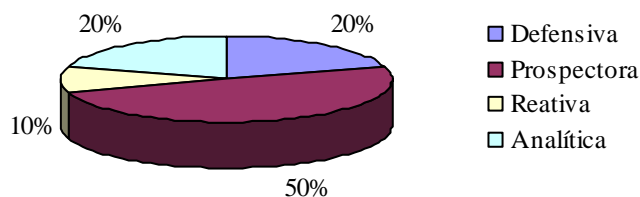
Nas estamperias percebe-se a semelhança com as malharias, com 50% de estratégias analíticas utilizadas pelos dirigentes-proprietários, 25% de estratégia defensiva, 25% de prospectoras, e sem presença de estratégias reativas. Percebe-se assim que as estamperias também tentam manter uma linha de produtos limitada relativamente estável e ao mesmo tempo tentam adicionar um ou mais produtos que foram bem sucedidos em outra empresa do setor, ficando em uma posição intermediária aos tipos de estratégias defensiva e prospectora.



**Figura 36: Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de facções**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

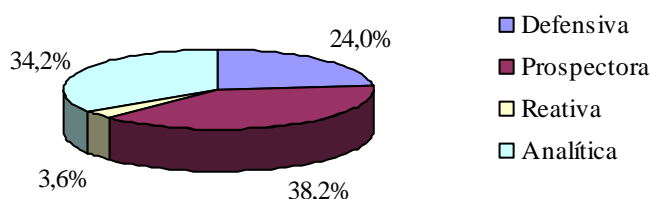
As estratégias utilizadas pelas facções são diferentes de outros segmentos já analisados, tendo como principal tipo de estratégia a defensiva (42%), típico para o segmento que depende de outras empresas para se manter, seguido de estratégias prospectoras, representadas por 33% dos casos, analíticas, com 17%, e reativas, com 8% de representatividade. Identificando dessa forma que o tipo de estratégia adotado pelos dirigentes-proprietários em sua maioria procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, concentrando-se em uma gama mais limitada do que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e menor preço.



**Figura 37: Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários de lojas**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

A adoção de estratégias das lojas é voltada para o tipo prospectora, onde aparece com 50% de representatividade, ficando a analítica com 20%, a defensiva com 20%, e a reativa com 3%. Pode-se identificar que os dirigentes-proprietários das lojas adotam esse tipo de estratégia, que é caracterizada pela ampliação contínua de seus produtos/serviços enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área relativamente mais ampla, sendo valorizada por ser uma das primeiras a oferecer novidades em produtos/serviços do seu ramo.



**Figura 38: Tipos de estratégias adotadas por dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Analisando de forma geral os tipos de estratégias da cadeia produtiva que os dirigentes-proprietários adotam em seu negócio, percebe-se que dos quatro tipos existentes, dois foram citados quase que na mesma proporção, identificando que o tipo de estratégia prospectora (38,2%) e o tipo de estratégia analítica (34,2%) são os mais utilizados pelos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva analisada. Percebe-se que as estratégias utilizadas pelos dirigentes-proprietários caracterizam-se por estar continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços e ao mesmo tempo tentando limitar essa linha de produtos/serviços. Porém, outras vezes tentam limitar essa linha de produtos/serviços e ao mesmo tempo tentam adicionar produtos/serviços que foram bem sucedidos por outras empresas do ramo, valorizando a importância da empresa ser a pioneira em oferecer as novidades para o mercado

consumidor. Explicando-se assim a razão das tecelagens e lojas adotarem o tipo prospectora, pois são ramos que precisam lançar produtos/serviços inovadores a todo instante, para poder atender uma maior fatia do mercado. Já as malharias e estamparias, ao mesmo tempo em que tentam limitar seus produtos/serviços, mantendo estável sua empresa, necessitam criar algo que os impulse para o mercado, adicionando produtos que já existem e que estão sendo absorvidos em grande volume pelo mercado consumidor.

#### 4.4.3 Ações Estratégicas

Para análise das ações tomadas pelos dirigentes-proprietários para combater o impacto com a entrada de produtos da China no setor têxtil, utilizou-se a base teórica de Porter (1980) no que diz respeito à diferencial competitivo de diferencial do produto, abordando o investimento em P&D e investimento em publicidade e propaganda, ambos com ênfase na diferenciação do produto. Aborda-se ainda a economia de escala com orientação para o aumento do volume produzido, para reduzir os custos por unidade produzida (PORTER, 1980).

No que diz respeito à diferencial competitivo de internacionalização, Dunning (1980); Root (1994) abordam a terceirização de partes da produção no exterior e a terceirização da produção completa, ficando apenas com a marca, caracterizando estas ações como estratégicas, para tornar as empresas mais competitivas em seus mercados.

Dentro da internacionalização se destacam ações estratégicas como a importação da matéria-prima, importação de produtos acabados, exportação de produtos acabados, instalações de unidades fabris em outros países, participação de feiras nacionais e internacionais, terceirização da exportação no exterior e terceirização tendo unidade produtiva no exterior ((GOULART; ARRUDA; BRASIL (1994); LOUREIRO; SANTOS (1991); KEEGAN; GREEN (1999)).

Em relação às ações tomadas pelos dirigentes-proprietários para amenizar o impacto dos produtos chineses no mercado, foram respondidos 24 questionários completos (1 facção, 7 estamparias, 9 malharias, 2 fiações, 1 tinturaria, 1 tecelagem, 2 talharias e 1 loja), sendo estes analisados com a somatória das colocações obtidas e extraído a média, tabulados conforme mostra a tabela 10.

**Tabela 10: Ações tomadas para vantagem competitiva**

1º	Instalação de unidades fabris em outros países	10,19%
2º	Importação dos produtos acabados	9,14%
3º	Participação de feiras nacionais e internacionais	8,96%
4º	Terceirização da exportação no exterior	8,69%
5º	Terceirização da produção completa	8,51%
6º	Exportação de produtos	8,24%
7º	Importação da matéria-prima	8,04%
8º	Terceirização tendo unidade produtiva no exterior	7,92%
9º	Economia de escala	6,79%
10º	Internacionalização	6,74%
11º	Terceirização de partes da produção	6,16%
12º	Investimento em P&D	5,33%
13º	Inv em publicidade e propaganda	5,31%

FONTE: Dados da pesquisa (2008)

Percebe-se que a ação em destaque como sendo a mais importante citada pelos dirigentes-proprietários para o impacto causado pelos produtos chineses é a instalação de unidades fabris em outros países, seguida da importação dos produtos acabados, e como terceiro mais importante tem-se a participação de feiras nacionais e internacionais. Como quarta ação mais importante, tem-se a terceirização da exportação no exterior, como quinta ação, é citada a terceirização da produção completa. A importação da matéria-prima fica exposta como sendo a sétima colocada na tabela e a terceirização tendo unidade produtiva no exterior como a oitava. Posteriormente tem-se a importação da matéria-prima, a terceirização tendo unidade produtiva no exterior, a economia de escala, a internacionalização, a terceirização de partes da produção, o investimento em P&D e investimento em publicidade e propaganda.

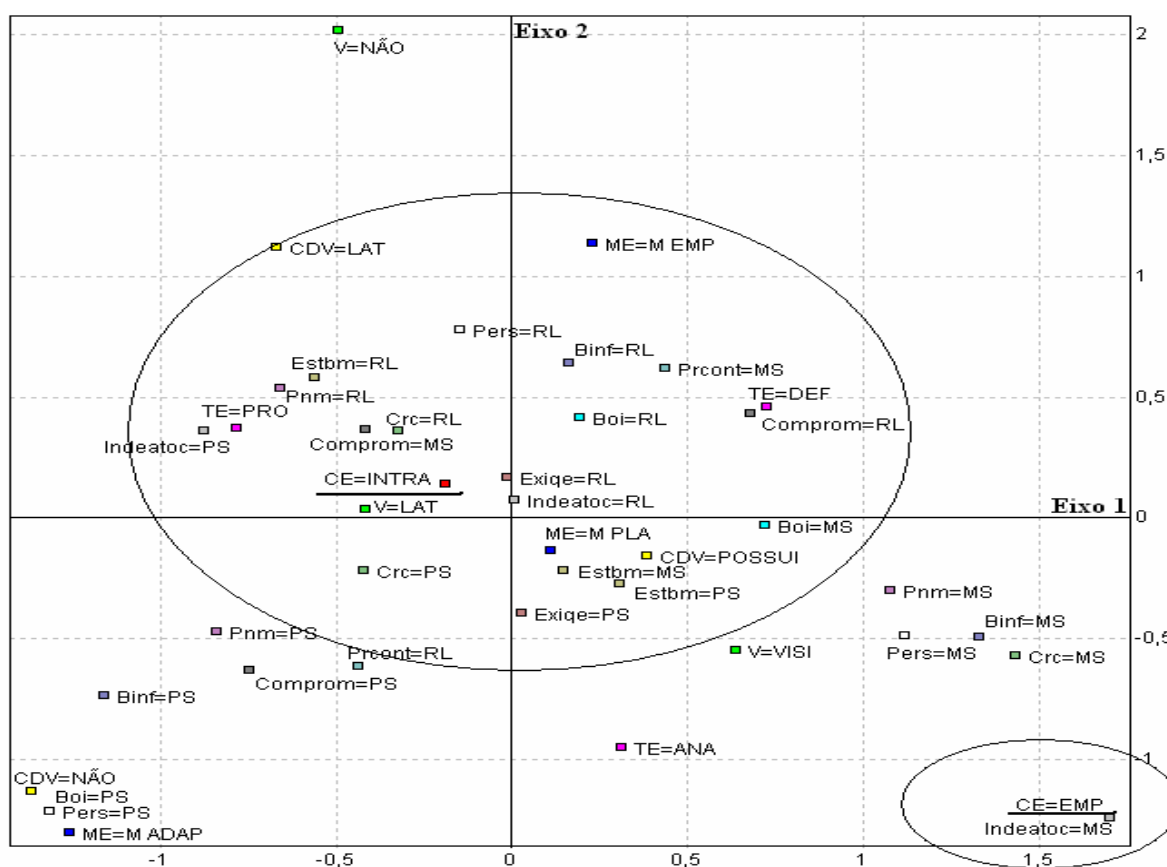
Referente à questão aberta exposta no questionário, 11 dirigentes-proprietários manifestaram sua opinião de forma espontânea, sendo 1 de facção, 2 de estamparia, 5 de malharia, 2 de fiação e 1 de talharia.

Alguns comentários a respeito do tema em questão, expostos pelos dirigentes-proprietários, abordam a preocupação em ter cada vez mais qualidade em seu produto, capacitando a mão-de-obra, sendo a qualidade um diferencial competitivo para as empresas têxteis no mercado, e que dos onze, seis abordaram esse fator como sendo uma ação estratégica. Outro comentário enfatizado pelos dirigentes-proprietários é a questão de valorizar a indústria nacional, não importando nenhum tipo de matéria-prima ou produto acabado, pois isso desvaloriza o mercado têxtil nacional, podendo ser uma forte ameaça ao *cluster* têxtil. Ao mesmo tempo em que foi exposto esse comentário, também se abordou o lado otimista da vinda dos produtos chineses, fazendo com que o mercado nacional “não pare

no tempo” e busque cada vez mais tecnologia e inovação, tanto em produtos como em serviços. Outro comentário exposto foi que as empresas têxteis sentiram esse impacto por que os grandes magazines deixaram de comprar produtos acabados nacionais e começaram a importar da China, diminuindo o lucro de várias empresas de pequeno e médio porte, e que para contornar essa situação as empresas têxteis devem focar em nichos de mercado onde os produtos chineses ainda não entraram.

#### 4.5 CLUSTER TÊXTIL DA REGIÃO DE BLUMENAU

Com os dados coletados, tornou-se possível uma análise por segmento da cadeia produtiva, observando as características desenvolvidas pelos dirigentes-proprietários, assim como a capacidade de desenvolver visão, o modo de formular estratégia e tipo de estratégia adotado por cada segmento. A figura 39 mostra como são identificados os dirigentes-proprietários de tecelagens da região da grande Blumenau.

