

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO

**POTENCIAL EMPREENDEDOR, ESTRATÉGIA E
PORTE DA EMPRESA: UM ESTUDO NO SETOR
METAL- MECÂNICO**

CURITIBA

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ULISSES DE SOUZA MORAIS

**POTENCIAL EMPREENDEDOR, ESTRATÉGIA E
PORTE DA EMPRESA: UM ESTUDO NO SETOR
METAL- MECÂNICO**

Projeto de dissertação apresentado ao programa de Mestrado em Administração do UnicenP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Empreendedorismo

Orientação: Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez.

CURITIBA

2008

ULISSES DE SOUZA MORAIS

**Potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa:
um estudo no setor metal-mecânico.**

Projeto de dissertação apresentado ao programa de Mestrado em Administração do UnicenP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Campo de conhecimento:
Empreendedorismo**

**Data de aprovação:
11 / 02 / 2008.**

Banca examinadora:

**Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez
Orientador**

**Prof. Sieglinde Kindl da Cunha
Membro da banca de qualificação**

**Prof. Heitor José Pereira
Membro da banca de qualificação**

Sumário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VI
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA	15
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	22
2.2 MODELO CARLAND, CARLAND E HOY (1992)	26
2.3 ESTRATÉGIA	29
2.3.1 Estratégia e aprendizado	30
2.3.2 Dimensões da estratégia.....	30
2.3.3 Os 5Ps da estratégia.....	31
2.3.4 O conceito de estratégia empresarial.....	32
2.3.5 Estratégia: modelo de Miles e Snow (1978).....	33
2.4 CICLO DE VIDA E PORTE DA EMPRESA.....	51
2.4.1 O ciclo de vida segundo Adizes	54
2.4.2 Porte da empresa.....	65
2.5 A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR, PORTE DA EMPRESA E ESTRATÉGIA	67
3 METODOLOGIA	70
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	70
3.1.1 Perguntas de pesquisa	70
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis	71
3.2 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	73
3.2.1 Delineamento	73
3.2.2 População e amostragem	75
3.2.3 Dados primários e dados secundários	77
3.2.4 Análise dos dados	78
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	79
4.1 Descrição da amostra.....	79
4.2 Potencial empreendedor.....	81

4.3	Estratégia.....	87
4.4	Porte da empresa.....	89
4.5	Associação entre as variáveis estudadas: relação entre potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa.....	90
4.5.1	Associação entre o potencial empreendedor e o tipo de estratégia utilizada nas empresas estudadas.....	91
4.5.2	Relação entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada.....	98
4.5.3	Relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.....	102
5	CONCLUSÃO	110
6	REFERÊNCIAS	116
	ANEXO I – INSTRUMENTO PARA MENSURAÇÃO DE DADOS	122
	ANEXO II – DADOS TABULADOS DO ANEXO I	127
	ANEXO III – DADOS TABULADOS	131
	ANEXO IV – DADOS ESTATÍSTICOS DO CEI	139136

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Ciclo de adaptação estratégica	34
Figura 02	Relação entre as variáveis	71
Gráfico 01	Porte da empresa	80
Gráfico 02	Histograma CEI	81
Gráfico 03	Normalidade do CEI	82
Gráfico 04	Valores esperados do CEI x valores observados	84
Gráfico 05	Tipo de empreendedor	85
Gráfico 06	Porcentagem dos tipos de estratégia	88
Gráfico 07	Histograma do n° de funcionários	90
Gráfico 08	Total estratégia x tipo de empreendedor	93
Gráfico 09	Tipo de empreendedor x estratégia	94
Gráfico 10	Teste de equalização	95
Gráfico 11	Distribuição do CEI em relação às estratégias	96
Gráfico 12	Intervalo do CEI x estratégia	97
Gráfico 13	Boxplot CEI x estratégia	98
Gráfico 14	Estratégia x porte da empresa	99
Gráfico 15	Porcentagem estratégia x porte da empresa	100
Gráfico 16	Contribuição do CEI para o teste do qui-quadrado	105
Gráfico 17	Valores observados x valores esperados	106
Gráfico 18	Distribuição do CEI x n° funcionários	107
Gráfico 19	Boxplot CEI x n° funcionários	108
Quadro 01	Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos	48

Quadro 02	Categorias estratégicas de Miles e Snow	50
Quadro 03	Ordem de importância dos problemas no ciclo de vida	65
Quadro 04	Porte da Empresa conforme critério SEBRAE	67
Quadro 05	Porte da Empresa conforme critério SEBRAE	75
Quadro 06	Qui-quadrado estratégia x porte	101
Quadro 07	Qui-quadrado – potencial empreendedor x porte	104
Quadro 08	Análise de regressão CEI x n° funcionários	109
Tabela 01	CEI	83
Tabela 02	Classificação do CEI dos respondentes	85
Tabela 03	Contribuição dos fatores internos na composição do CEI	87
Tabela 04	ANOVA CEI x estratégia	92
Tabela 05	ANOVA CEI x n° funcionários	103
Tabela 06	Correlação CEI x n° funcionários	108

Dedico este trabalho aos maiores amores de minha vida, minha esposa Angela e minha filha Geórgia, que são a razão do meu viver. O tempo e a vida nos reservam surpresas lindas e minha maior alegria é ver minha família andando de braços dados e todos juntos.

AGRADECIMENTOS

Manifesto meus agradecimentos às pessoas que me auxiliaram no alcance de mais um desafio.

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde, força, inteligência e fé para superar as dificuldades encontradas no caminho trilhado e todas as dádivas pelas quais irradio gratidão.

Ao meu pai *“in memoriam”*, pelo fato do curto espaço de tempo que convivemos, transmitiu-me sua sabedoria e ensinou-me a respeitar o próximo e a natureza.

A minha mãe, a quem tenho o maior respeito e admiração e de acordo com suas possibilidades proporcionou-me a educação.

A minha irmã Lara, que sempre acreditou e investiu no meu sucesso em um momento especial de minha vida.

Ao professor Fernando Gimenez pelas orientações e por ser um professor comprometido com o aprendizado e contagiante em sua disposição e empatia, dedicando seu tempo para que finalizasse este estudo.

Aos professores Sieglinde Kindl da Cunha e Heitor José Pereira, por aceitarem participar da banca de avaliação e, desta forma, conferirem credibilidade ao meu trabalho.

Aos professores do Mestrado em Administração da Unicenp, que sempre estiveram à disposição para orientarem-me nas mais variadas dúvidas.

Ao pessoal do SINDIMETAL por terem disponibilizado os nomes e contatos das empresas para realização da pesquisa.

Enfim a todos que de alguma forma fazem parte de minha vida.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo avaliar a existência de uma associação entre o potencial empreendedor e a estratégia segundo a classificação de Miles e Snow, bem como a associação destas duas variáveis com o porte da empresa. Os dados foram coletados por meio de um instrumento de mensuração de dados englobando os dois modelos estudados e foi aplicado entre dirigentes de empresas de Curitiba e Região Metropolitana associadas ao SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná). Empreendedorismo, neste estudo, é a combinação de fatores comumente associados a indivíduos empreendedores como necessidade de realização, propensão ao risco e à inovação e postura estratégica. Estes atributos são ajustados em um instrumento de pesquisa (*Carland Entrepreneurship Index* – CEI) de forma a fornecer uma pontuação que possibilita a classificação dos indivíduos em micro-empreendedores, empreendedores e macro-empreendedores. O potencial empreendedor, medido por meio do CEI, tem como premissa a suposição de que todos os indivíduos são empreendedores. E a estratégia, neste estudo, segue o modelo proposto por Miles e Snow, que categoriza quatro tipos de estratégia: a prospectora, a defensiva, a analítica e a reativa. Foram investigadas noventa e sete de um total de trezentos e cinquenta e sete empresas metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana, conforme dados do SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná). A metodologia utilizada permite classificar esta pesquisa como de campo, descritiva, formal, *ex-post-facto*, de corte transversal, de escopo estatístico. Os resultados permitem afirmar que, neste estudo e para o setor investigado, a estratégia prospectora foi a mais adotada pelos dirigentes; não existe associação entre potencial empreendedor e estratégia; não existe relação entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada, e, existe relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa. O estudo contribuiu para ampliar o entendimento da relação entre potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa, visto que seus resultados não diferiram de estudos anteriores.

Palavras chaves: potencial empreendedor, estratégia, porte da empresa

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the relationship between entrepreneurial potential and the strategy classification of Miles and Snow, as well as the relationship between these two variables and firm size. The data was collected by means of an instrument comprising the two studied models and was applied among controllers of firms of Curitiba and Metropolitan Region associates to the SINDIMETAL (Union of the Metallurgic, Mechanical Industries and of Electric Material of the State of the Paraná). Entrepreneurship in this academic research is a combination of some traits commonly mentioned as characteristics of entrepreneurs like need for achievement, risk-taking and innovation propensity and strategic posture. These traits were combined in an instrument of research named Carland Entrepreneurship Index – CEI in order to offer a score to classify individuals as macro-entrepreneur, entrepreneur and micro-entrepreneur. The entrepreneurial potential measured through the CEI has as premise the assumption that everyone is an entrepreneur. And the strategy, in this study, follows the model developed by Miles and Snow, that categorize four types of strategy: the prospector, the defensive, the analytical and the reactive. Ninety and seven from a total of three hundred fifty seven metallurgic, mechanical firms and of electric material from Curitiba and Metropolitan Region were investigated. The design of this research can be classified as formal, interrogative, ex-post-facto, descriptive, cross-sectional, and quantitative. The results permitted to state that, in this study and for the business area investigated, the prospector strategy was adopted by the controllers; there is no association between entrepreneurial potential and strategy and between firm size and the type of strategy. However, there is a relationship between entrepreneurial potential and firm size. The study contributed towards a better understanding of the relationship between entrepreneurial potential, strategy and firm size, since its results had not differed from previous ones.

Key-words: entrepreneurial potential, strategy, size firm

1 INTRODUÇÃO

A literatura clássica sobre o empreendedorismo tem em Schumpeter (1982) a sua obra mais significativa, cuja concepção concentra a atenção nos negócios que envolvem processos de inovação e de destruição criativa proporcionada por novas maneiras de alocar os recursos econômicos. Diversos outros estudos têm surgido, enfatizando as características comportamentais do empreendedor.

O Brasil, segundo o relatório GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2005), é visto como um país empreendedor, ocupando a sétima posição entre os países, com maior nível de empreendedorismo, com uma TAE – Taxa de Atividade Empreendedora – total de 11,3% em 2005. Este relatório engloba uma pesquisa com 37 países participantes. O Brasil participa desde 1999, e sempre ocupou uma posição de destaque dentre os países com alta taxa de atividade empreendedora (GEM, 2006).

Em função do importante papel que as empresas representam para a economia de um país, e considerando-se que as organizações são um campo fértil de estudo, ainda pouco explorado, este trabalho orienta-se para a busca de explicações sobre as escolhas e ações estratégicas que considerem a influência fundamental das idéias de seus proprietários ou executivos principais no seu destino.

Para uma pessoa ser considerada empreendedora, deve possuir algumas habilidades técnicas, gerenciais e algumas características pessoais (Dornelas, 2001). Birley e Musyka (2001) acreditam que os empreendedores recebem influências de origens diversificadas e variáveis no decorrer do tempo. Eles podem ser influenciados pela carga genética, pela formação familiar, pelas experiências profissionais anteriores e pelo ambiente econômico em que estão inseridos.