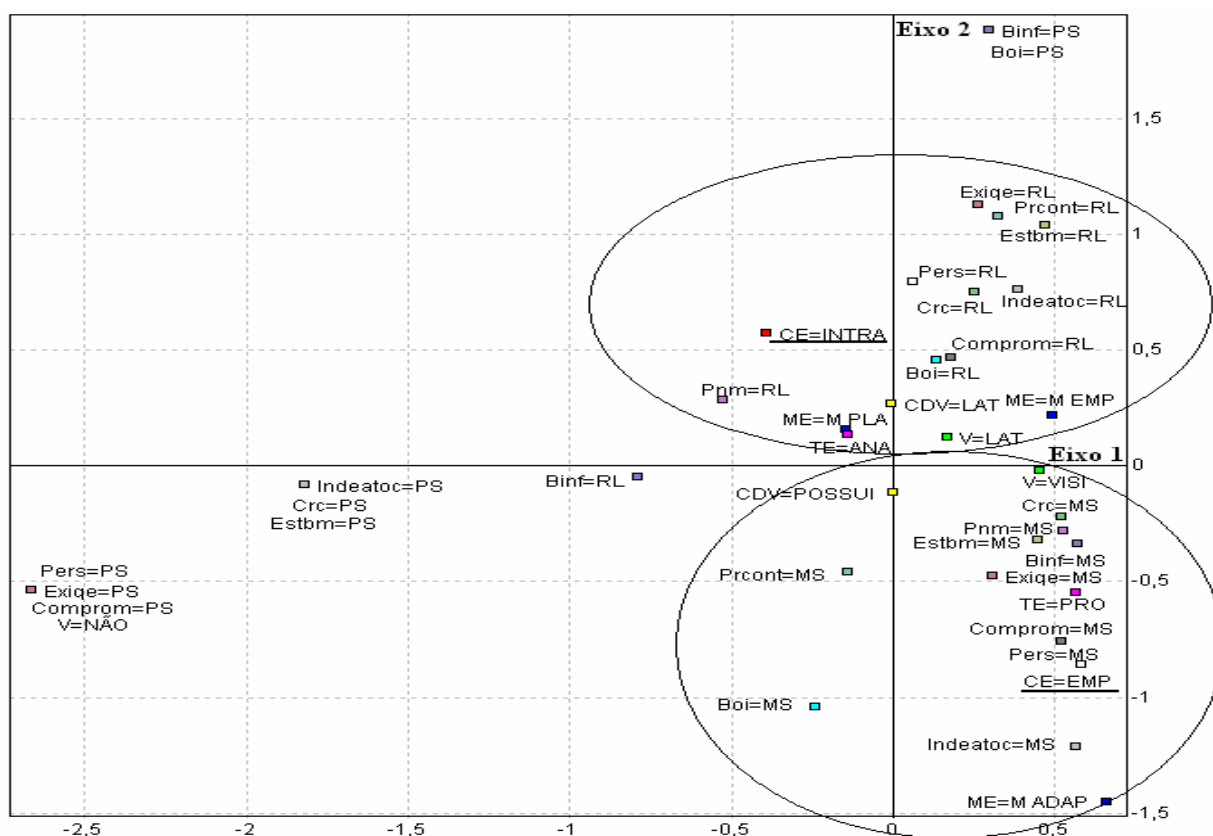


**Figura 39: Mapa fatorial com análise completa de tecelagens**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Os dirigentes-proprietários de tecelagens apresentam-se em grande parte como intra-empresendedores, com visão latente, sendo propícios ao desenvolvimento da mesma, onde possuem desenvolvidas características relativamente significantes como o estabelecimento de metas, o planejamento monitorado e sistemático, e o fato de correr riscos calculados, possuindo características pouco significantes, como independência e autoconfiança, e a exigência em qualidade e eficiência. O modo de formular estratégias em destaque se dá pelo modo empreendedor, caracterizado pela busca de novas oportunidades, onde o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, que define a visão e missão da empresa, e pelo modo planejamento, caracterizado pela integração de decisões e estratégias orientadas para análise sistemática e detalhada, sendo utilizado o tipo de estratégia reativa onde se adota um tipo de “não estratégia”, e do tipo prospectora, que adota estratégias que estejam continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços..

A característica que se apresenta alinhada ao tipo empreendedor é a de independência e autoconfiança, de muita presença significativa nesse indivíduo, tendo-se casos isolados que apresentam o modo adaptativo como sendo o modo de formular estratégias onde não se tem condições de desenvolver visão, e a busca de oportunidade e inovação e a persistência são praticamente nulas.



**Figura 40: Mapa fatorial com análise completa de malharias**

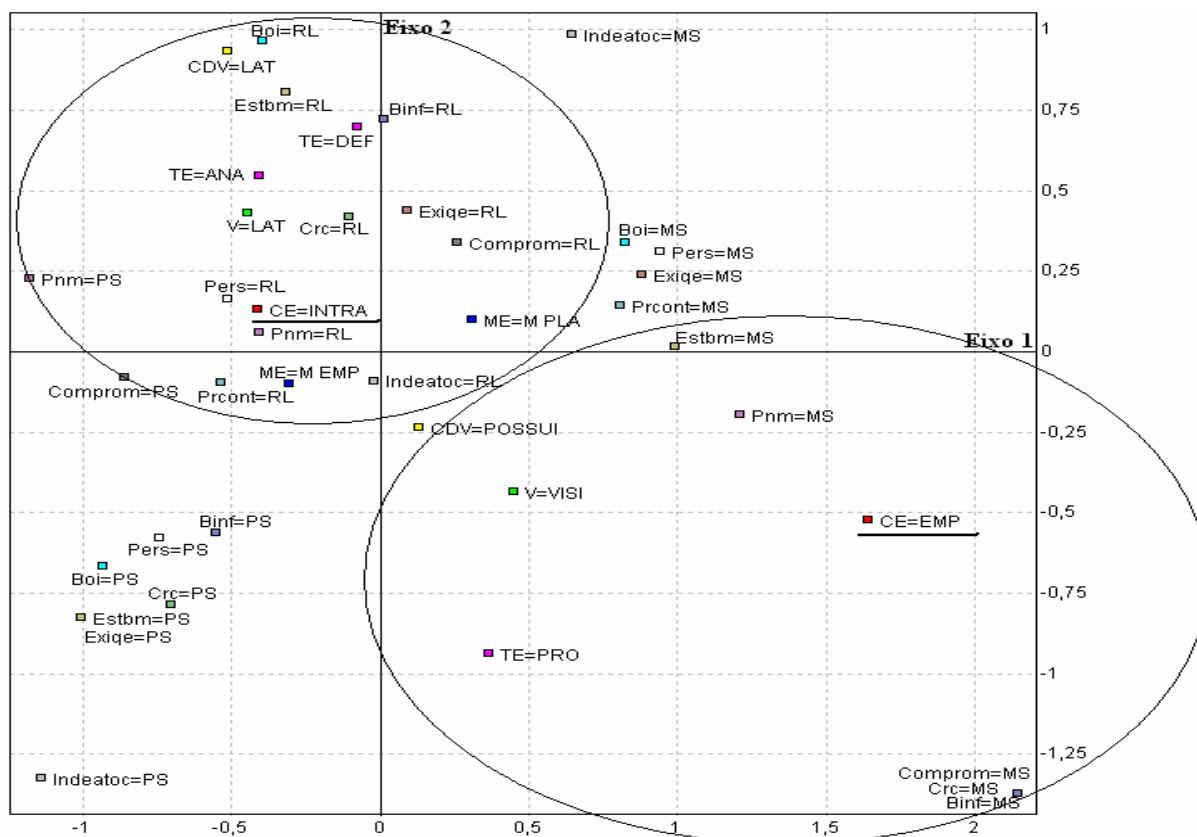
Fonte: Dados da pesquisa (2008)



No caso dos proprietários-dirigentes de malharias, tem-se uma situação diferente da análise das tecelagens. Os indivíduos que se apresentaram empreendedores mostraram-se com mais características desenvolvidas, sendo presentes e de muita significância, como a persistência, o comprometimento, a exigência em qualidade e eficiência, o planejamento monitorado e sistemático e o fato de correr riscos calculados. Utilizando-se de estratégias prospectoras e do modo adaptativo de formular estratégia, onde se mostram visionários e com uma rede de contatos muito relevante.

Os intra-empreendedores ainda apresentam-se como maioria, porém com características relativamente significantes, ou seja, ainda podem desenvolvê-las para se tornarem indivíduos empreendedores, utilizando-se de estratégia do tipo analítica, tentando manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável a ao mesmo tempo adicionar um ou mais produtos/serviços que foram bem sucedidos no mercado, e do modo de formular estratégias planejamento, onde há grande integração entre as decisões e estratégias, sendo propícios ao desenvolvimento de visão empreendedora, possuindo ainda apenas uma visão latente do negócio.

Os indivíduos que não apresentam visão empreendedora e apresentam como pouco significante algumas das características, são casos isolados no mapa fatorial.

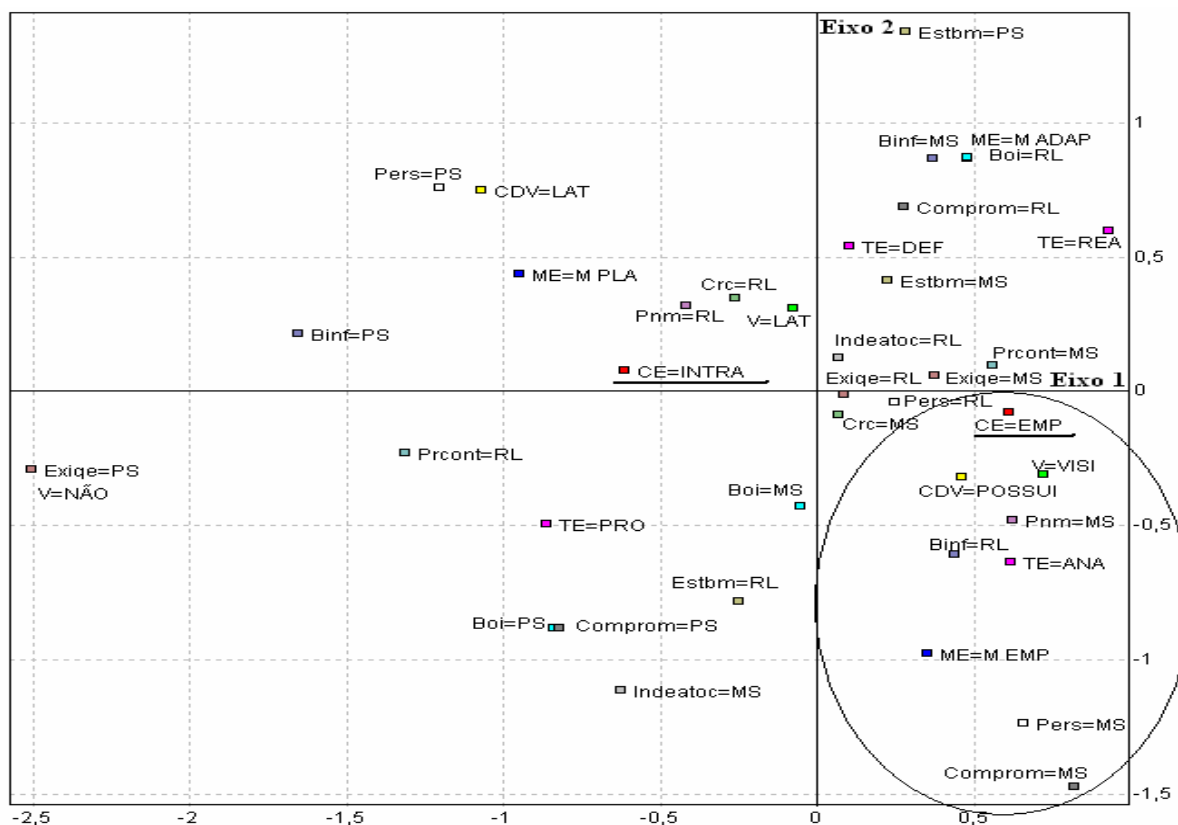


**Figura 41: Mapa fatorial com análise completa de estamparias**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Ao analisar o mapa fatorial das estamparias, onde se tem metade dos indivíduos empreendedores e metade intraempreendedor, percebe-se que o indivíduo intra-empendedor possui uma visão latente do negócio, utilizando-se do modo empreendedor de formular estratégia, que é caracterizado pela busca de novas oportunidades e por poder ficar centralizado ao executivo principal, e do modo de planejamento, onde o planejador utiliza-se de técnicas científicas da administração, formulando estratégias de longo prazo, apresentando características relativamente significantes, como persistência, exigência em qualidade e eficiência, comprometimento, correr riscos calculados, planejamento monitorado e sistemático, persuasão e rede de contatos. Os tipos de estratégia, analítica e defensiva, são os que se apresentam como de utilização dos intraempreendedores, onde possuem condições de desenvolver uma visão real do negócio. O comprometimento e o planejamento monitorado e sistemático apresentam-se como de relativa significância, mostrando assim que está havendo uma possível mudança para o maior desenvolvimento dessas características.

O indivíduo empreendedor apresenta-se como visionário e utiliza-se do tipo de estratégia prospectora, procurando ampliar sua linha de produtos/serviços continuamente, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços no mercado, sendo o comprometimento, a busca de informação, o planejamento e o fato de correr riscos calculados, características de muita significância para seu perfil.



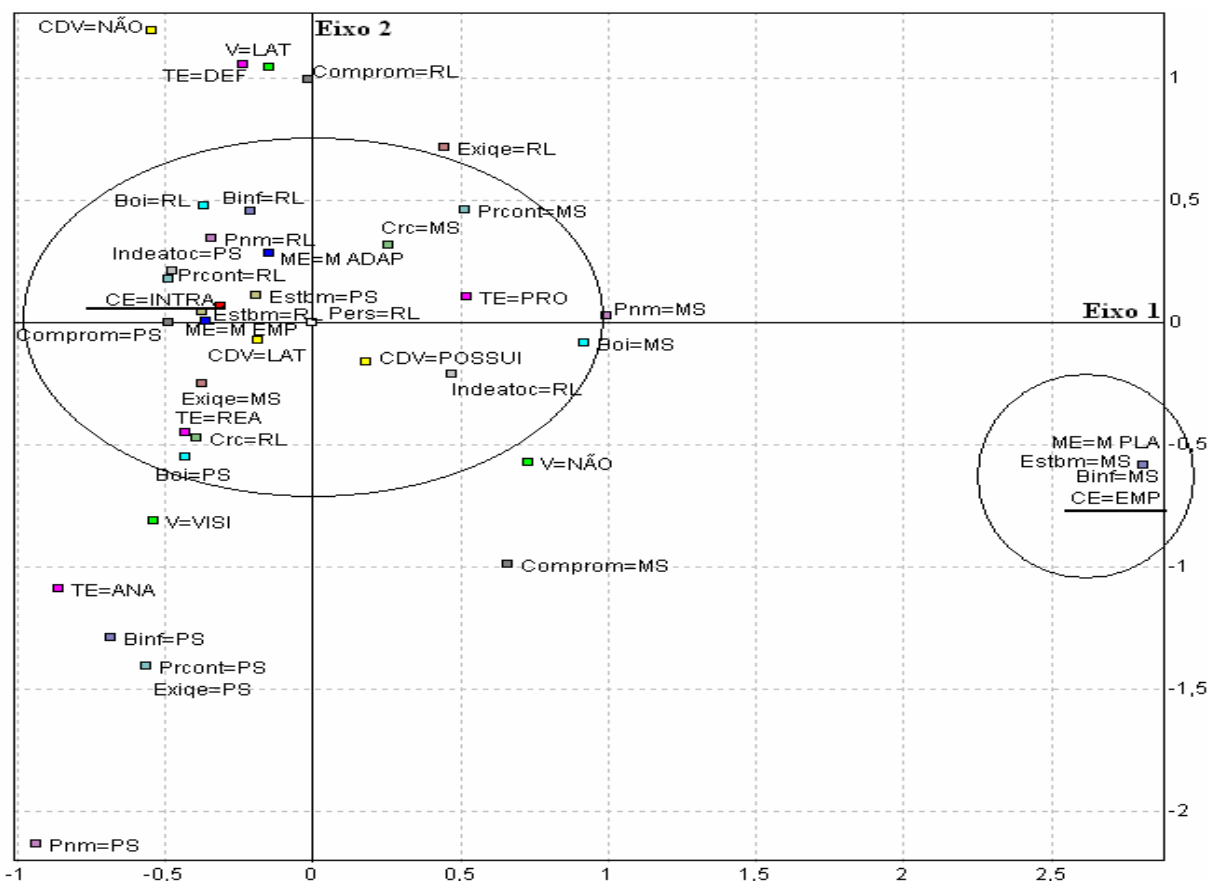
**Figura 42: Mapa fatorial com análise completa de facções**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Os dirigentes-proprietários das facções apresentam-se em sua maioria como intra-empresendedores, possuindo visão latente, sendo propícios ao desenvolvimento de uma real visão do negócio. O modo de formular estratégia planejamento é utilizado com maior frequência pelos intra-empresendedores, possuindo grande integração entre as decisões e estratégias, utilizando-se de técnicas científicas da administração para projetar um ou mais estados futuros desejáveis pela organização, adotando o tipo defensivo de formular estratégia, onde se procura manter uma linha de produtos/serviços limitada, e também o tipo de estratégia prospectora, que enfatiza a entrada de produtos/serviços novos no mercado, ambos adotados em seu negócio.

O indivíduo empreendedor caracterizado como visionário adota o tipo de estratégia analítica, que procura manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável no mercado e ao mesmo tempo procura inserir produtos/serviços que já foram bem sucedidos, e o modo de formular estratégia empreendedora, tendo o lucro como principal objetivo, possuindo características como comprometimento, planejamento monitorado e sistemático e persistência considerados muito significantes para seu perfil, tendo a busca de informações como relativamente significativa. Percebe-se que existem muitas características dispersas no

mapa fatorial, indicando que há grande diferença de profissionais atuando no segmento de fabricação, ou que poderá estar acontecer alguma mudança significativa ainda dentro desse segmento.



**Figura 43: Mapa fatorial com análise completa de lojas**

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Os dirigentes-proprietários de lojas apresentam-se em sua maioria como intra-empresários, porém com visão muito próxima de ser desenvolvida, havendo a possibilidade de aumentar o número de empresários nesse segmento da cadeia produtiva têxtil, possuindo condições plenas de desenvolver uma visão real do negócio. A maioria das características apresenta-se como relativamente significativas, mas com grande possibilidade de serem desenvolvidas, tornando-se de muita significância para o perfil do indivíduo. O tipo de estratégias reativa e prospectora se destacam para o perfil intraempresário assim como o modo de formular estratégias empresariais e adaptativas.

O empresário apresenta o estabelecimento de metas e a busca de informações como sendo de muita significância para o seu perfil, utilizando-se do modo de formular estratégia planejamento.

Analisando o mapa fatorial de forma geral a cadeia produtiva junto com todas as variáveis pesquisadas (característica empreendedora (CE), visão (V), condições de desenvolver visão (CDV), modo de formular estratégia (ME) e tipo de estratégia (TE)) percebe-se que o dirigente-proprietário que se apresenta como intraempreendedor (CE=INTRA) possui uma visão latente (V=LAT) do negócio, ou seja, ainda não possui uma visão realmente desenvolvida, mas que ao longo do tempo poderá desenvolvê-la, sendo propício ao desenvolvimento, e que utiliza-se do modo de formular estratégias empreendedor (ME=M EMP), caracterizando-se pela busca de novas oportunidades, onde o poder está centralizado nas mãos do executivo principal (proprietário-dirigente), esta uma cultura comumente existente na região da grande Blumenau, e o crescimento seu principal objetivo nesse tipo de formulação de estratégia, que em sua maioria é identificada por saltos dramáticos diante da incerteza. É o adaptativo (ME=M ADAP), onde é caracterizado pela inexistência de objetivos claramente definidos, onde a organização é presa por uma complexa teia de forças políticas. O processo de formulação de objetivos é realizado por “reação” e não pela busca “ativa” de oportunidades tendo assim decisões desconexas.

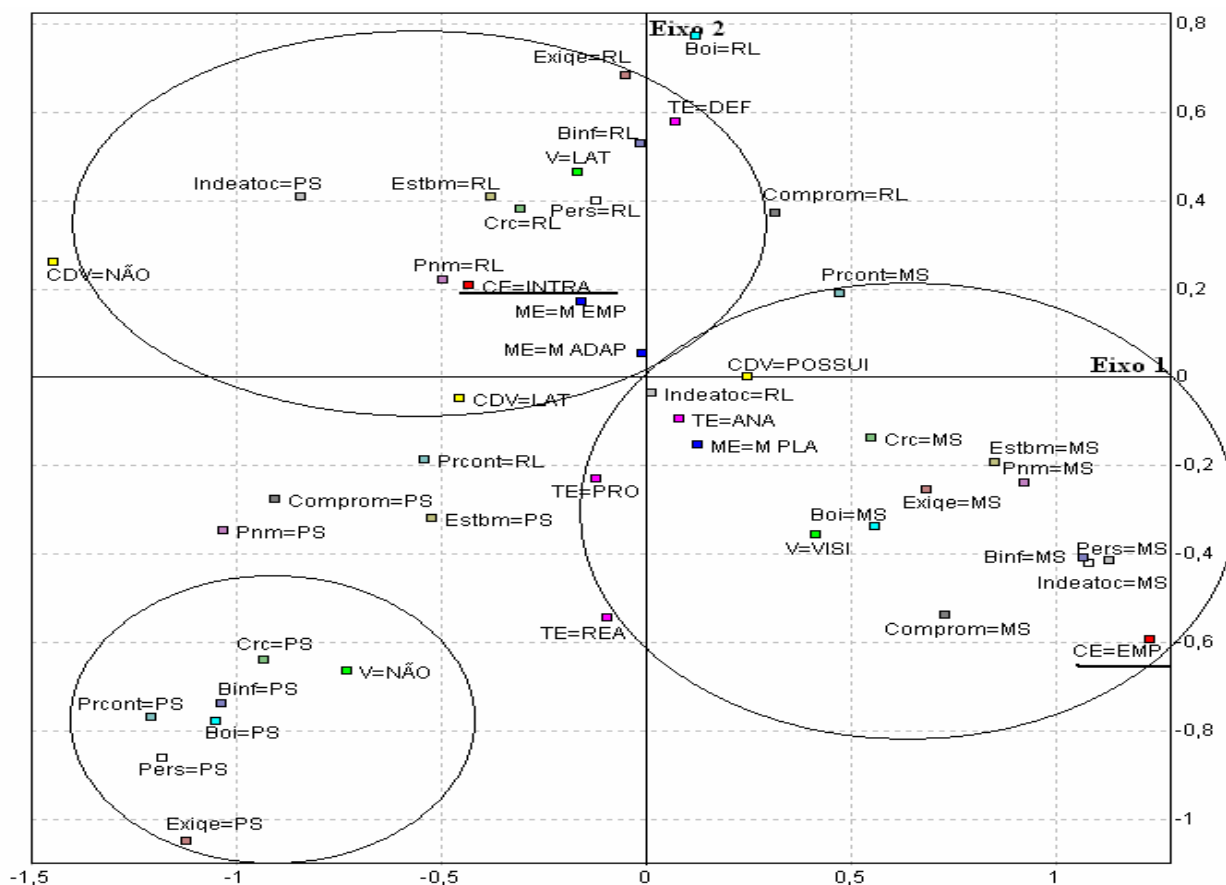
O tipo de estratégia adotada é a defensiva (TE=DEF). A estratégia defensiva é caracterizada pela busca de estabilidade em sua linha de produtos/serviços, concentrando em uma linha mais limitada do que o mercado oferece, porém com qualidade superior a apresentada pelo mercado, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.

Percebe-se que esse grupo denominado intra-empresendedores, possui um perfil ousado, mas ao mesmo tempo conservador, buscando fortemente o equilíbrio, correndo riscos calculados de forma muito segura, e que ao mesmo tempo em que buscam novos mercados, preservam a qualidade dos produtos/serviços limitando-se a um menor número de variedades em produtos-serviços do que o mercado oferece.

O intra-empresendedor apresenta como sendo de relativa significância para seu perfil o planejamento monitorado e sistemático, o fato de correr riscos calculados, a persistência, o estabelecimento de metas, a busca de informações e a exigência em qualidade e eficiência, sendo de pouca significância a independência e autoconfiança.