Não há consenso, na literatura, sobre o perfil do empreendedor. Alguns estudiosos desenvolveram teorias que destacam características próprias do empreendedor.

Os empreendedores são apontados como pessoas com capacidades, habilidades e atitudes próprias, que formam suas características de identificação. Na década de 60, McClelland (1961) descreve o empreendedor como um corredor de risco, cuja necessidade principal é a de realização.

O empreendedor pode ser compreendido como um ser social, produto do meio em que vive, sendo um fenômeno regional (FILLION, 1991).

Drucker (1986) cita a inovação e capacidade para conviver com riscos e incertezas, bem como a constante busca por mudanças como características do empreendedor.

O setor abordado nesta pesquisa será o metal-mecânico de Curitiba e Região Metropolitana, sendo empresas filiadas ao SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná), um setor em constante desenvolvimento e essencial para a economia do País.

O setor é composto por empresas de variados portes, de micro empresa a empresa de grande porte, e, principalmente no Estado do Paraná, nos últimos anos muitas empresas se estabeleceram devido a incentivos fiscais e tributários cedidos pelo governo, fortalecendo o setor em questão e gerando assim novos empregos para a região.

Após serem estabelecidas algumas características, habilidades e valores que compõem o perfil do empreendedor, segundo diversos autores pesquisados, tem-se ainda o delineamento da estratégia baseada no modelo de Miles e Snow (1978), englobando as seguintes categorias estratégicas: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa.

A pesquisa, objeto deste projeto, buscará fazer a análise do tipo de empreendedor baseada no modelo CEI (Carland Entrepreneurship Index) de Carland, Carland e Hoy (1992) e seu tipo de estratégia classificada no modelo de Miles e Snow utilizada em determinadas empresas de Curitiba e Região Metropolitana, no Estado do Paraná, destacando os principais pontos e as características dos empreendedores deste mercado. O CEI consiste em um questionário de auto-resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada, sendo a ferramenta um forte indicador que pode auxiliar o indivíduo a alcançar uma postura empreendedora.

Embora a tendência do trabalho seja enfatizar o empreendedor e suas escolhas estratégicas, ao mesmo tempo tem-se um delineamento do estudo do porte da empresa e sua relação com o empreendedor e suas escolhas estratégicas dentro das organizações estudadas.

Tem-se assim uma ampla visão do comportamento empreendedor, perfil, estratégia e porte da empresa, visto que a pesquisa abrangerá diversos segmentos da indústria e empresas de portes variados.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A internacionalização dos mercados, provocada pela globalização, faz com que as organizações sejam instadas por desafios. A competição, os avanços tecnológicos estão transformando os modelos de empresas e até mesmo os modelos de negócios, há a necessidade de busca contínua por inovações. O conhecimento surge nas organizações com base nas informações. Desse conjunto, por certo, surge o crescimento econômico.

A questão do desenvolvimento econômico tem raízes nas crises econômicas mundiais com reflexos nas conjunturas locais. O tema crescimento econômico emergiu a partir da obra de Adam Smith, *A Riqueza das Nações*. Nele, Smith (1983) procura explicar como o mercado opera e qual a importância do tamanho desse mercado.

Já Schumpeter (1982) diferencia crescimento e desenvolvimento. Segundo o autor, só há crescimento se a economia funcionar em um sistema de fluxo circular de equilíbrio, cujas variáveis aumentam apenas em função da expansão demográfica. Por outro lado, o desenvolvimento ocorre com inovações tecnológicas, por obra de empresários inovadores.

Assim, há desenvolvimento quando há mudanças de estruturas. Para Souza (1997, p.21), “o desenvolvimento econômico é um conjunto de transformações, que se produzem na estrutura de uma economia”.

O setor de metal-mecânica compreende uma grande variedade de atividades relacionadas à transformação dos metais e, por isso, é muitas vezes chamado de complexo metal-mecânico. Este complexo constitui um conjunto amplo e diversificado de setores, cuja característica principal consiste no fato de que o componente principal dos bens (e serviços) produzidos contempla tecnologias baseadas em conhecimentos e técnicas, relacionados com a produção, processamento e utilização de metais, especialmente o ferro, o alumínio e o aço, dentre outros tipos de ligas metálicas (ROSENTHAL, 1999).

Considera-se que estas atividades estão compreendidas nos seguintes segmentos industriais: (i) indústria metalúrgica; (ii) indústria de máquinas e equipamentos; (iii) indústria de bens finais; e (iv) outras atividades como a produção

de ferramentas, ferragens e outros artefatos metálicos e a indústria de material elétrico (ROSENTHAL, 1999).

Apesar dessa diversidade de atividades industriais, pode-se destacar algumas características e tendências gerais do complexo de metal-mecânica como um todo. A década de 1990, em particular, trouxe reflexos importantes com a velocidade de mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência, sendo a maior inovação a incorporação da microeletrônica nos produtos, bem como a compactação e miniaturização e as descobertas de novas matérias-primas. Segundo MOTA e ROSENTHAL (2000), o setor de metal-mecânica é um dos mais afetados por essas tecnologias, pois estas representam oportunidades para aumentar a competitividade e a inovação ao proporcionar uma capacidade maior de controle e de automação da produção.

Para atender às novas exigências do mercado, as empresas do setor tiveram que passar por um processo de reorganização para apresentar uma estrutura de custos menores e qualidade maior, adotando um novo modelo de produção e de distribuição que viabilizam ganhos de produtividade. Esse novo modelo se baseia, essencialmente, em novas técnicas de gestão e organização, como programas de qualidade através da certificação, sistemas just in time e a terceirização de parte das atividades produtivas, e também na adoção de novas tecnologias de produção (FERREIRA, 2002).

O Sindimetal quer desenvolver um Programa de Competitividade do Setor Metal Mecânico, o Projeto Empreender, uma parceria de sucesso do Sebrae Nacional com a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB).

O projeto é um conjunto de ações para fortalecer micro e pequenas empresas através do associativismo, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico principalmente na geração de emprego, ocupação e renda. "É um projeto muito bom que pode ser aplicado no setor metal-mecânico, com o intuito de promover reuniões quinzenais entre os empresários, para discutir as necessidades do setor".

O desenvolvimento das cadeias produtivas do Estado é uma das prioridades do Sebrae no Paraná e o setor metal-mecânico tem importância estratégica pelo seu potencial inovativo. Com parcerias sólidas, estão desenvolvendo estudos e pesquisas, buscando oportunidades de negócios e aprimorando a gestão das micro e pequenas empresas do setor, sempre atuando de forma associativa. Assim como

o Sebrae, o Sindimetal também tem papel fundamental nas ações para o setor metal-mecânico.

O setor metal-mecânico é bastante diversificado, tem um enorme potencial e condições de agregar valor às empresas.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo das considerações precedentes e tomando como premissa que as rápidas mudanças ambientais provocam a necessidade de ações empreendedoras para a manutenção e sobrevivência em um mercado competitivo, independentemente do porte e do tempo de existência das organizações, tem-se assim a estruturação do ambiente institucional e o processo de aprendizado dos empreendedores. Desta forma, a integração entre as estratégias e o potencial empreendedor é um fator determinante de como os negócios alcançarão vantagem competitiva neste ambiente turbulento.

O presente estudo busca investigar o seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação entre potencial empreendedor, estratégia adotada e porte em empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O estudo evidenciará a relação entre o potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa em empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar a relação entre o potencial empreendedor, estratégia e porte em empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

O desenvolvimento do trabalho buscará alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1 – identificar o potencial empreendedor dos dirigentes das empresas;
- 2 – identificar estratégias adotadas pelos dirigentes;
- 3 – identificar o porte das empresas;
- 4 – verificar a relação entre potencial empreendedor e estratégia utilizada;
- 5 – comparar as estratégias adotadas por empresas de porte diferentes.

1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A administração estratégica tem sua origem nos anos 60, com propósitos interdisciplinares, visando a incrementar a *performance* e eficiência organizacional (HITT, IRELAND, CAMP *ET AL*, 2002). Estes estudos iniciais, realizados por Chandler (1962) apud Michael, Storey e Thomas (2002), visavam a coordenar atividades dentro da empresa, prevenindo perdas e supervisionando o uso de recursos, bem como identificar oportunidades e direcionar recursos para levar a empresa a novas direções, com novas capacidades, produtos e mercados. O planejamento estratégico, portanto, torna-se uma ferramenta indispensável ao empreendedor para a obtenção do sucesso do seu empreendimento.

A dinamicidade ambiental em que as organizações estão inseridas não permite que os empreendedores administrem da mesma forma que o faziam no passado (MILLS, 1996). As forças externas são mutáveis. Morgan (1996, p.69),

neste sentido, alerta para a presença de um ambiente onde a concorrência é acirrada, dizendo que

as organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento de sua existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista a escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem.

Diante desta realidade complexa, as organizações estão inseridas na sociedade que está em constante mutação e auto-organização. Para conseguir lidar com este ambiente turbulento, Bauer (1999) considera que o empreendedor deve saber desenvolver habilidades sociais, tolerar o erro, possuir uma atitude crítica à experiência, ser aberto a opiniões contrárias à dele, legitimar a contradição e a ambigüidade. Além disso, defende que o foco da missão e da visão do empreendimento devem estar voltados principalmente em evitar aquilo que realmente é nocivo à continuidade organizacional, exercendo a negociação, valorizando a investigação para o estabelecimento de estratégias de ação.

À vista disso, as organizações possuem sua trajetória própria, direcionada pelo empreendedor por meio de uma estratégia específica. A princípio, esta decisão estratégica está relacionada à avaliação que o dirigente organizacional faz do ambiente em que está inserido, ou seja, do ambiente competitivo (PORTER, 1986).

Estratégia pode ser entendida como sendo “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente. A formulação da estratégia, portanto, envolve a interpretação do meio ambiente e, no fluxo das decisões organizacionais (‘estratégias’), o desenvolvimento de padrões congruentes para com elas” (MINTZBERG, 1995).

Esta análise ambiental não significa dependência das ações dos concorrentes e imitação delas para a sobrevivência organizacional. Para competir pelo futuro, os estrategistas não devem somente realizar um *benchmarking* dos produtos e/ou serviços e processos de seus concorrente, mas o mais importante seria desenvolver uma independência deles, antecipando-se aos concorrentes, criando sua própria história baseando-se no que o seu cliente deseja (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

É a estratégia que pode guiar o empreendedor para a tomada de decisão sobre o que fazer diante da concorrência, que reage imprevisivelmente. Estratégia, portanto, “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998).

Na teoria, este estudo viabilizará a verificação da associação entre o potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa, contribuindo assim para verificar a semelhança entre os resultados observados em estudos anteriores por (GIMENEZ, INÁCIO JUNIOR E SUNSIN, 2001; FERREIRA, 2005).

Na prática, este estudo ajudará para que, na formação de novos empreendedores, possam ser estudados os aspectos e características que aperfeiçoam o comportamento empreendedor do indivíduo.

Os instrumentos que serão utilizados neste estudo já foram aplicados em outros estudos em diferentes setores da economia brasileira, no caso, os artigos de Gimenez (1998, 1999 e 2001), abordando estratégia em pequenas empresas e posteriormente à aplicação da versão em português da ferramenta CEI e a dissertação de Ferreira (2005), com varejistas de materiais de construção na cidade de Curitiba – PR, sempre com o intuito de mensurar o potencial empreendedor, estratégia utilizada e perfil do empreendedor, segundo o porte da empresa.