Já o dirigente-proprietário que apresenta um perfil empreendedor (CE=EMP), ou seja, possuindo as características desenvolvidas para a atitude empreendedora, possui visão desenvolvida (V=VIS), confirmando a teoria de Fillion (1991), onde cita que o indivíduo empreendedor é visionário, tendo condições de desenvolver visão sobre o negócio em que está inserido.

Esse grupo de empreendedores utiliza-se do modo de formular estratégias planejamento (ME=M PLA), onde a característica principal adotada é a integração de decisões e estratégias, aplicando técnicas científicas da administração, avaliando sempre a questão custo x benefício.



**Figura 44: Mapa fatorial com análise completa do cluster têxtil da região de Blumenau**  
Fonte: Dados da pesquisa (2008)

O grupo estudado adota os tipos de estratégia prospectora (TE=PRO) e analítica (TE=ANA) para o sucesso de seu negócio, sendo a do tipo analítica uma estratégia intermediária entre a estratégia defensiva e a prospectora, pois procura manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar algum produto/serviço que foi bem sucedido em outra empresa do setor que atua. Nesse grupo é possível perceber que as características empreendedoras formam um perfil diferenciado e inovador, com grau de conhecimento maior, onde buscam constantemente o sucesso, de uma forma ou de outra, não necessariamente lançando novos produtos/serviços, mas relançando produtos/serviços que o mercado absorver, sendo gestores que estão atentos aos seus concorrentes, mas não no intuito de derrubá-los, mas sim com a intenção de perceber se o produto/serviço está sendo bem aceito pelo mercado consumidor onde irá entrar na briga pela

concorrência, buscando ser mais eficiente que seu concorrente potencial. O grupo que apresenta indivíduos com características empreendedoras pode ser um modelo aproximado do ideal para pessoas que queiram abrir seu negócio e obter sucesso, sabendo que esses empreendedores formam um grupo de empresas bem sucedidas e que estão conseguindo sobreviver mesmo com a entrada de outros pólos no ramo têxtil.

A estratégia prospectora é caracterizada pela adoção de estratégias que ampliem a linha de produtos/serviços continuamente, enfatizando a importância de um mercado mais amplo, buscando sempre ser a empresa pioneira no lançamento de novos produtos/serviços, mesmo que os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

O empreendedor apresenta algumas características as quais considera de muita significância para o desenvolvimento do seu perfil, como o comprometimento, a independência e autoconfiança, a persistência, o estabelecimento de metas, a busca de informações, a busca de oportunidades e inovação, o fato de correr riscos calculados, o planejamento monitorado e sistemático e a exigência em qualidade e eficiência.

O dirigente-proprietário que não possui visão (V=NÃO) desenvolvida, não está atrelado a nenhum tipo de característica empreendedora, considerando algumas características como sendo de pouca significância para o desenvolvimento do perfil empreendedor, estando vinculado ao tipo de estratégia reativa (TE=REA), sendo um ponto isolado no mapa fatorial adotado pela minoria das empresas, sendo de pouca relevância ao estudo e indicando que a maioria das empresas não “espera para ver” o que acontece no mercado, e sim reage buscando ser de certa forma competitiva, visando o crescimento no ramo em que está inserida.

Esse grupo apresenta-se de certa forma como indivíduos acomodados, onde não existem condições de desenvolver visão alguma de mercado, estando fadadas ao fracasso, pois sabe-se que empresas que não buscam aperfeiçoamento e novas oportunidades fecham suas portas em pouco tempo, ainda mais considerando a entrada de novos pólos têxteis na região da grande Blumenau. Esses casos isolados apresentam características de pouca significância, comprovando assim a razão do seu perfil não ser desenvolvido para a atividade empreendedora.

Esse mapa fatorial pode ser um indicativo para quem almeja abrir um negócio na área têxtil e perceber o que mais se assemelha com seu perfil e tipo de gestão. Não pode ser considerado um modelo ideal para o dirigente-proprietário seguir, mas mostra como o *cluster* localizado na região da grande Blumenau está desenvolvido no que diz respeito ao perfil empreendedor, visão, modo de formular estratégia e tipo de estratégia adotada.

## 5 CONCLUSÃO

Nesse capítulo se abordará as principais conclusões obtidas no estudo, comparando toda a fundamentação teórica com a prática da pesquisa, identificando a veracidade das informações expostas. Posteriormente se tem as principais recomendações para futuros estudos acerca do mesmo tema.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral da pesquisa inicialmente baseava-se em verificar com os dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau, seu perfil, o modo de formulação de suas estratégias, as estratégias e principais ações tomadas com a entrada de produtos chineses no mercado brasileiro, sendo este alcançado no momento em que houve a possibilidade da aplicação dos questionários para a análise dos resultados, identificando o perfil empreendedor dos dirigentes-proprietários de empresas têxteis, se estes são visionários, assim como o modo de formular estratégias e ações tomadas para o sucesso da empresa.

Os resultados quanto aos objetivos específicos definidos para a pesquisa também apresentaram êxito. Os primeiros objetivos específicos visavam identificar se os entrevistados possuíam o perfil empreendedor e mensurar as características comportamentais empreendedoras. Foram plenamente atingidos, uma vez que foi possível traçar esse perfil dos dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil de forma individual e no geral, ou seja, de toda a cadeia produtiva. No perfil dos dirigentes-proprietários de tecelagens a busca de informações, a busca de oportunidade e iniciativa e o planejamento monitorado e sistemático são as características que predominam, pois como a tecelagem é um segmento que necessita de atualização constante por trabalhar diretamente com a tecnologia de maquinários, essas características comprovam o quanto estes dirigentes-proprietários buscam destaque no mercado, procurando se diferenciar dos concorrentes.

Nos dirigentes-proprietários de estamparias as características que se destacam em um primeiro momento são: a persistência, a busca de oportunidades e iniciativas e a exigência em qualidade. E num segundo momento são: o planejamento monitorado e sistemático, o estabelecimento de metas, o a persuasão e rede de contatos e a busca de informações. Isso se dá ao fato de que as estamparias necessitam de qualidade superior para se manter no mercado,



pois existem muitas estamparias na região e nessa situação a persistência e busca de oportunidade são características que se apresentam como sendo as mais evidentes nesses dirigentes-proprietários. Após a estabilização dessas empresas no mercado, aliadas a confiança dos clientes, o estabelecimento de metas e rede de contatos se tornam características fundamentais para o bom desempenho da empresa, explicando assim a necessidade de desenvolvimento dessas características nesses dirigentes-proprietários, cujas mesmas foram comprovadas com a análise dos resultados. A independência e autoconfiança é a característica menos presente nesses dirigentes-proprietários, fato esse que é considerado normal nessa situação, pois são empresas que, para trabalhar, dependem do fornecimento de serviço de outras empresas (malharias). Por não possuir independência para se tornar bem sucedidas, sempre irão depender do bom desempenho de outras empresas para se manter no mercado, provocando assim a baixa autoconfiança e dependência constante.

Os dirigentes-proprietários de malharias apresentam certa homogeneidade no desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras, porém o comprometimento é a característica que menos está presente. Essa falta de comprometimento identificada nesse segmento ocorre devido ao fato de que essas empresas são em sua maioria familiares, onde os dirigentes-proprietários não são motivados a administrar a empresa e sim induzidos, e isso é muito típico na região de Blumenau. E também ao fato de empreender por necessidade e não por oportunidade.

No caso dos dirigentes-proprietários de facções, identificou-se grupos bem definidos onde a maioria das características apresentam-se agrupadas de forma homogênea, porém a independência e auto-confiança tem pouca representatividade. O fato que pode explicar a baixa representatividade dessa característica deve-se ao fato de que a independência e auto-confiança das empresas é abalado quando analisado o ambiente externo em que estão inseridas, pois dependem de outras empresas para prestarem seus serviços, visto que a facção é uma empresa que trabalha com alta produção para sobreviver. Na verdade o sucesso não depende apenas de sua eficiente gestão e sim de outras empresas que lhe fornecem serviço e como no ramo têxtil existe uma sazonalidade considerável às facções se sentem ameaçadas quando chegam perto desse período sendo este caso parecido com as estamparias.

Analisando o perfil dos dirigentes-proprietários de lojas, percebe-se que persistência é a única característica que fica mais afastada dos grupos, e isso ocorre porque quando os dirigentes-proprietários abrem suas lojas, esperam o lucro imediato, não investindo o suficiente em recursos para a sua ampliação e por isso abandonam o negócio facilmente. A falta de persuasão e rede de contatos está ligada a falta de persistência. Percebe-se que quando

os dirigentes-proprietários não mantêm um relacionamento pró ativo para a ampliação do negócio, quando não há a interação com os clientes, quando não há busca de parcerias com fornecedores e nem busca de um profissional para orientação, a loja fica muito frágil e isso desmotiva o seu dirigente-proprietário, que por necessidade fecha o empreendimento.

Ao fazer a análise das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil, concluí-se que o planejamento e a busca de informações são as características mais presentes, mostrando assim que existe certa preocupação em manter os negócios em destaque no mercado, tendo cautela com os fatores externos que possam vir a surgir. O comprometimento é a característica que menos está presente, indo ao encontro das conclusões vistas anteriormente, onde o comprometimento realmente foi uma das características que se isolou em determinados grupos, fortificando assim o individualismo das empresas, fato esse motivado pela forte presença de empresas familiares, cuja origem e cultura estão intrínsecas e a probabilidade de mudança é muito pequena, a menos que venha ocorrer um caos muito maior no mercado em que estão inseridas.

O objetivo específico onde procurava-se verificar se os entrevistados possuíam visão empreendedora e seus fatores visionários, foram alcançados com êxito, quando analisados os dados obtidos por meio dos mapas fatoriais, que apresentam em um primeiro momento as análises individuais de cada etapa da cadeia produtiva e posteriormente um análise geral de toda a cadeia produtiva.

Pode-se concluir que a fundamentação teórica sobre visão vai ao encontro do que foi verificado na pesquisa realizada, onde o indivíduo que não é visionário, não possui condições de desenvolver visão, é necessário toda uma preparação para que talvez consiga entender o que venha a ser visão. No caso dos dirigentes-proprietários de tecelagens, isso ficou claro quando constatado que 10% não são visionários e que 10% não possuem condições de desenvolver visão alguma. Neste ramo de atividade percebe-se que muitos tem o perfil de intra-empendedor (90%), e que 70% tem uma visão latente, ou seja, são propícios a desenvolver uma visão real e se tornarem empreendedores, e que 70% possuem condições de desenvolver tal visão. Alinhando esses resultados obtidos ao ramo de tecelagem, conclui-se que esse fato condiz com a realidade, onde esse ramo de atividade exige um esforço maior para se ter uma visão de mercado, visto que se investe em tecnologia e qualidade para que as necessidades do mercado sejam realmente atendidas.

Houve semelhança quando identificado o perfil visionário dos dirigentes-proprietários de malharias, onde o dirigente-proprietário é considerado empreendedor ao mesmo tempo em

que é visionário, possuindo condições de desenvolvimento da visão real. Onde encontra-se o intra-empresário, tem-se uma visão latente, propícia ao desenvolvimento da visão real.

No caso dos dirigentes-proprietários de estamparias, percebeu-se que os intra-empresários também são visionários, possuindo condições de desenvolver visão, concluindo assim que nesse ramo de atividade haverá em pouco tempo um número maior de empresários.

Já os dirigentes-proprietários de fábricas são identificados como 50% apresentando perfil empresário, e 50% intra-empresário, sendo que apenas 40% são visionários, concluindo assim que a visão ainda não está desenvolvida em todo empresário e evidenciando que empreendem por necessidade, e não por oportunidade.

Ao analisar os resultados encontrados em empresários-dirigentes de lojas identifica-se que 90% possuem perfil intra-empresário e 10% empresário, sendo que a maioria dos intra-empresários possuem visão desenvolvida, faltando apenas desenvolverem as características empresárias para se tornarem verdadeiros empresários, pois possuem condições de desenvolver visão.

Conclui-se que, no geral, a cadeia produtiva têxtil possui dirigentes-proprietários intra-empresários (74%) visionários (40%) e latentes ao desenvolvimento da visão (48%) e poucos realmente empresários (26%), deixando claro que a tendência realmente é termos em algum tempo dirigentes-proprietários empresários e visionários. O número de dirigentes-proprietários que não possuem visão alguma é baixo (12%), sendo o número de dirigentes-proprietários que não possuem condições de desenvolver visão, mínimo (4%), concluindo com êxito mais esse objetivo específico, prevendo uma mudança no que diz respeito ao cenário intelectual dos dirigentes-proprietários da cadeia produtiva têxtil, podendo ainda apostar em uma evolução do setor.

Baseando-se na teoria de Mintzberg (1973), buscou-se identificar quais dos três modos apresentados por ele (modo empresário, modo adaptativo e modo planejamento) estão sendo utilizados para formulação de estratégias. Este objetivo específico, da mesma forma que os anteriores, também foi atingido ao verificar-se, nas análises efetuadas, quais os modos de formular estratégias são os mais utilizados por cada etapa da cadeia produtiva, e de forma geral.

Nas empresas de tecelagem, conclui-se que os dirigentes-proprietários utilizam do modo de formular estratégias planejamento (63%), caracterizada pela elaboração de estratégias a longo prazo, onde a análise de custos e benefícios é extremamente detalhada para a tomada de decisão. Por se tratar de um ramo que trabalha com tecnologia, inovação e

tendências, os dirigentes-proprietários devem elaborar sempre estratégias formuladas visando o futuro, preparando-se para a alta competição do setor, evitando assim o fracasso das empresas.

Ao analisar a malharias, percebe-se a existência de semelhança no modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários com o resultado das tecelagens, onde o modo planejamento prevalece, porém com mais ênfase, sendo responsável por 83%. Isso existe devido as malharias trabalharem com estações e sazonalidades. É necessário um planejamento preventivo para que em épocas de sazonalidades a empresa não desapareça do mercado, onde caracterizado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo.

Nas estamparias, o modo de formular estratégia adotada por seus dirigentes-proprietários é diferenciado dos demais já expostos, sendo que o modo empreendedor tem maior relevância. Situação essa evidenciada pela busca de novas oportunidades no mercado, que já está com um número imenso de estamparias. Outra característica que comprova a existência desse modo de formular estratégias adotadas nas estamparias é que o poder é centralizado nas mãos do dirigente-proprietário, que define a visão a ser seguida pela empresa e que apresenta um único objetivo: crescimento.

No modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários de facções, utilizam-se os três modos na mesma proporção, fato este explicado pela grande quantidade de facções existentes e distintas, sendo que algumas são gerenciadas por profissionais qualificados e outras, por pessoas sem instrução alguma, fazendo com que, dependendo da situação, a empresa mude seu modo de formular estratégias.

O modo de formular estratégias dos dirigentes-proprietários de lojas é identificado como sendo o modo empreendedor (58%), indo ao encontro do que foi exposto pelos dirigentes-proprietários de estamparias, que visam a busca de novas oportunidades constantemente, onde o poder é centralizado nas mãos do executivo principal (o dirigente-proprietário), que define a visão a ser seguida pela empresa e o crescimento é o objetivo principal da existência desta.

Concluindo mais esse objetivo específico, identifica-se o modo de formular estratégias planejamento como sendo o principal utilizado, se analisada a cadeia produtiva como um todo, com representatividade de 49,2%, seguido do modo empreendedor, que está em ascensão e promete crescimento com 36%, sendo o modo adaptativo o menos utilizado, com 14,8%.

Analisando-se qual a estratégia adotada pelos dirigentes-proprietários para manter a empresa ativa no mercado, baseando-se na teoria de Miles; Snow (1978), onde se tem quatro tipos de estratégias: estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa. Desta forma, tem-se que a principal estratégia adotada pelos dirigentes-proprietários de tecelagem é a prospectora (50%), onde explica-se por se tratar de um ramo empresarial que necessita estar continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços, indo ao encontro do que propõe a teoria de Miles; Snow (1978), que enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente ampla, mostrando grande interesse em ser uma das primeiras empresas a oferecer algum produto/serviço diferenciado.

Os dirigentes-proprietários de malharias preferem utilizar as estratégias analíticas, onde percebe-se que há semelhança com a teoria proposta por Miles; Snow (1978), caracterizando a estratégia analítica como mantenedora de uma linha de produtos/serviços limitada relativamente estável, exatamente o que encontra-se nas malharias, que em geral são negócios familiares, onde trabalha-se com coleções e observa-se sazonalidade em determinada época do ano, sendo uma posição intermediária entre a estratégia defensiva e prospectora.

Os dirigentes-proprietários de estamparias apresentam semelhança com as estratégias adotadas pelas malharias, onde a estratégia do tipo analítica predomina, identificando o mesmo cenário, porém com uma particularidade: as estamparias dependem das malharias para poder atuar, explicando assim a utilização do tipo de estratégia prospectora e reativa, alinhadas na mesma proporção.

O tipo de estratégia adotado pelos dirigentes-proprietários de facções é o tipo de estratégia defensiva, onde é caracterizada por Miles; Snow (1978) como sendo uma estratégia que a empresa não pretende ser a líder do mercado, mas procura manter sempre a qualidade de seu produto/serviço como seu ponto forte. Essa abordagem teórica prevalece na prática, quando percebido o valor que as facções dão a qualidade superior de seus serviços, não objetivando liderança de mercado, mas sim serviço contínuo e qualidade superior.

Nas lojas prevalece o tipo de estratégia prospectora, convergindo com a teoria, quando percebido que as lojas buscam sempre uma linha de produtos maior, buscando sempre ser a primeira a oferecer novidades e tendências aos seus clientes.

Este objetivo, da mesma forma que os anteriores, também foi atingido ao verificar-se nas análises efetuadas de forma geral, da cadeia produtiva, que dos quatro tipos existentes de estratégias, dois foram citados quase que na mesma proporção, identificando que o tipo

prospectora (38,2%) e o tipo analítica (34,2%) são os mais utilizados como estratégias pelos dirigentes-proprietários de empresas têxteis.

O último objetivo específico visa conhecer as principais ações tomadas pelos empreendimentos pesquisados para enfrentarem o aumento da concorrência, proveniente principalmente da inserção de produtos chineses. Pode-se constatar que a maioria das empresas percebem que a melhor estratégia é a de instalações de unidades fabris em outros países, pois a mão-de-obra se torna muito mais acessível, tornando o produto com preço final menor em relação a concorrência. Outra ação exposta é a importação de produtos acabados, onde o preço final também se torna menor para repassar ao cliente, proporcionando lucro maior à empresa. No geral, pode-se concluir que essas não são ações de combate à entrada de produtos chineses no mercado, mas sim ações que buscam maximizar a lucratividade das empresas, aliando-se ao mercado externo que, com mão-de-obra mais barata e impostos reduzidos, conseguem produzir produtos de qualidade com menores preços de repasse.

Analisando de uma mais objetiva cada etapa da cadeia produtiva, pode-se perceber que dentro das tecelagens, como mostra o quadro 10, a gestão em si das empresas é realizada por intra-empresendedores, em sua maioria utilizando o modo de formular estratégia empreendedor e planejamento, para formular estratégias do tipo prospectora e defensiva, possuindo características empreendedoras relativamente significantes, ou seja, que ainda estão desenvolvendo-as para se tornarem possíveis empreendedores em breve.

<b>Indivíduo</b>	<b>Visão</b>	<b>Modo de Estratégia</b>	<b>Tipo de Estratégia</b>	<b>Características Muito Significantes</b>	<b>Características Relativamente Significantes</b>
Empreendedor (10%)	Visionário	Inexistente	Analítica	Independência e autoconfiança	Inexistente
Intraempreendedor (90%)	Latente	Modo Empreendedor e Modo Planejamento	Prospectora e Defensiva	Inexistente	Estabelecimento de metas, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, planejamento monitorado e sistemático.
Não Empreendedor	Não	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente

**Quadro 10: Perfil completo das tecelagens**

Fonte: da pesquisa

As malharias tem sua gestão realizada por empreendedores, ainda em minoria, que utilizam do modo de formular estratégias adaptativo e do tipo prospectora, possuindo muitas

das características empreendedoras já desenvolvidas totalmente, diferente nos intraempreendedores que apresentam-as ainda em desenvolvimento. O modo de formular estratégias empreendedor e de planejamento é utilizado pelos intra-empreendedores juntamente com o tipo de estratégia analítica, onde as características empreendedoras se apresentam ainda em desenvolvimento, sendo de relativa significância.

Indivíduo	Visão	Modo de Estratégia	Tipo de Estratégia	Características Muito Significantes	Características Relativamente Significantes
Empreendedor (40%)	Visionário	Adaptativo	Prospectora	Independência e autoconfiança, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, correr riscos calculados, planejamento monitorado e sistemático.	Inexistente
Intraempreendedor (60%)	Latente	Modo Empreendedor e Modo Planejamento	Analítica	Inexistente	Estabelecimento de metas, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, planejamento monitorado e sistemático, busca de informação, comprometimento.
Não Empreendedor	Não	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente

#### **Quadro 11: Perfil completo das malharias**

Fonte: da pesquisa

O modo de formular estratégias e de planejamento, no caso das malharias, realmente se explica quando se percebe o fato da sazonalidade existente no ramo têxtil, onde há que estar sempre a procura de novos produtos e serviços, com menores custos e maior qualidade, pois a concorrência é forte e se torna muito acirrada.

No caso das estamparias, se percebe uma grande semelhança com o perfil dos dirigentes-proprietários das tecelagens, quanto à estratégias e características. Por se tratar de um segmento que necessita constantemente de atualizações, tanto no desenvolvimento de produtos como em tecnologias, acredita-se que esses dirigentes-proprietários tenham uma visão de negócio mais apurada e conseguem perceber que é necessário o desenvolvimento

constante de suas empresas dentro do ramo em que atuam, não perdendo mercado para a concorrência, que nesse caso em especial é a estamperia, sofrem muito. Os intra-empresendedores das estamparias ainda utilizam-se do tipo de estratégia analítica, onde a empresa tenta manter uma ou mais linhas de produtos/serviços, mas que ao mesmo tempo está em busca de constantes novidades, como mostra o quadro 12.

<b>Indivíduo</b>	<b>Visão</b>	<b>Modo de Estratégia</b>	<b>Tipo de Estratégia</b>	<b>Características Muito Significantes</b>	<b>Características Relativamente Significantes</b>
Empresendedor (20%)	Visionário	Inexistente	Prospectora	Comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, correr riscos calculados, planejamento monitorado e sistemático.	Inexistente
Intraempresendedor (80%)	Latente	Modo Empresendedor e Modo Planejamento	Analítica e Defensiva	Busca de oportunidade e iniciativa, persistência, exigência em qualidade e eficiência, persuasão e rede de contatos	Estabelecimento de metas, correr riscos calculados, exigência em qualidade e eficiência, planejamento monitorado e sistemático, busca de informação, comprometimento.
Não Empresendedor	Não	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente

**Quadro 12: Perfil completo das estamparias**

Fonte: da pesquisa

Os dirigentes-proprietários das facções estão se desenvolvendo em uma velocidade pouco menor do que as outras etapas da cadeia produtiva, puxando para baixo o índice de empresenedores que se tem na cadeia produtiva como um todo. Ao se tratar de facções, percebe-se que são pessoas com um grau de instrução menor, e que muitas vezes abrem esse tipo de negócio por necessidade e nem sempre por que vislumbraram uma oportunidade. No caso dos intra-empresenedores que atuam no segmento de facções, as características empresenedoras ainda se encontram como sendo de relativa significância, ou seja, estão sendo desenvolvidas, não se encontrando qualquer característica que seja como já desenvolvida. Nos que se enquandram como empresenedores, ainda são poucas as características que se encontram totalmente desenvolvidas. Os tipos de estratégias adotados pelos intra-empresenedores, denominadas como defensivas e prospectoras, refletem na



realidade dessas empresas que procuram estabilidade de fornecedor, mas que ao mesmo tempo tentam andar com recursos próprios, muitas vezes produzindo e vendendo seus produtos paralelos à produção fornecida por outras empresas. Ou seja, ao mesmo tempo que tentam se prospectar no mercado, necessitam estar utilizando de arfícios alheios para se manter.