Portanto, o presente estudo contribui, também para verificar se os resultados observados nos trabalhos de Gimenez, (1998, 1999 e 2001) e Ferreira (2005) podem ser encontrados em um segmento econômico diferente dos estudados.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação apresenta-se estruturada em cinco partes. Na introdução foi abordada a temática do estudo, identificando o problema e os objetivos geral e específicos da pesquisa, além das justificativas teórica e prática. A segunda parte apresenta o referencial teórico-empírico que fundamenta o presente estudo.

Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos que norteavam o estudo, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis, bem como suas definições

constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta, ou seja, mensurar o potencial empreendedor e estratégia utilizada segundo o porte da empresa. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, as fontes de dados a serem coletados e o tratamento que será dado a eles.

Na quarta parte está a análise dos resultados das atividades que foram desenvolvidas.

E na última parte são apresentadas as conclusões referentes aos resultados obtidos da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A contextualização do presente trabalho é apresentada de modo que se possa conhecer, primeiramente, os conceitos sobre o comportamento empreendedor e a ferramenta CEI (CARLAND E CARLAND, 1991).

Em seguida apresentam-se os conceitos de estratégia, tipos de estratégia e estratégia segundo o modelo de Miles e Snow (1978).

Depois, apresentam-se estudos sobre a relação entre comportamento empreendedor, estratégia e porte da empresa das organizações.

Em um determinado momento, será apresentado também o referencial sobre as indústrias pesquisadas, abordando aspectos relevantes sobre os setores que foram investigados.

2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Muitos estudos têm sido realizados para explicar o comportamento empreendedor e os aspectos relacionados ao empreendedorismo. Estudar o empreendedorismo é estudar o comportamento do ser humano diante de desafios.

O processo de empreender envolve a criação de algo novo, de valor. E requer a devoção pelos negócios, o comprometimento de tempo e a utilização de esforço necessário para o crescimento do empreendimento. Requer também ousadia necessária para assumir riscos calculados, com a superação de possíveis erros ou falhas.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que, de acordo com Schumpeter (1982), é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

No empreendedorismo o *ser* é mais importante do que o *saber fazer*. As características do empreendedor são a referência para a obtenção do sucesso. O fator de sucesso se concentra na pessoa do empreendedor, que utiliza todo o seu potencial na obtenção do êxito.

A definição da palavra empreendedor varia de autor para autor, mas há uma intersecção nas diversas definições com a qual todos concordam. O termo empreendedor denota a pessoa que exercita total ou parcialmente as funções de:

a) iniciar, coordenar, controlar e instituir maiores mudanças no negócio de empresa e/ou,

b) assumir riscos nessa operação que decorrem da natureza dinâmica da sociedade e do conhecimento imperfeito do futuro, que não podem ser convertidos em custos certos através de transferência, cálculo ou eliminação (MINTZBERG, 2001).

Várias são as características que fazem parte do perfil de uma pessoa empreendedora, dentre elas pode-se citar:

1. Autoconfiança. Sentir-se seguro em relação aos seus propósitos, ao seu projeto. Mesmo tendo muitas opiniões contrárias podendo agir com firmeza e determinação para atingir o seu objetivo.

2. Automotivação. Não necessita do “empurrão” de outros para se animar. Encontra forças em si mesmo diante dos desafios. Mesmo diante de algum fracasso encontra sempre um motivo para recomeçar.

3. Criatividade. Capacidade de encontrar soluções viáveis para solução de problemas. Capacidade de criar novos produtos e serviços. Capacidade de encontrar novos caminhos, novos processos. Tem sempre uma sugestão, mesmo que não seja a melhor.

4. Flexibilidade. Pessoas inflexíveis têm muitos problemas para o recomeço quando necessário. A flexibilidade habilita para rever posições, assumir o novo, ceder quando preciso. Ouvir as idéias e sugestões e aceitá-las quando for o caso, mesmo que isso signifique uma grande mudança no projeto.

5. Energia. Quem tem seu negócio próprio, dificilmente trabalhará oito horas por dia. Serão doze, senão catorze horas de trabalho diariamente. É preciso ter “pique”, muita energia, até o negócio poder caminhar sem necessidade de acompanhamento “*full time*”.

6. Iniciativa. Capacidade para agir de maneira oportuna e adequada sobre a realidade, apresentando soluções, influenciando acontecimentos e se antecipando às situações.

7. Perseverança. Capacidade de manter-se firme e constante em seus propósitos, porém, sem perder a objetividade e clareza frente às situações (saber perceber limites).

8. Resistência à frustração. Este item não diferente dos outros, é de suma importância no perfil do empreendedor. Não são poucos que abrem um negócio que não tem vida longa. Há sempre um recomeço. Este item está muito ligado à perseverança e a motivação.

9. Disposição para assumir riscos. São muitos os riscos que o empreendedor assume ao criar seu negócio. Risco do abandono do emprego, riscos financeiros, riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar (MINTZBERG, 2001).

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser encontradas nas áreas técnicas, gerenciais e nas características pessoais. As habilidades concentram-se no saber escrever, saber ouvir as pessoas, captar informações, capacidade oratória, organização, liderança, trabalho em equipe e possuir conhecimento técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem: marketing, administração, finanças, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e boa negociação. As características pessoais envolvem: disciplina, capacidade de correr riscos, inovação, orientação a mudanças, persistência e liderança visionária (MINTZBERG, 2001).

Um novo ambiente de negócios está surgindo, levando as organizações empresariais a um processo de transformação tanto na maneira de realizar seus negócios, quanto na sua própria estrutura interna. Esse ambiente é decorrente da crescente globalização, do alcance da maturidade de amplos segmentos do mercado e do grande avanço das telecomunicações, da capacidade de difusão de informações e do uso intenso da tecnologia da informação e da gestão que tem provocado mudanças na natureza do próprio trabalho.

Nesse novo tempo, o conhecimento torna-se o bem mais importante dentro de uma organização. Porém conhecimento só não basta. É preciso por as idéias em prática e fazê-las acontecerem. Isso decorre muitas vezes do espírito empreendedor. Segundo Drucker (1989), os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento do espírito empreendedor. Portanto, pode-se observar a importância do comportamento empreendedor e das características empreendedoras.

Para Fillion (1991), o empreendedor é a “pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios”. O empreendedor, na visão desse autor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente.

O empreendedor possui características que o diferenciam e está empenhado em aperfeiçoá-las. É a pessoa que quer aprender e busca o autoconhecimento e atualização em relação ao meio em que atua.

Características empreendedoras e comportamento empreendedor são necessários aos gestores dentro de uma organização. Porém, o surgimento natural de empreendedores qualificados não é suficiente para a atual sociedade. Assim, torna-se necessário motivar as pessoas para este comportamento (Degen, 1989). O processo educacional é um dos caminhos para isso. Outro caminho pode estar relacionado com a transformação do conhecimento, aproveitamento de oportunidades e experiências, que leva ao surgimento de novos empreendedores.

O empreendedorismo representa atualmente uma importante forma de inserção de homens e mulheres no ambiente socioeconômico. A opção de indivíduos pela atividade empreendedora resulta em um processo de empreender, o que pode ser compreendido por intermédio da análise de diversos fatores (Mintzberg, 2001).

Um desses fatores é o comportamento de empreendedores, que constitui atualmente uma das linhas de pesquisa em empreendedorismo, tendo em vista que parece existir uma tendência marcante na maneira como empreendedores se comportam.

Apesar da relevância do tema e do número de estudos já realizados sobre o assunto, pesquisas nessa área indicam a necessidade de maior exploração do fenômeno, para ampliar as conclusões sobre o assunto, bem como fornecer explicações mais precisas sobre questões de pesquisas relacionadas à definição de empreendedores a partir do seu comportamento (CARLAND E CARLAND, 1988).

2.2 MODELO CARLAND, CARLAND E HOY (1992)

Empreendedorismo é definido como um processo complexo e multifacetado, no qual as variáveis sociais, como mobilidade social, cultura, sociedade; econômicas, como incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco e psicológicas, influenciam o ato de empreender (Gimenez e Júnior, 2002). Ainda segundo os autores, dentre as diversas características do empreendedorismo, algumas das mais citadas são: necessidade de realização, propensão ao risco, criatividade, visão, alta energia, postura estratégica e autoconfiança.

A concepção inicial do termo empreendedorismo data da segunda metade do século XVIII e do início do século XIX, com os economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, cujas preocupações com economia, geração de novos empreendimentos e gerenciamento de negócios permitiam definir os empreendedores como pessoas que corriam riscos, pois investiam seu próprio dinheiro.

No entanto, o conceito adquiriu novo significado em 1911, com Schumpeter, conectando de maneira explícita o conceito de inovação. Schumpeter (1978) define a essência do empreendedorismo como a percepção e o aprimoramento de novas oportunidades no âmbito dos negócios, possuindo conexões com criações de novas formas de utilização de recursos nacionais deslocados do emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Para Fillion (1999), empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais que, durante seu exercício, está inerente à variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor. Ainda segundo o autor, o empreendedor é tido como:

(...) um indivíduo criativo, marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, possuindo um alto nível de consciência do contexto de referência para detectar oportunidades de negócios, buscando uma aprendizagem continuada a respeito de oportunidades de negócios e revelando um processo de tomada de decisões com risco moderado visando à inovação (FILLION, 1999).

Dolabela (1999) e Fillion (1999) apontam na discussão do conceito de empreendedorismo que o ponto central não é considerar ser ou não ser empreendedor; considera-se que este é situado em um *continuum* de pessoas com diferentes graduações no nível de empreendedorismo.

Desta forma, estudos buscando a mensuração deste conceito subjetivo, identificando os atributos que contribuem para a formação do perfil empreendedor, são cada vez mais relevantes. Uma adequada mensuração do perfil empreendedor exige uma precisa definição das características que compõem este perfil. Diversos autores (Schumpeter, 1978; Fillion, 1999) ilustram a dificuldade de definir as características do empreendedor. Existe um confronto de idéias entre economistas neo-schumpeterianos e comportamentalistas. Os neo-schumpeterianos consideram o desenvolvimento econômico como conseqüência do resultado da criação de novos negócios. Os empreendedores são detectores de oportunidades, correndo riscos inerentes e buscando retorno nos lucros obteníveis. Já na visão dos comportamentalistas, os empreendedores são como pessoas inovadoras e criativas, cuja liderança nata estimula outras a compartilharem seu ideal.

Carland, Carland e Hoy (1992) caracterizam o *Carland Entrepreneurship Index* – CEI como um dos mais conhecidos instrumentos de mensuração do perfil empreendedor aceitos academicamente e empresarialmente nos EUA. O CEI utiliza por base a personalidade e as preferências do indivíduo para determinação de fatores que representam características do perfil empreendedor, tais como: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade); tendência à inovação; propensão ao risco e postura estratégica.

O CEI é resultado das pesquisas sobre empreendedorismo realizadas pelos professores Carland, Carland e Hoy, especialistas neste campo.

O modelo utilizado será uma versão em português do instrumento de mensuração do potencial empreendedor intitulado *Carland Entrepreneurship Index* – CEI, colaborando assim para o estudo já realizado por Gimenez (2005), pois estaremos realizando um estudo com uma população diferente e contribuindo assim para a validação do instrumento.

Segundo Carland; Carland e Hoy (1992), o empreendedorismo é derivado de quatro elementos: (1) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), (2) propensão à inovação, (3) propensão ao risco e (4) postura

estratégica. Os quatro elementos utilizados por Carland e seus colaboradores são de grande consenso na literatura. Um indivíduo contendo um destes elementos, segundo a escala do CEI, entre os valores de 0 a 33 pontos estará enquadrado em três faixas: “Micro-Empreendedor” (0 a 15) ao “Macro-Empreendedor” (26 a 33) e na faixa intermediária de Empreendedor (16 a 25).

Os traços de personalidade são a necessidade de realização e criatividade. Um indivíduo com alta necessidade de realização pode ser definido como alguém que mantém e aspira completar tarefas difíceis, trabalha para alcançar metas distantes e obter altos padrões de desempenho e está disposto a esforçar-se para atingir níveis de excelência. Criatividade é um conjunto de habilidades, motivações e estados que estão ligados à solução de problemas. Ela é influenciada pelo ambiente e composta de três elementos: conhecimento, habilidade criativa e motivação (CARLAND, CARLAND E HOY, 1992).

Propensão à inovação é uma condição inerente ao empreendedorismo. Incorpora duas dimensões indissociáveis e interdependentes, a tecnológica e a empreendedora. Elas são importantes na percepção e identificação de oportunidades.

A propensão ao risco tem sido considerada um comportamento inerente ao empreendedor, pois a abertura e condução de um empreendimento representam algo arriscado. Ela pode ser entendida como tendência e desejo do indivíduo em aceitar ou evitar situações de incerteza relativa a uma situação em que os resultados podem ser negativos ou positivos.

A postura estratégica pode ser entendida como relevante fator na consecução dos objetivos organizacionais, aparecendo em maior ou menor medida conforme a intenção pretendida para o negócio. Uma das peculiaridades do empreendedor é que ele assume uma postura estratégica ao identificar uma oportunidade e organizar recursos para convertê-la em produtos ou serviços aceitos no mercado.

Carland, Carland e Hoy (1992) salientam que um instrumento que possa esclarecer o comportamento empreendedor é imprescindível para profissionais e pesquisadores.

O CEI consiste em um questionário de auto-resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada. Refere-se a uma escala preferencial, baseado em sua personalidade e preferências, delineando assim a

postura empreendedora do respondente. O CEI foi planejado para diferenciar entre diferentes tipos de empreendedores (micro a macro) e não entre empreendedores e não-empreendedores.

2.3 ESTRATÉGIA

A estratégia organizacional ocupa lugar de importância nos estudos relativos às organizações e isso se dá em virtude do próprio ambiente em que elas se encontram e da pressão exercida pelo ambiente, devido ao aumento da competitividade e necessidade de conquista de espaço no mundo dos negócios.

Segundo Porter (1999), o desenvolvimento da estratégia é regido pela competição e a estratégia tem como principal objetivo o desenvolvimento e gerenciamento de vantagens competitivas que ajudem as empresas a se sobressaírem em relação aos concorrentes. Para Ohmae (1998), estratégia tem uma abordagem diferente: deve estar focada na conquista de clientes e não na preocupação com os concorrentes, ou seja, as empresas devem desenvolver vantagens competitivas de tal forma que os clientes não se preocupem em buscar a concorrência. Nesse sentido, o conceito de estratégia estaria sendo tratado em termos de valor agregado. Se analisadas de acordo com a visão de Hamel e Prahalad (1995), as competências, para serem essenciais, deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores; ser difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Para esses autores, a estratégia é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos com o intuito de se destacar perante a concorrência e ser o melhor na visão dos clientes.

Analisando-se a estratégia sob as diversas perspectivas mencionadas acima, pode-se perceber, no que diz respeito à criação de estratégias, que estas podem ser concebidas na visão do ambiente competitivo, assim como do ambiente do consumidor, ou ainda, combinando-se essas duas visões. Os debates sobre estratégia não esgotam os desacordos existentes na literatura sobre o tema. Existem discordâncias sobre o conceito, sobre sua essência e sobre os elementos e aspectos humanos, organizacionais e sociais que precisam ser abordadas para se tratar adequadamente do tema.

2.3.1 Estratégia e aprendizado

A estratégia de uma empresa nunca será totalmente conhecida em seus mínimos detalhes. A realidade é sempre mais rica e dinâmica do que pode conceber o intelecto humano (FERNANDES; BERTON, 2005). O processo nunca é estático: os clientes mudam seus desejos, os ventos da economia e da política sopram para direções diferentes, novas tecnologias aparecem, os concorrentes reagem à estratégia, entre outros. Assim, a estratégia só acontece mesmo na implantação e nos ajustes de rumo. Não é a toa que alguns pesquisadores defendem que a estratégia total será sempre algo conhecido *a posteriori*, após o fato consumado. Essas idéias foram bem trabalhadas por autores que seguem a linha da estratégia como aprendizado, como Mintzberg (2001).

A idéia de aprendizado na implantação da estratégia refere-se, basicamente, a uma atitude de experimentação e da abertura para aprender ao se implantar uma estratégia. De certo modo, definir e implantar estratégias é um processo de tentativa e erro. Mintzberg *et al* (2000), enumeram algumas premissas do aprendizado estratégico:

1. a natureza complexa e imprevisível do ambiente das organizações, associada à difusão do conhecimento necessário à implantação da estratégia, exclui a possibilidade de um controle absoluto. Assim, o processo de definir estratégias é um processo de aprender ao longo do tempo;
2. embora os líderes possam aprender, o mais comum é que a organização, como um sistema coletivo aprenda;
3. o papel do líder não é conceber e prescrever estratégias, mas administrar o processo estratégico de forma que o aprendizado ocorra mais rapidamente.

2.3.2 Dimensões da estratégia

Mintzberg (2001) evidencia que as estratégias formais bem-sucedidas contém três elementos essenciais:

1. as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas;
2. as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações, e;

3. as principais providências seqüenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Como a estratégia determina a orientação geral e o foco da organização, sua formulação não pode ser vista como uma mera geração e alinhamento de programas para atingir metas predeterminadas.

Estratégias eficientes giram em torno de alguns conceitos e investidas chaves que lhes dão coerência, equilíbrio e enfoque (MINTZBERG, 2001).

A estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o desconhecido. No caso das grandes estratégias empresariais, nenhum analista pode prever as maneiras precisas pelas quais todas as forças de colisão podem interagir entre si ser distorcidas pela natureza ou pelas emoções humanas, ou ainda ser modificadas pela imaginação neutralizadora proposital de oponentes inteligentes (BRAYBROOKE E LINDBLOM, 1963).

2.3.3 Os 5Ps da estratégia

Segundo Mintzberg (2001), a estratégia está dividida em 5 partes:

1. A estratégia como plano: estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Uma estratégia pode ser um pretexto, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. A estratégia real (isto é, como plano, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, como tal é um pretexto, um blefe.
2. A estratégia como padrão: a estratégia é um padrão em um fluxo de ações (Mintzberg, 1985). Em outras palavras, por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Assim, as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão seguir uma determinada definição.

3. A estratégia como posição: a estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Por esta definição, a estratégia se torna à força de mediação – ou “harmonização”, segundo Hofer e Shendel (1978), entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.
4. A estratégia como política: a estratégia procurada para promover a cooperação entre as organizações, até mesmo prováveis concorrentes (equivalente em biologia a animais reunindo-se em grupos em busca de proteção). Tais estratégias podem estender-se “de providências informais e discussões a dispositivos formais, como diretorias interligadas, *joint ventures* e fusões”. São estratégias para subverter forças legítimas da concorrência.
5. A estratégia como perspectiva: a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia neste particular é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

2.3.4 O conceito de estratégia empresarial

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. A organização necessita ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes. Ela não precisa desenvolver uma estratégia por meio de um processo de planejamento grande e oneroso nem é obrigada a contratar um consultor. Deve, isto sim, examinar-se minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades (Porter, 1999).

2.3.5 Estratégia: modelo de Miles e Snow (1978)

Os estudos sobre o tema empreendedorismo têm se intensificado a cada dia, pois descobrir o motivo pelo qual as pessoas empreendem, quem são estas pessoas, suas características próprias e o seu diferencial com relação às demais é um desafio. Da mesma forma, estratégia é um conceito abstrato e imprescindível às organizações diante da competitividade ambiental, pois realiza a ligação entre instituição e o seu contexto.

As rápidas mudanças ambientais provocam a necessidade de ações empreendedoras para a manutenção e sobrevivência em um mercado competitivo, independentemente do porte e do tempo de existência da organização. Desta forma, a integração entre as estratégias e o empreendedorismo é um fator determinante de como os negócios alcançarão a vantagem competitiva no ambiente em que estão inseridas.

Diante desta realidade complexa, as organizações estão inseridas na sociedade que está em constante mutação e auto-organização. Morin *apud* Bauer (1999, p. 161) considera que “uma sociedade está em autoprodução permanente (...) por meio de desordens, antagonismos, conflitos que minam sua existência e, ao mesmo tempo, mantêm sua vitalidade”.

Segundo Miles e Snow (1978), a estratégia vem a ser o elo de ligação entre o ambiente (contexto) e a organização, abrangendo, em seu modelo, a relação entre estratégia, estrutura e processos.

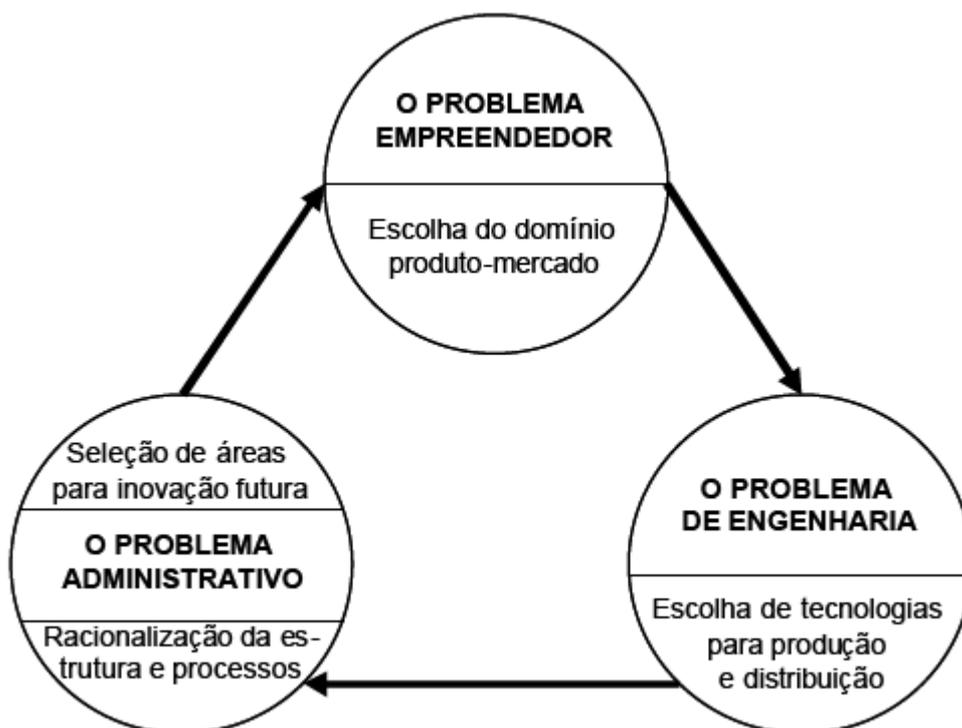
Miles e Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Esses autores definem categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo:

- Problema empreendedor: uma empresa iniciante pode, com relativa facilidade, alterar seu objetivo. Em uma empresa mais antiga, isso é um problema, devido aos vícios adquiridos. Surgem, então, questões como: Onde é preciso mudar? Como deve ser feita a mudança? Onde se deve investir? A

solução é que o produto ou serviço dominante se adapte ao gerenciamento aceito.