<b>Indivíduo</b>	<b>Visão</b>	<b>Modo de Estratégia</b>	<b>Tipo de Estratégia</b>	<b>Características Muito Significantes</b>	<b>Características Relativamente Significantes</b>
Empreendedor (50%)	Visionário	Empreendedor	Analítica	Comprometimento, planejamento monitorado e sistemático, persuasão e rede de contatos.	Busca de informações
Intraempreendedor (50%)	Latente	Modo Planejamento	Prospectora e Defensiva	Inexistente	Estabelecimento de metas, correr riscos calculados, exigência em qualidade e eficiência, planejamento monitorado e sistemático, busca de oportunidade e iniciativa.
Não Empreendedor	Não	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente

**Quadro 13: Perfil completo das facções.**

Fonte: da pesquisa

Os dirigentes-proprietários das lojas são em sua maioria intraempreendedores que possuem algumas características empreendedoras já desenvolvidas e outras ainda nem tanto desenvolvidas, mostrando que em pouco tempo se tornaram possíveis empreendedores. Utilizam-se do modo de formular estratégias empreendedor, onde buscam sempre novas oportunidades e tem iniciativa para se diferencia do mercado concorrente. Ao utilizarem o tipo de estratégia prospectora, identifica-se que estão buscando sempre ampliar sua linha de produtos/serviços e ao mesmo tempo utilizam-se de estratégias do tipo reativa.

<b>Indivíduo</b>	<b>Visão</b>	<b>Modo de Estratégia</b>	<b>Tipo de Estratégia</b>	<b>Características Muito Significantes</b>	<b>Características Relativamente Significantes</b>
Empreendedor (10%)	Visionário	Planejamento	Inexistente	Estabelecimento de metas e busca de informações	Inexistente
Intraempreendedor (90%)	Latente	Modo Empreendedor e Adaptativo	Prospectora e Reativa	Busca de oportunidade e iniciativa, persistência, exigência em qualidade e eficiência.	Estabelecimento de metas, planejamento monitorado e sistemático, busca de informação, persuasão e rede de contatos
Não Empreendedor	Não	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente

**Quadro 14: Perfil completo das lojas.**

Fonte: da pesquisa

Para demonstrar com maior precisão como a cadeia produtiva têxtil da região de Blumenau está composta em termos de perfil, características e estratégias, analisou-se em forma de mapa fatorial todos os itens que compõem esse estudo, dividindo por segmento da cadeia produtiva e no geral. Constatou-se que em todos os segmentos da cadeia produtiva têxtil onde os dirigentes-proprietários apresentam-se como intraempreendedores, as características comportamentais empreendedoras são relativamente significantes para esse perfil, tendo-se uma visão latente do negócio, com exceção dos dirigentes-proprietários de lojas que mostram-se intra-empreendedores, porém com visão desenvolvida, mostrando que em breve haverá mais empreendedores nesse segmento da cadeia produtiva têxtil.

<b>Indivíduo</b>	<b>Visão</b>	<b>Modo de Estratégia</b>	<b>Tipo de Estratégia</b>
Empreendedor	Visionário	Modo Planejamento	Análítica e Prospectora
Intraempreendedor	Latente	Modo Empreendedor e Modo Adaptativo	Defensiva
Não Empreendedor	Não	Inexistente	Reativa

**Quadro 15: Análise do cluster têxtil da região de Blumenau**

Fonte: da pesquisa.

O quadro 10 mostra de forma sintetizada, os resultados obtidos ao analisar de forma geral o cluster têxtil da região de Blumenau. O indivíduo empreendedor se apresenta como sendo visionário, utilizando-se do modo de formular estratégias planejamento, que se caracteriza por aplicar técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo prazo, concentrando-se em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e

benefícios de propostas correntes e também consiste num processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo. O tipo de estratégia adotada pelo indivíduo empreendedor é o tipo analítica, onde a empresa segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora. O indivíduo empreendedor também adota o tipo de estratégia prospectora que é onde a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla e valorizando ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

Os indivíduos intra-empresendedores do *cluster* têxtil da região de Blumenau, apresentam visão latente, ou seja, são propícios ao desenvolvimento de uma visão real do mercado, tendo como modo de formular estratégias o modo empreendedor e adaptativo. O modo empreendedor caracteriza-se pela formulação da estratégia que é dominada pela busca de novas oportunidades e pelo poder que é centralizado nas mãos do executivo principal. O modo adaptativo se destaca onde o processo de tomada de decisão caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos e as decisões são desconexas. A pesquisa identificou que o tipo de estratégia utilizada pelos intraempresendedores é do tipo defensiva, onde a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável concentrando-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes, e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e /ou menores preços.

Por sinal o indivíduo não empreendedor não possui qualquer sinal de visão sobre o negócio, não utilizando-se de algum modo para formular estratégias, apenas se utiliza do tipo de estratégia reativa sendo essa um tipo de “não-estratégia” onde não arrisca em novos produtos/serviços e apenas fica a espera de alguma iniciativa do mercado para começar a trabalhar em cima de algum tipo de produto/serviço.

Analisando os tipos de indivíduos e relacionando-os com as características empresenedoras percebe-se que os empresenedores apresentam-se com características muito significantes, ou seja, características que estão realmente desenvolvidas em seu perfil como: comprometimento, independência e autoconfiança, persistência, busca de informações, exigência e qualidade, planejamento monitorado e sistemático e correr riscos calculados,

apresentando apenas a Independência e autoconfiança como relativamente significante na minoria dos indivíduos.

<b>Indivíduo</b>	<b>Características Muito Significantes</b>	<b>Características Relativamente Significantes</b>	<b>Características Pouco Significantes</b>
Empreendedor	Comprometimento, Independência e autoconfiança, Persistência, Busca de Informações, Exigência e qualidade, Planejamento monitorado e sistemático, correr riscos calculados	Independência e autoconfiança	Inexistente
Intraempreendedor	Inexistente	Estabelecimento de metas, correr riscos calculados, persistência, busca de informações, exigência de qualidade e eficiência, planejamento monitorado e sistemático.	Independência e autoconfiança
Não Empreendedor	Inexistente	Inexistente	Correr riscos calculados, busca de informação, persistência, exigência de qualidade e eficiência, persuasão e rede de contatos, busca de oportunidade e iniciativa.

**Quadro 16: Análise das características comportamentais empreendedoras do cluster têxtil da região de Blumenau.**

Fonte: da pesquisa.

Os intraempreendedores apresentam características relativamente significantes, ou seja, que estão sendo desenvolvidas por completo ainda sendo essas: estabelecimento de metas, correr riscos calculados, persistência, busca de informações, exigência de qualidade e eficiência, planejamento monitorado e sistemático apresentando apenas a independência e auto-confiança como sendo um característica pouco presente nos indivíduos.

Os indivíduos considerados não empreendedores apresentam características pouco ou nada desenvolvidas, como correr riscos calculados, busca de informação, persistência, exigência de qualidade e eficiência, persuasão e rede de contatos, busca de oportunidade e iniciativa.

Em relação ao modo de formular estratégias percebe-se que os dirigentes-proprietários considerados intraempreendedores das tecelagens, estamparias e lojas, apresentam em comum

o modo de formular estratégias empreendedor, sendo que o lucro é o principal objetivo, caracterizado pela busca de novas oportunidades e pelo poder é centralizado nas mãos do executivo principal. Ainda tem-se o modo de formular estratégia planejamento, que se torna comum nos intra-empresendedores de tecelagem, malharia e facção, caracterizados pela integração entre as decisões e estratégias, utilizando-se de fontes científicas da administração para o alcance dos objetivos a longo prazo.

Considerando o tipo de estratégia que o dirigente-proprietário adota para em sua gestão, tem-se o tipo reativa e prospectora, que se apresentam em comum nas tecelagens e nas lojas, representando assim um tipo de estratégia que ao mesmo tempo valoriza a importância em ser a primeira a oferecer novos produtos e serviços, adota um tipo de estratégia mais inconsistente, onde não arrisca em novos produtos a não ser quando é ameaçada por seus concorrentes. Por se tratar de tecelagem e loja, esses tipos de estratégias adotadas se encaixam perfeitamente, pois ambas empresas necessitam estar atualizadas com novos produtos para garantir seus lucros, buscando novidades e tendências a todo instante para manterem-se ativas no mercado.

O planejamento monitorado e sistemático, o comprometimento, a persistência e a busca de informações foram características que se apresentaram em comum nos dirigentes-proprietários considerados empreendedores como sendo de muita significancia para seu perfil, diferenciando-se dos intraempreendedores que apresentam essas características como sendo relativamente significantes, havendo assim uma possibilidade de desenvolverem por completo essas características comportamentais.

Pode-se perceber que a internacionalização é um caráter de visão e empreendedorismo, onde se uma etapa da cadeia produtiva não possui esse caráter, torna-se um elo fraco dentro da cadeia produtiva, influenciando negativamente a cadeia num todo, por isso a importância do desenvolvimento de todas as etapas da cadeia produtiva têxtil.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Como primeira recomendação, sugere-se no nível acadêmico e teórico, o aprofundamento das análises efetuadas para cada uma das etapas da cadeia produtiva, a fim de aumentar o número de dados coletados, possibilitando identificar o perfil do empreendedor, estratégias e ações competitivas.

Recomenda-se, da mesma forma, nesta visão mais ampliada, que o questionário aplicado, seja aprimorado, incluindo mais questões que auxiliem na análise dos dados, e que façam com que os dirigentes-proprietários sejam atraídos para respondê-los.

Para futuras pesquisas, sugere-se ainda a investigação das variáveis apresentadas neste estudo que possam vir a formar um perfil que seja de sucesso para a abertura de novas empresas na área têxtil, fazendo-se uma análise em toda a cadeia produtiva têxtil e não somente em algumas etapas, como apresentado nesse estudo, onde a falta de respondentes por parte de algumas etapas da cadeia produtiva impediu que a análise fosse realizada em 100% da mesma.

Finalizando, recomenda-se também que estudos semelhantes sejam desenvolvidos em outras regiões, para se fazer comparativos, e também em outras áreas distintas do ramo têxtil.

## REFERÊNCIAS

AMAL, Mohamed. Determinantes do investimento direto externo na indústria de transformação no Brasil: um estudo de dados em painel. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 10, n. 2, p. 136-152, abr./jun. 2005.

AMAL, Mohamed. Determinantes das estratégias de investimento das empresas multinacionais dos países em desenvolvimento: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 63-82, abr./jun. 2006.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ARGYRIS, C; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. San Francisco, CA; Jossey-Bass, 1978

BAMBERGER, I. **Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms**. European Small. Business Journal, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983

BARBOSA de Freitas, A. & MENDES C.R. **Economic Relations between Brazil and China**. A difficult partnership. Fundação Friedrich Ebert, 2006 Disponível em <<http://www.fes.de/globalization>>.

BATY, G. B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 17. ed.

Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação das Publicações, 2001.

\_\_\_\_\_Estatuto: Lei Federal 9.841/99, atualizada pelo Decreto 5.028/04.

\_\_\_\_\_Simples Federal: Lei Federal 9.317 atualizada.

BYGRAVE, William D. Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. **Journal of business venturing**, n.3, p.255-280,1993

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, 22º, **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998, p.14.

CANTILLON, R. **Essae sur la nature du commerce en general**. Ed. H. Higgs. Reprint of Economic Classics. New York: A. Kelley, 1964.

CARLAND, J.; HOY, F.; BOULTON, W.; CARLAND, J. A. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review** 9 (2) pp: 354-359, 1984.

CARLAND, James W; CARLAND, J. A. An empirical investigation into the distinctions between male and female entrepreneurs and managers. **International small business journal**, v. 9, n.3, p. 62-72, apr/jun., 1991.

CERCEAU, Júnia; LARA, José E. Estratégias de internacionalização de empresas: Uma abordagem teórica. **23º Encontro Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu, setembro 1999.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.1-22, 1972.

CHRISMAN, 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.

CHURCHILL, N. C., LEWIS, V. **Entrepreneurial research: Directions and methods**. In: the art and science of entrepreneurship, ed. D. L. Sexton and R. W. Smilor: Cambridge, 1986.

COLE, Arthur Harrison. **Business in enterprise its social setting**. Cambridge: Harvard University Press, 1959.