- Problema de engenharia: a criação de um sistema de soluções para problemas levantados pelo problema empreendedor e pelo problema administrativo. Se o pessoal empreendedor muda a direção, cabe a engenharia criar estruturas e sistemas que acompanhem as mudanças.
- Problema administrativo: desenvolver estrutura de organização e um conjunto de processos gerenciais para coordenar e controlar a tecnologia escolhida e dirigir as atividades inovativas necessárias para manter a continuidade da organização.

A figura 01 abaixo representa o ciclo de adaptação estratégica.



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

As duas categorias mais contrastantes são: (1) estratégia prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos;

e (2) estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e ênfase muito grande em eficiência.

A terceira categoria - analítica - pode ser vista como um híbrido de estratégia prospectora e defensiva, possuindo área central de negócios mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora.

Os três primeiros tipos de estratégia (defensiva, prospectora e analítica) são citados por estes autores como sendo condizentes a formas estáveis de organizações, em que podem se tornar efetivamente competitivas no setor em que se encontram por um período considerável de tempo; no entanto, a estratégia “reativa” é adotada por aquela organização que responde vagarosamente às oportunidades e sua performance é mais ineficaz do que aquelas instituições que adotam as demais estratégias.

A estratégia genérica “defensiva” é categorizada por buscar localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável, com uma gama de produtos/serviços mais limitada que seus concorrentes e se protegendo deles por meio da oferta de produtos de melhor qualidade e/ou menor preço. Não busca um posicionamento de liderança no seu mercado, mas sim fazer o melhor nos serviços/produtos oferecidos.

A segunda estratégia, “prospectora”, é adotada pelas organizações que procuram continuamente ampliar sua linha de produtos/serviços, enfatizando a importância desta amplitude de oferta aos seus clientes. Apesar dos esforços, por vezes, não serem lucrativos, essas empresas valorizam sobremaneira o fato de serem pioneiras na oferta de certos produtos/serviços.

“Analítica” é a terceira estratégia genérica. As empresas que a seguem buscam a manutenção de uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estáveis e simultaneamente tentam adicionar um ou mais novos produtos/serviços que demonstraram sucesso em outras organizações concorrentes. Trata-se, em muitos aspectos, de uma posição intermediária entre a estratégia “defensiva” e a estratégia “prospectora”.

A última categoria de estratégias genéricas postuladas por Miles e Snow (1978) trata da estratégia “reativa”. A empresa que a adota revela um comportamento mais inconsistente do que as demais estratégias. Também pode ser denominada de não-estratégia, reagindo e respondendo ao que os concorrentes

realizam. Somente arrisca em novos produtos/serviços quando ameaçada por concorrentes. A empresa que adota a estratégia “reativa” somente responde à medida que pressões competitivas a forçam, para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Baseado na teoria proposta tem-se então as definições das estratégias e seus ciclos de adaptação estratégica:

a) Defensivas são as organizações que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são grandes peritos em suas áreas limitadas de operação, e, em geral, não procuram por novas oportunidades fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente necessitam de fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria de suas operações existentes.

- Problema Empreendedor: empresas defensivas procuram “isolar” uma parcela do mercado total de forma a criar uma gama de produtos ou serviços para uma clientela claramente definida. Um dos objetivos principais no domínio produto-mercado é o de criar uma clientela satisfeita de forma a estabilizar a relação com estes clientes, tentando garantir que todo seu *output* será absorvido. O sucesso das empresas Defensivas reside em sua habilidade de agressivamente manter sua proeminência no mercado em que escolheu atuar. A gerência neste tipo de empresa normalmente limita suas percepções do ambiente a um conjunto restrito de variáveis que possivelmente podem afetar sua forma de operar, quase sempre relacionado a desenvolvimentos tecnológicos. O crescimento de empresas Defensivas tipicamente acontece cautelosa e incrementalmente pela penetração em mercados atualmente servidos, aproveitando-se de seu *know-how* adquirido. O desenvolvimento de novos produtos normalmente é uma extensão de um produto ou serviço já fornecido.

Este conjunto de soluções adotado pelas empresas defensivas para o problema empreendedor apresenta consideráveis vantagens e desvantagens. Por um lado, por conta da experiência adquirida em seu domínio produto-mercado, competidores normalmente encontram dificuldades de afastar este tipo de empresa de seu posicionamento na indústria em que atua. Por outro lado, a visão de viabilidade permanente de um domínio estreito de produto-mercado pode fazer com

que empresas Defensivas corram o risco de rápida extinção, caso haja uma importante mudança no mercado (MILES E SNOW, 1978).

- Problema de Engenharia: o problema de engenharia das empresas defensivas reside em como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível. Estas empresas investem a maioria de seus recursos financeiros e gerenciais na resolução de seus problemas de engenharia, e utilizam pesadamente tecnologias *cost-efficient*. Essas tecnologias, por sua vez, são possíveis de serem adotadas por conta do domínio produto-mercado estável. Em outras palavras, um mercado estável que absorve toda a produção (ou boa parte dela) livra a empresa da preocupação de prejuízos por conta de erros de previsão de demanda. Além disso, como as defensivas têm pouca preocupação de monitoramento do ambiente e desenvolvimento de novos produtos, sua operação acaba sendo mais eficiente por não carregar o peso financeiro de mecanismos para estes fins, como um departamento de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Em muitos casos, as empresas defensivas adotam uma única tecnologia principal e procuram isolar esta tecnologia de perturbações externas ao seu controle.

Uma das características que marca este tipo de empresa é a utilização da integração vertical, o que lhe oferece duas grandes características de tecnologia de processos: (1) a habilidade de controlar o fluxo de materiais ao longo de toda a cadeia de produção do produto ou serviço e (2) a habilidade de calcular precisamente os custos reais de produção. Vale ressaltar que desenvolvimento tecnológico para uma empresa Defensora tem um significado especial. Enquanto outras empresas procuram ativamente por oportunidades em novos mercados e com novos produtos, desenvolvendo *a posteriori* a tecnologia adequada para estes fins, as defensivas concentram -se somente em atualizar sua tecnologia atual no intuito de manter ou aumentar a eficiência.

Os benefícios da solução para o problema de engenharia adotada pelas empresas defensivas residem principalmente na eficiência resultante de seus processos padronizados e recursos bem utilizados. Embora a eficiência tecnológica seja crítica para o sucesso deste tipo de empresa, os investimentos pesados nesta área podem trazer problemas. O período de *pay-back* para grandes investimentos pode ser longo, forçando a empresa a continuar em seu curso atual de atuação até que os retornos sejam alcançados. Se, durante este período, houver eventos não

previstos, os retornos podem simplesmente não ser alcançados (MILES e SNOW, 1978).

- Problema Administrativo: para promover a eficiência máxima, a solução das defensivas para o problema administrativo deve seguir a lógica das soluções dadas para os problemas empreendedores e de engenharia. Ou seja, o uso de mecanismos administrativos tais como planejamento, estrutura e controle devem ser consistentes com a maneira como a empresa definiu seu domínio produto-mercado e sua tecnologia produtiva. No caso das defensivas, a solução para o problema administrativo deve fornecer a gerencia a possibilidade de administrar todas as operações de forma centralizada. Miles e Snow (1978) identificaram que a coalizão dominante das empresas defensivas normalmente é composta por executivos das áreas financeira e operações, que possuem um bom tempo de empresa e que foram promovidos de níveis inferiores.

Profissionais de marketing, pesquisa e desenvolvimento normalmente não possuem força neste tipo de organização, já que são atividades pouco exploradas no ciclo adaptativo. Os processos de planejamento tendem a ser mais intensivos que extensivos e são orientados a *resolução* de problemas ao invés de *procura* por problemas. O planejamento é feito sempre antes da ação, seguindo uma seqüência lógica de planejar, agir e avaliar. A especialização presente nos produtos, mercados e tecnologia estende-se para a estrutura organizacional (o conjunto de unidades e sub-unidades que compõem a organização e o relacionamento entre estas unidades). Dessa forma, empresas defensivas normalmente organizam-se em estruturas funcionais, agrupando especialistas com habilidades semelhantes em departamentos diferentes. Essa estrutura é adequada para organizações que possuem uma única tecnologia principal, pois cada unidade desempenha da melhor forma sua parte do processo produtivo (MILES e SNOW, 1978). Como consequência da adoção dessa estrutura, a intensiva divisão de tarefas é uma característica das empresas defensivas, assim como um alto grau de formalização da estrutura. O controle do processo tende a ser centralizado nas hierarquias superiores e a *performance* da empresa normalmente é comparada com períodos passados. O *benchmarking* é muito pouco utilizado neste tipo de organização.

Em resumo, empresas defensivas adotam uma configuração única de estratégia, estrutura e processos (escopo estreito de produtos e clientes, tecnologia

cost-efficient e estrutura altamente formalizada e especializada) com a qual se adapta a uma parcela estável do ambiente em que atua. Suas principais desvantagens de competição residem em sua pesada estrutura tecnológica e pouca ação de desenvolvimento de novos produtos-mercado.

Segundo Miles e Snow (1978), empresas defensivas são perfeitamente capazes de responder aos desafios do ambiente corrente no qual atuam. Não havendo mudanças estruturais na indústria (como novas tecnologias, mudança de perfil de demanda, avanço de concorrência). As defensivas são empresas perfeitamente ajustadas aos seus ambientes.

b) Prospectoras são as organizações que estão quase sempre à busca de oportunidades de mercado e respondem regularmente às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações geralmente são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas organizações normalmente não são completamente eficientes.

- Problema Empreendedor: ao contrário das empresas defensivas, cujo sucesso da eficiência em servir um domínio estreito e estável de produto-mercado, a competência maior das prospectoras é a de achar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Para as prospectoras, manter a reputação de empresa inovadora em produtos e mercados tão importante quanto uma alta lucratividade. De fato, por conta da inevitável taxa de fracassos e custos associados à manutenção de atividades de desenvolvimento de produtos e mercados, estas empresas podem ter problemas para atingir o mesmo nível de lucratividade das defensivas mais eficientes. O domínio produto-mercado das Prospectoras é, normalmente, abrangente e em constante estado de desenvolvimento.

Isso não quer dizer que uma empresa precisa estar crescendo rapidamente para ser uma prospectora. O que caracteriza o desenvolvimento perseguido por este tipo de empresa é a diversidade de ofertas que faz ao mercado, e não a velocidade com que cresce. No intuito de identificar novas áreas de oportunidade, as prospectoras devem desenvolver e manter a capacidade de monitorar uma ampla gama de variáveis ambientais, tendências e eventos. Os investimentos, portanto, em pessoas e atividades que tenham este fim são priorizados.

Uma das formas que as prospectoras usam para entrar em novos mercados é a aquisição de empresas que já atuem naquele produto-mercado de interesse. Miles e Snow (1978) argumentam que as empresas prospectoras freqüentemente são as criadoras de mudança nas indústrias em que atuam devido ao fato de que elas buscam oportunidades fora de seu domínio principal. A mudança, segundo os autores, é uma das principais formas de ganhar vantagem competitiva sobre a concorrência.