CONANT, J. S., MOKWA, M. P. & VARADARAJAN, P. R. (1990) Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measuresbased study. **Strategic management journal**, vol. 11, pp. 365-383.

CNI/ABIT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA/ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÃO. Estudos setoriais para subsidiar as negociações de acesso a mercados: a cadeia têxtil, relatório final. Brasília, DF: CNI, Rio de Janeiro: Funcex, out. 2000.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAY, George S. Estrategia voltada para o mercado. Rio de Janeiro : Record, 432p, il. Tradução de: **Market driven strategy processes for creating value**, 1992.

DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DEMAC. **Programa de impacto a la comunidad: conviertase en emprendedor**. Monterrey, N. L. 1990

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2001, p.27-44.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUNNING, J. H. Toward na eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of international business studies**, v. 11, n.1, p. 9-31, 1980.



DUTRA, I. S.; GIMENEZ, F. A. P. **A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso.** In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, 2001.

FAHEY, Liam. **Competitors: outwitting, outmaneuvering, and outperforming.** New York, Wiley, 1999.

FARAH JÚNIOR, M.F. **Pequena empresa & competitividade: desafios e oportunidades.** Curitiba : Juruá, 2004. 249 p, il.

FILION, L.J. **O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas, v.31, nº 3, jul - set, 1991, pp. 63-72.

\_\_\_\_\_ (1991). O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações, **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n.3, p.63-71, jul./set, São Paulo.

\_\_\_\_\_ (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p.50-61, nov./dez, São Paulo.

\_\_\_\_\_ (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun, São Paulo.

\_\_\_\_\_ Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

\_\_\_\_\_ DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E Agora?** Cultura Editores Associados, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_ Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Geneve, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

FONTANELLE, C.; HOELTGBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: XXX Encontro nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador – BA, 2006.

GARRIDO, Ivan Lapuente. A relação entre orientação para mercado externo, performance internacional e estratégias de internacionalização. **XXXI ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007, p. 4.

GARTNER, William. A conceptual framework for describing the phenomenon of new ventures creation. Briarcliff Manor, **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 696-706, Oct. 1985.

\_\_\_\_\_ **Entrepreneurs and entrepreneurship: process versus content approaches.** Unpublished manuscript, Georgetown University, 1985.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000

.GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I.; SUNSIN, L. A. S. B. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor.** In: SOUZA, Eda C. Lucas de (org) **Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas.** Brasília: ANPROTEC. 2000.

GIMENS, F.A.P.; HAYASHI, JR.P.; GRAVE, P.S.; Isomorfismo mimétrico em estratégia: uma ferramenta para investigação. In: Encontro de estudos em estratégia, 2, Anais... Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2005

GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.S.G.; HAYASHI JR. P.; Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. **RAC.** Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GINSBERG, A. Operationalizing organizational strategy : toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 548-557, 1984.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Canadá, 2008 [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

GLUECK, William F. (1980): **Business policy and strategic management.** Third Edition, MacGraw-Hill.

GOULART, Linda, ARRUDA, Carlos A., BRASIL, Haroldo V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. Rio de Janeiro **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto; BRASIL, Haroldo. **A evolução na dinâmica de internacionalização.** RBCE, Belo Horizonte, n. 41, p. 31-42, out/nov/dez 1994.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HAGUENAUER, L.; BAHIA, L. D.; CASTRO, P. F.; RIBEIRO, M. B. **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90.** Brasília, IPEA/INPES, Texto para discussão nº 786, 2001.

HAGUENAUER, L.; GUIMARÃES, E. A.; ARAÚJO Jr., J. T.; PROCHNIK, V. **Complexos industriais na economia brasileira.** Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro: Texto para Discussão nº 84, 1986.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo : Saraiva, 2006. 304 p, il.

HERMENEGILDO, Jorge L.S. **O uso da abordagem por competências no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores.** Florianópolis, 2002, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira, 2002.

INÁCIO JUNIOR, Edmundo; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração**. In: Revista de negócios, v. 9, n. 2, p. 107-116, abr./jun. 2004.

INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Análise da validade e confiabilidade do Team Factory Inventory – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Cadernos de estudos Fipecafi. São Paulo, v. 9, n° 15, p. 60-74, jan/ jun. 1997.

KEEGAN, W. J. **Multinational marketing management**. 2nd ed. London: Prentice-Hall, 1980.

\_\_\_\_\_. GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KURATKO, Donald F. & HODGETTS, Richard M. Hodgetts. **Entrepreneurship: A contemporary approach**. Orlando: Dryden, ed. 4, 1998.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una puesta en práctica de programas de promoción**. Universidad Politécnica de Madrid. Tese. Madrid 1995.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. In: DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP. Tese. Florianópolis, 2001.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. ECOLE Des Hautes Études Commerciales (Montreal, Quebec), 2004. xiii, 381 p, il.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOESCH, Cláudio. **Manual do curso de métodos estatísticos multivariados**. Blumenau: FURB, 2002.

LOESCH, Cláudio; HOELTGEBAUM, Marianne. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas**. Blumenau: Nova Letra, 2005

LONGENECKER, Justin G. ; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. dos. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Revista de Administração, São Paulo v.26, n.1, p. 23-34, jan./mar.,1991.

LOW, Murray B.; McClelland, Ian C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, **Journal of Management**, v.14, n.2, p.139-157, 1988.

MCCLELLAND, D.C. **Entrepreneurship and Achievement Motivation:** Approaches to the Science of Socioeconomic Development. In: Lengyel, P. (Ed.) Paris: U.N.E.S.C.O. (1971).

\_\_\_\_\_ A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expansão e cultura, 1972.

\_\_\_\_\_ **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial:** identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas \_ RAE, São Paulo, v. 31, n. 3, 1991.

MILES, R.E. & SNOW, C.C. (1978) **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill.

MILLER, D. TOULOUSE, J.M. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms american. **Jornal of small business**, v.10, n.3, pp. 47-62, 1986.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial.** São Paulo: Futura, 1998.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper & Row, 1973.

\_\_\_\_\_The strategy concept i: five ps. for strategy. **California Management Review**, Faal 1987.

\_\_\_\_\_Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management.** Boston: Ballinger, 1990. p. 105-235.

\_\_\_\_\_Five P's for Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The strategy process: concepts, contexts, cases.** Ed.3, USA, Prentice-Hall International, 1996, pp.10-17.;

\_\_\_\_\_Generic business strategies. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The strategy process: concepts, contexts, cases.** Ed.3, Prentice-Hall International, 1996, pp.83-92;

\_\_\_\_\_ et alli. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_ **MBA? Não obrigado:** uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. S.A.M. **Advanced Management Journal**, p.21-28, Winter, 1994.

NADLER, David A., HACKMAN, J. Richard e LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OLIVEIRA, M. A. (Org.) **Valeu!:** passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.

OHMAE, Kenichi. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY; PORTER. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Editora Campus, 1998, p. 67-81.

PAIVA, Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. **Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira**, In: ANANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PETERSON, R. **Raising risk-takers, metropolitan toronto business journal**, v. 75, n. 7, 1985.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, M. **Competitive strategies: techniques for analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press, 1980, cap. 2

\_\_\_\_\_ **Competitive advantage of nations**.New York: Fre Press, 1990.

PROCHNIK, Victor. **A cadeia têxtil/confecções, perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia**. Disponível em: <[http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n1p53\\_83.pdf](http://www.anpec.org.br/revista/vol4/v4n1p53_83.pdf)>, Acesso em: 07 nov. 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROOT, Franklin. **Designing entry strategies for international markets**. Entry strategies for foreign markets. Lexington, MA: Lexington Books, 1994.

RUGMAN, A.M., VERBEKE, A. Does competitive strategy work for small business?, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 5 No.3, pp.45-50, 1987.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, J. (1911) **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_ **Der Unternehmer**. In: Ludwig Elster et al. (Eds.) (1928) *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* (4th edition: Jena 1928: 483). In: Hartmann, H. (1959) *Managers and entrepreneurs: a useful distinction*. *Administrative Science Quarterly*, 3, 3, p. 429-451.

\_\_\_\_\_ **The theory of economic development.** Cambridge: Harvad University Press, 1934.

SEBRAE. **Pesquisas.** 2008. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) Acesso em 22 mar. 2008.

SEXTON, D.L.; AUKEN, P.V. Prevalence of strategic planning in small business. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 20, n. 3, pp. 20-26, 1982.

SHAPERO, A. **The role of entrepreneurship in economic development at the less-thannational level.** In Froedman R.; Schweke W. (eds). Expanding the opportunity to produce: revitalising the American economy through new enterprise development: The corporation for enterprise development, Washington, pp. 25-35, 1981.

SHORTELL, S.M.; ZAJAC, E.J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: a comprehensive assesment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v. 4, n. 33, pp. 817-832, 1990.

SILVA, L. N. **Líder sábio:** novo perfil de liderança do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Record, 1998.

SILVA, J. B. **As altas taxas de mortalidade das MPEs.** Sebrae, 2002. Disponível em: [www.sebraesc.com.br/newart](http://www.sebraesc.com.br/newart). Acesso em 09/10/2003.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações:** investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo : Abril Cultural, 1983. 2v. Tradução de: An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, 1976.

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J.P.; CHEN, M.J. Miles and Snow's typology os strategy organizational size and organizational performance. **Academy of Management Proading**, pp. 45-49, 1986.

SOUZA, César. **Talentos e competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEINER, George A; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981

TEIXEIRA, S. L. (2003) **Estratégias de internacionalização:** um modelo para as PME – Aplicação à indústria portuguesa de calçado. In: Actas de lãs XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, v. I, Organización de empresas: estratégia. Universidade de Santiago de Compostela: Facultad de Administración e Dirección de Empresas: Lugo, 12, 13 y 14 de Feb, pp. 505-514.

TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation:** a guide to entrepreneurship. Illinois: Irwin, 1985.

\_\_\_\_\_ **New venture creation**, Homewood IL:IRWIN, 1990.

TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP. Dissertação. Florianópolis, 1998.

VESPER, Karl H.; SCHLENDORF, John. Views on college courses in ventrure initiation. **Academy of Management Journal**, v. 16 p. 519, set. 1973.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de um gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP. Tese. Florianópolis, 2002.

VON NEWMAN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of management studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHRA, S.A.; PEARCE II, J.A. Research evidence on the Miles; Snow typology. **Journal of management**, v. 16, n. 4, pp. 751-768, 1990.

## BILBIOGRÁFIAS

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

AAKER, D. A., KUMAR, V., e DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **How to solve the mismanagement crisis**. Los Angeles: MDOR Institute, 1980.

\_\_\_\_\_. Mismanagement styles. **California management review**. v.19, n.2, p.4-22, 1976.

BERBEL Consultoria. **Perfil do empreendedor**. Disponível em: [http://www.berbel.pro.br/perfil\\_do\\_empreendedor.htm](http://www.berbel.pro.br/perfil_do_empreendedor.htm). Acesso em: 22 fev. 2008.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo - como ser empreendedor, inovar se diferenciar na sua empresa**. 4ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILION, L.J. (1996) Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME . **Revue canadienne des sciences de l'administration** 13 (4) pp: 306-320

FUCS, J.; OSMAN, R. Como se tornar um vencedor nos negócios. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. São Paulo, n. 181, p. 38-49, fev. 2004.

HENDERSON, Judith R. **Erasmus on the Letter-Writing**. In: MURPHY, James (org.). Renaissance Eloquence. Studies in the Theory and Practice of Renaissance Rhetoric. Los Angeles: UCLA Press, 1998.

LEITE, E. F. **O processo de criação de empresas do setor de transformação da cidade do Recife: um estudo do perfil do empreendedor sob a ótica de McLleland**. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração).Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

LIAO, J., MURPHY, P. J. & WELSCH, H. P. (2005) **Developing and validating a construct of entrepreneurial intensity**. New England Journal of Entrepreneurship,

RAMIRO, Denise; CARVALHO, Adriana. Como e porque eles venceram. **VEJA**, São Paulo, p. 88-95, 03 de abril de 2002.

SENGE, P. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



SIEVERS, B. Palestra proferida aos alunos de Mestrado da UFSC em agosto de 1995. Tradução de Francisco G. Heidemann. **Revista de negócios**. Blumenau: FURB, v. 2, n. 3, 1997.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: Free Press, 1984.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

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

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A PESQUISA



Pesquisa: Estudo sobre perfis dos dirigentes-proprietários do cluster têxtil de Blumenau e região, estratégias e ações tomadas com a entrada de produtos chineses no mercado nacional.

Caro(a) Dirigente-Proprietário(a)

Este questionário é parte de uma pesquisa que está sendo realizada por mim, Grazielle Beiler, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB. Ele tem como principal objetivo verificar com os dirigentes-proprietários das empresas da cadeia produtiva têxtil de Blumenau seu perfil (empreendedor visionário), o modo de formulação de estratégias (tipos de estrategistas), as estratégias e ações tomadas pelos empreendedores quanto à entrada dos produtos chineses têxteis no Brasil.

Para tanto necessito de sua colaboração de modo que essa pesquisa seja finalizada, faltando somente a análise do questionário respondido. Essa pesquisa já vem sendo desenvolvida há um ano, sendo que já rendeu três artigos sobre o tema. Saliento que você levará em torno de 10 minutos para respondê-lo. Em forma de agradecimento estarei lhe enviando um brinde assim que eu receber o questionário respondido.

Caso você exponha o nome da empresa, sua identificação e o nome da empresa serão mantidos em sigilo absoluto.

Lembro que este questionário deve ser respondido pela pessoa que está a frente da gestão da empresa ou diretamente pelo proprietário. Desde já agradeço imensamente a colaboração.

Grazielle Beiler

Fone: (47) 8423-5106 / Fax: (47) 3321-0285

[grazielebailer@al.furb.br](mailto:grazielebailer@al.furb.br)

[grazibailer@terra.com.br](mailto:grazibailer@terra.com.br)

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Assinale uma das alternativas que estão ao lado (1, 2, 3, 4 e 5) de cada situação que você mais se identifica.

AUTO AVALIAÇÃO DAS CCEs	1 nunca	2 raras vezes	3 algumas vezes	4 usualmente	5 sempre
1. Esforço – me para realizar as coisas que devem ser feitas.					
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.					
3. Termino meu trabalho a tempo.					
4. Aborreço – me quando as coisas não são feitas devidamente.					
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.					
6. Gosto de pensar no futuro.					
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coeto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.					
8. Planejo um projeto grande dividindo – o em tarefas mais simples.					
9. Consigo que os outros apóiem minhas recomendações.					
10. Tenho confiança que posso ser bem – sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.					
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.					
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenha de me pedir.					
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.					
14. Sou fiel às promessas que faço.					
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.					
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.					
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.					
18. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.					

19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.					
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.					
21. Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vistas.					
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero.					
23. Gosto de desafios e novas oportunidades.					
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.					
25. Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.					
26. Aborreço-me quando perco tempo.					
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.					
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.					
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.					
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso sucedam.					
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.					
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.					
33. Tive fracassos no passado.					
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.					
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.					
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial, para que fique satisfeita com o trabalho.					
37. Nunca fico totalmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor.					
38. Executo tarefas arriscadas.					

39. Conto com um plano claro de vida.					
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar – me de que entendi o que quer.					
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os.					
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.					
43. O trabalho que realizo é excelente.					
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.					
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.					
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.					
47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.					
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.					
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.					
50. Preocupo – me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.					
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.					
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.					
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.					
54. Mantenho – me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.					
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.					

56. Entendo que minha visão é própria da minha história, os valores e os modelos resultantes do passado familiar, da minha experiência profissional, da educação formal, da educação informal (leitura, viagens, filmes etc), minhas crenças, meu sistema de relações etc.					
57. Minha energia é despendida com o intuito de conferir mais liderança, podendo me levar a uma dedicação maior para criar e preservar relacionamentos ou para completar uma visão.					
58. A liderança afeta o meu desejo de realizar e isto, por sua vez, determina, em grande parte, até onde a minha visão alcança.					
59. Utilizo o ditado: “dize-me quem tu queres que seja teu amigo e eu te direi quem tu serás”.					
60. Canalizo as energias numa direção particular.					
61. Concentro-me num determinado campo de atividade e num determinado lugar					
62. Procuo adquirir experiência e conhecimento nos assuntos.					
63. Desenvolvo, metodicamente, o pensamento vertical e o pensamento horizontal no campo de atividade em questão.					
64. Tenho capacidade de pensar e fazer escolhas.					
65. Possuo aptidão e desejo de me comunicar.					
66. Possuo inabalável determinação de realizar e concluir alguma coisa.					
67. Tenho perseverança para trabalhar por resultados a longo prazo.					
68. Na minha empresa a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades.					
69. Na minha empresa há inexistência de objetivos claramente definidos.					
70. Aplico técnicas científicas de administração e formulo estratégias de longo alcance.					
71. Minhas decisões são desconexas para a empresa.					
72. Minhas estratégias são caracterizadas por saltos dramáticos diante da incerteza.					
73. Sou orientado para análise sistemática e detalhada.					
74. Tenho o poder da organização centralizado em minhas mãos.					

75. No processo de formulação de estratégia caracterizo-me “por reação” aos problemas existentes e não através da busca “ativa” de novas oportunidades.					
76. No processo de formulação de estratégia caracterizo-me pela integração de decisões e de estratégias.					
77. O crescimento é meu principal objetivo na organização empreendedora.					
78. Procuro constituir um processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que eu desejo e que não acontecerão a menos que eu faça algo.					
79. Mantenho a organização presa por uma complexa teia de forças políticas.					
80. Defino a visão a ser seguida pela organização.					
81. Concentro-me em uma análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes.					
82. No processo de tomada de decisão caracterizo-me por passos incrementais e consecutivos.					
83. Mantenho a empresa localizada mantendo uma linha de produtos/serviços relativamente estável.					
84. Mantenho a empresa continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços.					
85. Minha empresa exhibe um comportamento mais inconsistente do que ou outros tipos.					
86. Meu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que meus concorrentes e tento proteger o domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e /ou menores preços.					
87. Adoto uma espécie de não-estratégia, onde as situações que fluem naturalmente.					
88. Tento manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tento adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor.					
89. Deixo bem claro a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla.					
90. Minha abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçado por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.					

91. Não arrisco em novos produtos/serviços a não ser quando me sinto ameaçado por outros competidores.					
92. Não procuro estar entre os líderes da indústria, restringindo-me àquilo que sei fazer tão bem ou melhor que qualquer um.					
93. Valorizo a empresa a ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.					

94. Qual foi a principal ação da sua empresa, ao perceber a introdução de produtos chineses no seu mercado? Enumere por ordem de importância as ações implementadas (1 mais importante até a não implementada).

	Investimento em P&D (Planejamento e Desenvolvimento)
	Investimento em publicidade e propaganda
	Economia de escala (aumento do volume produzido para reduzir os custos por unidade produzida)
	Terceirização de partes da produção
	Terceirização da produção completa, apenas ficou com a marca
	Internacionalização
	Importação da matéria-prima
	Importação dos produtos acabados
	Exportação de produtos
	Instalação de unidades fabris em outros países
	Participação de feiras nacionais e internacionais
	Terceirização da exportação no exterior.
	Terceirização tendo unidade produtiva no exterior.

( ) Outra: descreva:

Você gostaria de comentar alguma coisa sobre o tema: o impacto que os produtos chineses causaram na indústria têxtil de Blumenau?



## ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA ORIGINAL McCLELLAND

### QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO POR DAVID CLARENCE MCCLELLAND

#### QUESTIONÁRIO PADRÃO - AUTO AVALIAÇÃO DAS CCEs

NOME: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você de melhor forma (considere como você é hoje, e não como gostaria de ser). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

2. Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

1 = nunca

2 = raras vezes

3 = algumas vezes

4 = usualmente

5 = sempre

3. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo :

Mantenho-me calmo em situações tensas   2  .

A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número “2” para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

4. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

5. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

6. Este questionário se constitui de diferentes etapas em seqüência, leia atentamente todas as instruções.

#### AUTO AVALIAÇÃO DAS CCEs

**1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre**

1. Esforço – me para realizar as coisas que devem ser feitas. \_\_\_\_\_

2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.

\_\_\_\_\_

3. Termino meu trabalho a tempo. \_\_\_\_\_

4. Aborreço – me quando as coisas não são feitas devidamente. \_\_\_\_\_

5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final. \_\_\_\_\_
6. Gosto de pensar no futuro. \_\_\_\_\_
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coletei todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele. \_\_\_\_\_
8. Planejo um projeto grande dividindo – o em tarefas mais simples. \_\_\_\_\_
9. Consigo que os outros apoiem minhas recomendações. \_\_\_\_\_
10. Tenho confiança que posso ser bem – sucedido em qualquer atividade que me proponha executar. \_\_\_\_\_
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente. \_\_\_\_\_
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenha de me pedir. \_\_\_\_\_
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo. \_\_\_\_\_
14. Sou fiel às promessas que faço. \_\_\_\_\_
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho. \_\_\_\_\_
16. Envolver-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito. \_\_\_\_\_
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida. \_\_\_\_\_
18. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando. \_\_\_\_\_
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa. \_\_\_\_\_
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas. \_\_\_\_\_
21. Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vistas. \_\_\_\_\_
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero. \_\_\_\_\_
23. Gosto de desafios e novas oportunidades. \_\_\_\_\_
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa. \_\_\_\_\_
25. Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega. \_\_\_\_\_
26. Aborreço-me quando perco tempo. \_\_\_\_\_
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar. \_\_\_\_\_

28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito. \_\_\_\_\_
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações. \_\_\_\_\_
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso sucedam. \_\_\_\_\_
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas. \_\_\_\_\_
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso. \_\_\_\_\_
33. Tive fracassos no passado. \_\_\_\_\_
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro. \_\_\_\_\_
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo passo para outras atividades. \_\_\_\_\_
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial, para que fique satisfeita com o trabalho. \_\_\_\_\_
37. Nunca fico totalmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las. \_\_\_\_\_
38. Executo tarefas arriscadas. \_\_\_\_\_
39. Conto com um plano claro de vida. \_\_\_\_\_
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar – me de que entendi o que quer. \_\_\_\_\_
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando – os. \_\_\_\_\_
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema. \_\_\_\_\_
43. O trabalho que realizo é excelente. \_\_\_\_\_
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas. \_\_\_\_\_
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado. \_\_\_\_\_
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas. \_\_\_\_\_
47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo. \_\_\_\_\_
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho. \_\_\_\_\_
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas. \_\_\_\_\_

50. Preocupo – me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.  
\_\_\_\_\_

51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos. \_\_\_\_\_

52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.  
\_\_\_\_\_

53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar. \_\_\_\_\_

54. Mantenho – me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente. \_\_\_\_\_

55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti – lo. \_\_\_\_\_

### INSTRUÇÕES

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. **Observe que os números são consecutivos nas colunas.** Ou seja, a resposta n °2 encontra-se logo abaixo da resposta n ° 1, e assim sucessivamente.

2. Atenção, faça as somas e subtrações designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.

3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.

### Avaliação das afirmações Pontuação CCEs

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + 6 = \_\_\_\_\_ Busca de oportunidades e iniciativa  
(1) (12) (23) (34) (45)

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + 6 = \_\_\_\_\_ Persistência  
(2) (13) (24) (35) (46)

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ + 6 = \_\_\_\_\_ Comprometimento  
(3) (14) (25) (36) (47)

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + 0 = \_\_\_\_\_ Exigência de qualidade e eficiência  
(4) (15) (26) (37) (48)

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + 6 = \_\_\_\_\_ Correr riscos calculados  
(5) (16) (27) (38) (49)



Correr Riscos Calculados \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_  
 Estabelecimento de Metas \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_  
 Busca de Informações \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_  
 Planejamento e  
 Monitoramento Sistemático \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_  
 Persuasão e Rede de  
 Contatos \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_  
 Independência e Auto  
 Confiança \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

### **PERFIL**

Busca de oportunidades e iniciativa					
Persistência					
Comprometimento					
Exigência de qualidade e Eficiência					
Correr Riscos Calculados					
Estabelecimento de Metas					
Busca de Informações					
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos					
Persuasão e Rede de Contatos					
Independência e Auto Confiança					
	0	5	10	15	20
					25

# 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](#)