O crescimento das prospectoras acontece, predominantemente, pela entrada em novos produtos-mercado e essa diversificação relacionada (expansão horizontal) das prospectoras é tão agressiva quanto a penetração em mercados atuais das defensivas.

Uma outra característica do crescimento deste tipo de empresa está relacionada à taxa de crescimento. Enquanto as defensivas crescem lenta e constantemente, as prospectoras tendem a crescer em saltos. Esse tipo de resposta ao problema empreendedor gera a vantagem de uma “imunidade” às incertezas do ambiente, já que este tipo de organização está sempre monitorando estas mudanças e, por vezes, ela mesma cria a mudança. Por outro lado, a necessidade de se ter uma alta flexibilidade em todas as operações da empresa faz com que as Prospectoras raramente consigam obter o máximo de eficiência financeira de qualquer dos produtos-mercado escolhidos. Além disso, a constante abertura de novas frentes de atuação pode causar uma sobrecapacidade e se as previsões de faturamento não se concretizarem, os prejuízos são tão altos quanto os lucros estimados inicialmente (MILES e SNOW, 1978).

- Problema de Engenharia: ao contrário das defensivas, a escolha do domínio produto-mercado das prospectoras não é somente aquela que está dentro de suas atuais competências tecnológicas. A tecnologia deste tipo de empresa é contingencial ao seu *mix* atual e futuro de produtos/serviços: as atividades empreendedoras são sempre precedentes à escolha da tecnologia que será usada para atender ao novo mercado. Pela intrínseca necessidade de manter flexibilidade, o problema de engenharia das empresas prospectoras reside em como evitar comprometimentos de longo prazo com uma única tecnologia, e a solução para este problema é guiada pela pergunta “Que produtos/serviços *devemos* fazer?” e não pela pergunta “Que produtos/serviços *podemos* fazer?”. Os investimentos em

tecnologias tendem a ser postergados até que a viabilidade econômica de um determinado mercado tenha sido evidenciada. Novamente, ao contrário das defensivas, este tipo de organização raramente faz esforços para integrar seus processos produtivos em uma única tecnologia, preferindo manter tecnologias múltiplas para seus diferentes produtos/serviços. Outra diferença significativa entre as defensivas e as prospectoras é a forma como estas empresas “estabilizam” o uso de suas tecnologias. Enquanto as defensivas utilizam recursos estruturais, como padronização, mecanização e integração vertical, as prospectoras usam pessoas que possuem uma variedade de competências para lidar com as várias tecnologias, além do discernimento para julgar qual competência empregar em cada situação. Segundo Miles e Snow (1978), as tecnologias principais das prospectoras estão nas pessoas, não em rotinas ou operações mecanizadas. A flexibilidade é, ao mesmo tempo, uma vantagem e uma desvantagem desta resposta ao problema empreendedor: ela gera facilidade e agilidade da mudança de operações, mas tem seu preço.

- Problema Administrativo: a variabilidade do domínio produto-mercado das prospectoras reflete-se em sua tecnologia, que deve ser flexível o suficiente para dar suporte a mudanças de domínio. Assim, o problema administrativo das empresas prospectoras é como facilitar, ao invés de controlar, as operações da empresa. O sistema administrativo, neste tipo de configuração, deve ser capaz de distribuir e coordenar recursos para várias sub-unidades e projetos descentralizados, ao invés de controlar as operações da empresa inteira de forma centralizada. Em suas pesquisas, Miles e Snow (1978) observaram que a coalizão dominante das empresas prospectoras é geralmente composta por executivos das áreas de pesquisa, desenvolvimento e marketing e que estes profissionais são mais numerosos, possuem maior diversidade de *backgrounds* e são mais transitórios do que nas empresas defensivas. O processo de planejamento neste tipo de organização tende a ser mais extensivo que intensivo e orientado a identificação de problemas ao invés de resolução de problemas. Diferentemente das organizações defensivas, as empresas prospectoras normalmente se engajam em novos problemas ou oportunidades antes que um planejamento detalhado tenha sido terminado.

Uma avaliação inicial de um número potencial de oportunidades é seguida pela ação experimental naquela que se mostra a mais promissora. Somente depois de uma rápida vivência na nova área de oportunidade é que a empresa se engaja num esforço para melhor planejar a operação, definindo a tecnologia produtiva mais adequada. Assim, a seqüência típica do planejamento nas empresas prospectoras é: avaliar, planejar e agir.

Essas empresas são dispostas a alterar sua estrutura organizacional para facilitar a rápida resposta às mudanças ambientais. Elas alocam uma alta percentagem relativa de seus funcionários a projetos, forças-tarefa e outros grupos não-permanentes para desenvolver um determinado produto ou mercado. A extensão lógica desta política para a estrutura é a organização por produto/mercado. Por ter uma maior mobilidade de pessoas entre sub-unidades projetos, as empresas prospectoras possuem menor divisão e especialização de tarefas, assim como o nível de formalização da estrutura é relativamente baixo quando comparado com as empresas defensivas.

Como análise geral, as empresas prospectoras atuam em áreas mais dinâmicas do mercado através do desenvolvimento contínuo de seu domínio produto-mercado e enfatizando a flexibilidade de seus sistemas tecnológicos e administrativos para dar suporte às mudanças.

Suas principais fragilidades residem no risco de sobrecarga em termos de novos domínios e subutilização de seus recursos por conta da flexibilidade necessária. Segundo Miles e Snow (1978), empresas prospectoras são eficazes – elas conseguem responder e criar as demandas que ainda estão por vir. No entanto, enquanto as demandas futuras forem parecidas com as demandas correntes, elas não poderão maximizar sua lucratividade por conta da ineficiência inerente ao seu estilo.

c) Analíticas são as organizações que operam em dois tipos de domínio de produto/mercado, um relativamente estável, e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observaram seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

- **Problema Empreendedor:** a solução das empresas analíticas para o problema empreendedor é uma mistura daquelas adotadas pelas prospectoras e defensivas. Isto é, a analista move-se em direção a novos domínios produto-mercado, mas somente quando sua viabilidade tiver sido comprovada pela experiência de outras empresas na indústria. Esta transformação periódica do domínio da empresa analítica ocorre normalmente pela imitação – somente produtos/serviços mais promissores que tiverem sido criados pelas prospectoras são adotados. Ao mesmo tempo, a maior parte do faturamento das analíticas provém de uma gama de produtos/serviços e clientes razoavelmente estáveis – uma característica das defensivas. Assim, as empresas analíticas devem ter a capacidade de responder rapidamente quando seguem uma prospectora, enquanto mantém operações eficientes em suas áreas estáveis de atuação.

O sucesso na imitação é possível através de mecanismos extensivos de monitoramento do mercado. Uma vez que uma nova oportunidade é identificada, as empresas analíticas possuem a capacidade de dar soluções rápidas para o problema de engenharia e administrativo, fazendo com que seu produto chegue ao mercado pouco tempo depois da introdução inicial feita pela concorrência. Assim, enquanto as prospectoras são *criadoras* de mudanças no ambiente competitivo, as analíticas são *seguidoras* das mudanças. Seu principal objetivo com esta estratégia é o de adotar as inovações mais promissoras sem incorrer em altos custos com mecanismos de desenvolvimento de novos produtos.

O padrão de crescimento das analíticas é, também, uma mistura daqueles observados nas prospectoras e defensivas. Boa parte do crescimento deste tipo de empresa ocorre pela penetração de mercado, já que sua maior força vem de domínios produtos-mercado já existentes. No entanto, se uma empresa analítica tiver sucesso em executar sua estratégia, uma parte substancial de seu crescimento pode ser fruto de penetração em novos mercados e produtos/serviços (MILES e SNOW, 1978).

- **Problema de Engenharia:** conforme dito anteriormente, as analíticas devem alcançar e manter um equilíbrio entre demandas conflitantes de flexibilidade e estabilidade tecnológica, sendo esse seu principal problema de engenharia. Este equilíbrio é operacionalizado pela repartição das atividades de forma a se obter uma dupla tecnologia produtiva. A componente mais estável da tecnologia das analíticas

lembra aquela das defensivas: ela é organizada de forma funcional, com rotinas, formalização e mecanização. A componente flexível das operações, por outro lado, é parecida com a tecnologia das prospectoras: equipes e pessoas com alta mobilidade e expertise técnica são alocadas a novos projetos com o objetivo específico de adaptar rapidamente os processos produtivos destes projetos à tecnologia estável já existente na empresa. Assim, essa resposta ao problema de engenharia representa um casamento das soluções adotadas pelas prospectora e defensivas, possibilitado por um grupo de pessoas que costura as componentes estáveis e flexíveis das tecnologias requeridas. Assim, se este grupo conseguir desenvolver soluções que encaixem os novos produtos nas competências tecnológicas já existentes, as analíticas consegue atualizar sua gama de produtos/serviços sem incorrer em altos custos de pesquisa e desenvolvimento, como acontece com as prospectoras. Também é importante ressaltar que a habilidade de renovar partes de seu domínio produto-mercado elimina o desejo interno de criar mecanismos que estabilizem completamente a tecnologia produtiva, como fazem as defensivas. Ou seja, as analíticas estabilizam seus processos de forma moderada usando-se de padronização e rotinas, mas não o fazem ao limite, já que precisa atender a necessidades de *inputs* variados. Dessa forma, o sistema tecnológico das empresas analíticas é caracterizado por um grau moderado de eficiência técnica (MILES e SNOW, 1978).

- Problema Administrativo: o problema administrativo para este tipo de organização, assim como os problemas empreendedor e de engenharia, reflete sua posição intermediária entre as prospectoras e defensivas. De forma geral, o problema administrativo reside em como diferenciar a estrutura organizacional de forma a acomodar harmonicamente as áreas estáveis e dinâmicas da operação.

A coalizão dominante neste tipo de empresa compõe-se, normalmente, pelas áreas de marketing, área de planejamento (área responsável pela adaptação os novos produtos/serviços à tecnologia existente) e produção. A área de marketing tem força política por conta de sua responsabilidade pelo crescimento através da imitação, possível somente através das atividades de monitoramento de mercado. Além disso, o marketing tem a responsabilidade de manter ou aumentar o volume de vendas no domínio estável, pois é este que financia o lançamento dos novos produtos. A influência das outras duas áreas decorre da necessidade de procurar e

desenvolver sinergias tecnológicas, ao mesmo tempo em que mantém a eficiência em seus processos produtivos mais estáveis.

Por conta da necessidade de planejar-se tanto para a estabilidade quanto para a mudança, o processo de planejamento das analíticas não é unificado. Para aquelas áreas mais estáveis de atuação, o planejamento acontece de forma semelhante ao processo da defensiva: de forma intensiva e seguindo a seqüência avaliar, planejar e agir. No entanto, nas áreas de desenvolvimento de novos produto/serviços, os departamentos de marketing e planejamento interagem para avaliar, inicialmente, se aqueles produtos que se deseja imitar (normalmente sendo explorados pelas prospectoras) são técnica e economicamente viáveis. Uma vez feita essa verificação e em sendo aceita a entrada neste novo domínio, as analíticas engajam-se agressivamente no planejamento (adequação à tecnologia existente) e produção. Assim, o processo de planejamento para as áreas mais dinâmicas numa empresa analítica se dá na seqüência planejar, avaliar e agir. Nota-se a diferença desta seqüência àquela usada pelas prospectoras: avaliar, planejar e agir.

As empresas analíticas precisam diferenciar sua estrutura organizacional para refletir de forma adequada à natureza de seu domínio produto-mercado e suas formas de operar.

Segundo Miles e Snow (1978), a estrutura apropriada para acomodar estabilidade e mudança de forma simultânea é a estrutura matricial. A principal característica desta estrutura é que ela combina a presença de divisões funcionais (onde profissionais com a mesma especialização são agrupados) com grupos responsáveis especificamente por determinados produtos-mercado. A divisão funcional da empresa é apropriada para a gestão do processo estável, caracterizado pela divisão de tarefas e formalização. Os grupos orientados a projetos e produtos-mercado, por outro lado, encarregam-se de realizar as funções mais dinâmicas de avaliação de oportunidades e sua adequação à tecnologia principal. Ambos trabalham de forma relativamente independente, exceto quando se entra em fase de ajustes dos novos produtos ao processo produtivo estável.

Dadas estas características, alcançar e manter um sistema de controle da *performance* é mais crítico e mais problemático que em qualquer outro tipo organizacional. As Analíticas normalmente resolvem este problema mantendo sistemas de controle centralizados e orientados a orçamento para suas operações

de maior estabilidade, objetivando manter a eficiência. Para regular as atividades dos grupos de projetos e/ou produto-mercado, o sistema de controle tende a ser descentralizado e orientado a resultados, objetivando atingir a eficácia. Os *trade-offs* entre eficiência e eficácia, neste tipo de arranjo no ciclo adaptativo, são constantes e a ênfase em uma em detrimento da outra pode interferir nos resultados globais desejados (MILES e SNOW, 1978).

A estratégia geral das analíticas, portanto, é a de procurar por crescimento e renovação incorrendo em baixo risco e sendo financiado pelos lucros auferidos em seus domínios mais estáveis e maduros. Para isso, as respostas aos três problemas da adaptação organizacional resultam num arranjo de estratégia, tecnologias e estrutura único. Obviamente, esta estratégia também tem seu preço: a dualidade da solução tecnológica faz com que a empresa nunca consiga ser totalmente eficiente nem totalmente eficaz. Além disso, a estrutura organizacional requerida para a solução tecnológica (matricial) também apresenta dualidades intrínsecas, o que limita a capacidade de mover-se completamente para qualquer das direções, caso haja uma mudança significativa no domínio produto mercado. Segundo Miles e Snow (1978), esse tipo de organização combina as forças das prospectoras e defensivas, e se há uma palavra que possa melhor traduzir a sua forma de adaptação, essa palavra é equilíbrio.

d) Reativas são aquelas organizações nas quais os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas eles são incapazes de responder de forma eficaz. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente e consistente, eles raramente fazem ajustamentos até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais. Miles e Snow (1978) argumentam que essa inconsistência surge a partir de pelo menos três fontes: (1) a gerência falha em identificar e articular uma estratégia produto-mercado viável; (2) uma estratégia produto-mercado é articulada, mas a tecnologia, estrutura organizacional e processos são ligados a ela de maneira inadequada; ou (3) a gerência adota uma determinada configuração de estratégia-estrutura mesmo que essa configuração não seja mais relevante diante das condições ambientais.

Segundo Miles e Snow (1978), pela sua incapacidade de adaptar-se de forma eficaz ao ambiente, muitas vezes as empresas reativas apresentam desempenho inferior em relação aos demais tipos estratégicos.

O quadro 01 a seguir, extraído de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, *apud* GIMENEZ *et al*, 1999), resume as principais características dos quatro tipos estratégicos de acordo com dimensões de análise relacionadas aos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo.

		TIPOS ESTRATÉGICOS			
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensora	Prospectora	Analista	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	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 inter-relacionadas /na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 01 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Finalmente, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente.

O quadro 02 sintetiza as categorias estratégicas de Miles e Snow (1978).

CATEGORIAS ESTRATÉGICAS	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/mercados. 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 empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Miles e Snow (1978 p.82)

Pelos dois quadros apresentados anteriormente, pode-se visualizar as dimensões do ciclo adaptativo e as características dos tipos estratégicos, bem como a sintetização das categorias estratégicas de Miles e Snow (1978).

2.4 CICLO DE VIDA E PORTE DA EMPRESA

"O êxito torna-se obsoleto no momento em que é alcançado" (MARQUES, 1994, p.3). Quando se procede ao estudo do ciclo de vida das organizações, dificilmente se encontra um modelo ou referencial-padrão que possa ser aplicado às mesmas sem se correr o risco da especificidade de cada caso.

Bem se sabe que, assim como os seres humanos, as organizações existem como organismos vivos para satisfazer as necessidades das pessoas que as compõem, as quais uma vez traduzidas se constituem nos desejos das organizações. A partir disto, e de forma bastante simples, pode-se concluir que, satisfeita determinada necessidade, a mesma torna-se obsoleta.

Ora, talvez se pudesse fazer uma analogia do que se disse anteriormente com o ciclo de vida das organizações. Cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas tornam-se, então, obsoletas. Nisto constitui-se o ciclo de vida: à medida que a organização altera suas características pode-se afirmar que está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida.

Reafirmando o que se disse acima, pode-se citar LEZANA (1996, p.10): "O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações".

Por isto as empresas, seja qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de ciclos de vida. A cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações. KAUFMANN (1990, p.11) observa que "... a cada passagem de um estágio para outro, enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem".

Há autores, como é o caso de MARQUES (1994), por exemplo, que atribuem ao ciclo de vida das organizações a denominação de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento. O crescimento está, via de regra, ligado à idéia de incrementos quantitativos no volume de atividades e transações de uma organização. Já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes.

Ainda sobre isto, pode-se fazer uso da seguinte afirmação: "A vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem." (MARQUES, 1994, p.20)

Segundo o autor, ainda que sejam semelhantes a vida das organizações e a dos seres humanos, há uma diferença bastante visual entre elas: enquanto o ser humano tem suas fases de vida caracterizadas pelo tempo (idade), as organizações são menos previsíveis, ou seja, no indivíduo a adolescência começa, geralmente, aos treze anos, já nas organizações a infância ou adolescência não tem uma idade certa para começar. Assim, é importante advertir que tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento. Portanto, as organizações possuem ciclos de vida como os seres vivos.

Em suma, na realidade o ciclo de vida é um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, fracasso, decadência e estabilização. Ainda que se alterem as denominações, a maioria de estudos sobre ciclo de vida contemplam estes estágios.

Enfim, sair de um estágio e adentrar outro deve ser a busca de toda organização, já que isto permite e dá a característica de sobrevivência. No entanto esta passagem de estágio estará sempre marcada pelo melhor desempenho organizacional conseguido no processo de satisfação das necessidades dos clientes que interagem com e na empresa, sejam eles internos ou externos. De outra forma: a empresa terá de enfrentar os embates e as dificuldades normais surgidos em cada uma destas etapas, bem como os problemas de transição quando da passagem para uma nova fase do seu desenvolvimento.

É importante ressaltar ainda que, seja qual for a maneira de se visualizar o ciclo de vida de uma organização, algumas características serão comuns e imprescindíveis:

- o novo estágio ou a nova fase será sempre mais avançada e complexa que a anterior;
- o novo estágio requererá sempre nova postura gerencial;
- as estratégias utilizadas para a obtenção do êxito na fase anterior dificilmente poderão ser aplicadas na nova fase.

São várias as razões de importância que podem levar a identificar ou conhecer em que estágio encontra-se determinada empresa.

Como primeiro aspecto pode-se identificar a questão da transição de um fase para outra, isto é, se a empresa tiver conhecimento sobre a situação em que se encontra e de que esta situação é uma passagem de um estágio para outro, poderá, dependendo da sua habilidade, passar por este período sem enfrentar as chamadas "crises de passagem". De outra forma: empregando bem a sua habilidade a empresa poderá entrar num novo estágio de vida de forma fortalecida e amadurecida; porém no caso contrário corre o risco de adentrar em problemas de gestão e continuidade.

Uma segunda razão ressalta a questão do perfil dominante no processo gerencial, bem ilustrada por KAUFMANN (1990, p.12): "Usualmente, em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, aí incluídos, por exemplo, estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Em cada estágio, igualmente, são requeridas diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos da idade."

Com muita propriedade ADIZES (1993, p.18) reconhece também esta importância: "Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo."

A propósito, há que se concordar com a forma que justifica LEZANA (1996, p.10), sobre a importância deste tema: "O estudo do ciclo de vida das empresas de pequena dimensão é de vital importância, uma vez que à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam

substancialmente. O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado."

Enfim, a última década deste milênio mostrou e ainda está mostrando que este será um período de permanente turbulência econômica caracterizado por: mercados segmentados, consumidores exigentes, produtos personalizados, geração de alta tecnologia, desenvolvimento das telecomunicações, enfim, novos padrões e novos valores. A mudança será uma constante na vida de pessoas e organizações. Torna-se fundamental, então, conhecer o ciclo de vida das empresas.

2.4.1 O Ciclo de Vida segundo Adizes

O modelo de Adizes utiliza-se de alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização. Para esse autor, a controlabilidade e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios.

As etapas que compreendem este modelo, denominadas de estágios de crescimento, abrangem:

- namoro;
- infância;
- toca-toca;
- adolescência; e
- plenitude.

1) Namoro

A primeira fase do ciclo de vida de Adizes, assim como os demais, preconiza que é o momento da concepção da idéia, ou seja, a empresa não nasceu. É uma fase que em muito se assemelha com o namoro dos seres humanos, quando há conhecimento e compromisso.

Para tanto, elementos ou características como os relacionados abaixo são preponderantes:

- empolgação, teste da realidade;

- compromisso realista do fundador;
- compromisso é proporcional aos riscos;
- fundador voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado; e
- manutenção do controle por parte do fundador.

A primeira característica está voltada para se gerar a idéia e se buscar visualizar o que é possível em termos de futuro, o que este futuro oferece. Nada ainda existe, no entanto o futuro empreendedor começa a "agitar o ambiente" a fim de que a sua idéia seja posta à prova. Ele começa a expor o que pretende fazer e buscar com que as pessoas se manifestem sobre isto, ele tenta vender sua idéia. É fundamental, neste ponto, que o fundador se apaixone por este propósito, que ele também venda a si próprio a idéia de um futuro maravilhoso.

Num segundo instante, é necessário ser realista e entender que o surgimento da empresa gerará a necessidade de enfrentar riscos. Consequentemente, o proprietário terá de assumir ou firmar um compromisso com estes riscos, dedicando um cuidado especial para que os riscos sejam realistas, ou melhor, passíveis de serem atingidos.

Não menos importante é a relação entre a intensidade do compromisso e o nível de risco, já que o grau de compromisso a ser assumido deve ser proporcional aos riscos que se imagina serão enfrentados, por isso é essencial se tentar prever o que será a vida da empresa, após seu nascimento.

ADIZES (1993, p.13/14) enfatiza que "No Ciclo de Vida da empresa, o fundador tem que apaixonar-se pela idéia do negócio que está concebendo. Mais tarde, quando a empresa já tiver nascido, será o seu amor por esse recém-nascido que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da Infância."

E continua: "Firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso pois, quando a organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará." ADIZES (1993, p.13/14)

Seqüencialmente a estes fatores, um outro cuidado ou característica deste estágio requer que o fundador esteja com estes compromissos voltados muitos mais para o produto e seus valores adicionados do que para o lucro. É preciso lembrar, de uma vez por todas, que lucro é a consequência da aceitação dos produtos ou serviços de uma firma no mercado. Pode ser fatal preocupar-se demasiadamente com o lucro e muito pouco se dedicar à necessidade de satisfação do cliente. A

motivação do fundador deve extrapolar os limites estreitos do lucro imediato, ele deve estar fascinado pelo produto ou serviço que irá oferecer e desafiar-se a satisfazer sempre mais e mais seus fregueses. Enfim, é importante concentrar-se no que o cliente deverá querer e buscar oferecer o produto ou serviço que deverá satisfazer essa necessidade.

Certamente, outra característica do Namoro é que o fundador, acerca de tudo o que já foi tratado, mantém o controle da situação. Um bom fundador cercar-se-á dos seguintes cuidados: manter forte compromisso; apaixonar-se pela idéia; ter olhos atentos à realidade, usando sempre da flexibilidade; ser razoavelmente insensato, mas buscar ouvir a razão e aprender pela experiência.

Enfim, esta etapa deve ser, ainda, marcada pelo fato de se submeter a realidade à prova, isto é, o estágio Namoro não pode, em hipótese alguma, quando o almejado é o sucesso, tornar-se um caso, em que no primeiro obstáculo se desiste do compromisso, e este caso pode levar a firma à morte.

São perguntas indispensáveis no Namoro:

- Exatamente o que vamos fazer?
- Como iremos fazê-lo?
- Quando deveremos fazê-lo?
- Quem irá fazê-lo, e por quê?

Quando a empresa finalmente tiver testado o compromisso e assumido um risco substancial (alugar o prédio para a firma, por exemplo) é sinal de que o estágio Namoro está sendo deixado, o nascimento aconteceu e a empresa adentra a fase Infância, fase esta que será caracterizada pela dor que não foi sentida no período anterior.

2) Infância

Se a primeira etapa do ciclo de vida for vencida, é hora de se pensar na infância da empresa. O enfoque, agora, desloca-se das idéias e possibilidades para a produção de resultados e a satisfação das necessidades, o que é traduzido em termos de "vendas, quanto mais melhor".

Neste estágio a empresa é denominada, segundo o autor, de organização criança. O risco já existe e o que irá caracterizar a atuação da mesma serão:

- riscos que não acabam com o compromisso;

- fluxo de caixa negativo;
- muito trabalho fomentando o compromisso;
- falta de profundidade gerencial;
- nenhum sistema;
- nenhuma delegação;
- erros cometidos;
- vida familiar propícia (apoio em casa); e
- intervenções externas favoráveis.

Um primeiro ponto que marca este período diz respeito à falta de tempo para se pensar e à dedicação ao agir. Como o que se quer é resultado, a palavra de ordem passa a ser fazer, fazer e fazer, isto porque o risco foi assumido e as idéias definidas na fase anterior precisam ser colocadas em prática, precisam acontecer. Importante se ter em mente que à medida que a firma vai desenvolvendo suas atividades, os riscos vão aumentando e, conseqüentemente, mais firme terão de ser os compromissos.

Esta idéia do fazer acaba por conduzir a empresa a trabalhar com pouco ou nenhum conjunto de diretrizes, sistemas, normas, procedimentos e orçamentos, não havendo tempo para reuniões. Além do que, a administração é totalmente centralizada, prevalecendo um "show individual" do empreendedor. O ambiente é bastante pessoal e as pessoas são contratadas à medida que se tornam necessárias e porque impressionam o dono.

Aliado a isto está o fato do desempenho inconsistente, ou seja, há um excessivo número de erros cometidos no dia-a-dia da empresa em função da falta de experiência e do dinheiro curto. As decisões são tomadas prontamente, e estes elementos todos somados levam a empresa a um gerenciamento "crise por crise", que em outras palavras quer dizer que somente serão resolvidos os problemas emergenciais ou de crise.

Normalmente, estas situações anteriormente descritas são causadas pela falta de profundidade gerencial, isto é, não se delega e, por isso, não há ninguém para assumir a direção caso o fundador venha a faltar.

Outro ponto marcante da Infância é que a organização assume um excesso de compromissos com vistas à geração de resultados, porém são compromissos

nem sempre possíveis de serem cumpridos. Mas, a empresa trabalha à toda capacidade, estando sempre à disposição dos clientes.

Ainda um aspecto relevante a ser observado no segundo estágio é a compreensão da família. Com certeza, assim como uma criança recém-nascida, a organização criança tem muito a sugar de seus progenitores e o tempo por eles a ela dedicado é bastante grande. Por esta razão, é imprescindível que a família seja parceira do fundador, esteja sempre disposta a compreendê-lo e ampará-lo.

Semelhantemente ao fator acima, a interferência de influências externas pode também comprometer a sobrevivência da firma, isto porque, o proprietário pode não mais se identificar com a empresa caso estas intervenções externas sejam excessivas. É importante que se utilize de auxílio externo, entretanto de forma equilibrada, a ponto de o empreendedor sentir ciúmes se alguém quiser interferir na sua criação.

ADIZES (1993, p.24) afirma que uma organização Criança é de fato uma criança e, ambas, para sobreviver precisam de duas coisas:

- 1. Uma infusão periódica de leite (dinheiro). Se não obtiverem o suficiente, elas morrerão.*
- 2. O amor dos pais (o compromisso do fundador). Se for pouco, a organização também pode perecer."*

Recomenda ainda, ADIZES (1993, p.33): "Durante a Infância, o esforço e o afinco do fundador, a ausência de delegação e uma orientação geral para o curto prazo são cruciais para o sucesso da organização."

Enfim, se o Namoro for interpretado como um caso, a empresa pode morrer antes mesmo de nascer, ou seja, a idéia do casamento acaba no Namoro. Da mesma forma, se alguns cuidados não forem tomados durante a Infância da organização Criança, a empresa pode sofrer o que o autor deste modelo denomina de mortalidade infantil. Mas, que cuidados são estes?

Em resumo, é um crescimento equilibrado através de:

- disponibilidade de caixa;
- controle das operações por parte do fundador, que toma todas as decisões e não delega;
- apoio da família ao fundador; e
- trabalho por longas horas diárias.

Por outro lado, se o proprietário se cansar da idéia e da empresa, se ele perder o entusiasmo e o controle da firma e ainda se a mesma perder a liquidez, é sinal de que a mortalidade infantil pode ser inevitável.

Caso a organização criança atravessasse este estágio sem cair na mortalidade, estará indicado que ela pode pensar em avançar para a terceira fase do ciclo de vida. No entanto, isto somente será visível quando o empreendimento possuir tanto a sua situação de caixa como as suas atividades em processo de estabilização.

3) Toca-Toca

O Modelo Adizes preconiza que no namoro uma idéia foi concebida e na infância esta idéia foi colocada em prática. O estágio Toca-Toca ou organização Toca-Toca é aquela em que a idéia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. Não mais existe a idéia de sobreviver e sim de crescer, florescer.

Neste período, as principais características são:

- as vendas começam a aumentar;
- há uma certa arrogância do fundador;
- todas as oportunidades são bem-vindas;
- a empresa centra-se no mercado e não no produto;
- a postura é reativa em vez de ativa;
- são rápidos o crescimento e a desorganização; e
- a empresa é organizada em torno das pessoas.

O primeiro grupo de características desta fase consiste no seguinte: o fato de a empresa ver suas atividades estabilizadas e as vendas aumentando em função do fazer e fazer da fase anterior cria no proprietário a idéia do sucesso, e isto lhe causa um ar de arrogância, já que é o seu empreendimento, a sua idéia que está dando certo. Nesse momento a empresa não vê problemas e sim oportunidades. A empresa abraça estas oportunidades que, muitas vezes estão centradas em atividades diferentes daquelas desenvolvidas pela firma.

Diferentemente da infância, a organização Toca-Toca não se preocupa tanto com o produto e sim com o mercado, isto porque as vendas tornaram-se preponderantes. Não há planejamento de vendas e a preocupação reside em explorar as oportunidades e não elaborar planos para criá-las. Portanto, a empresa

reage ao ambiente ao invés de planejar o ambiente em que deseja agir; ela não o controla, mas é controlada por ele.

O rápido crescimento da firma gera, como já foi dito, arrogância, e isto faz com que a empresa se envolva em negócios nos quais ela não deveria, por sua falta de habilidade e experiência. Conseqüentemente, este crescimento exigirá da mesma uma certa formalização e organização, que normalmente não acontecem. A empresa se torna então crescida e desorganizada.

Segundo o autor, na organização toca-toca, as pessoas compartilham as responsabilidades e suas tarefas se sobrepõem, isto é, a organização da empresa está em torno das pessoas e não das tarefas. O que faz com que as atribuições sejam divididas em função da disponibilidade e não da competência.

Por fim, assim como nos demais estágios, a empresa não deve permanecer eternamente como organização toca-toca. Para tanto, há dois caminhos:

- 1) adentrar no estágio seguinte, ou seja, no seu desenvolvimento, na Adolescência, ou
- 2) cair na "Cilada do Fundador".

Logicamente a empresa deve buscar a primeira alternativa. Mas, o que demonstra que a mesma está rumando para a Adolescência?

- verifica-se o amadurecimento, ou seja, o aprendizado de que não se deve agir cometendo erros;
- quando há uma grave crise ou um grave erro, em que as perdas são inevitáveis, perde-se a arrogância e a empresa decide mudar;
- torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes;
- enfatiza-se o subsistema administrativo; e
- busca-se a organização.

Pode-se afirmar, então, que as causas desta transição para a Adolescência são: a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta de estrutura, o processo centralizado de decisão.

Já a segunda possibilidade pode levar a firma à morte. ADIZES (1993, p.41) explica:

"No Namoro, as organizações nas quais o compromisso é insuficiente para passarem o teste da realidade sofrem uma morte prematura chamada Caso. E o que é um Caso senão muito entusiasmo sem um compromisso real? Uma organização Criança que comete algum erro

fatal não recebe "leite" suficiente, ou então o amor e o compromisso do fundador se esvaecem, e ela sucumbe com a Mortalidade Infantil. Uma organização Toca-Toca que não conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e que não conseguir institucionalizar sua liderança cairá na Cilada Familiar, ou do Fundador."

A Cilada do Fundador está em função da delegação de poderes. Até o estágio toca-toca, preponderou a idéia de que o fundador é a empresa e a empresa é do fundador. Nesse momento, com as novas características, inicia-se o processo de institucionalizar-se a liderança e aí todo cuidado é pouco. É muito importante se delegar autoridade (distribuir tarefas pela hierarquia da organização e criar senso de responsabilidade pela sua execução) sem, contudo, descentralizar (atribuir a tarefa de tomar decisões). Uma organização Toca-Toca que descentralizar sem a existência de um bom sistema de controle, o qual deverá ser implementado na fase seguinte, poderá estar fadada à Cilada do Fundador.

Portanto, deve-se buscar a delegação sem perder o controle, sem que o empreendedor se afaste, ou seja, completar a passagem da gerência por intuição, vivida na organização Toca-Toca, para uma direção mais profissional, que deverá acontecer na adolescência.

4) Adolescência

Quando a organização atinge a Adolescência diz-se que ela renasceu, que ela está buscando, assim como um ser humano adolescente, a sua independência; ela quer renascer longe do seu fundador. Por essa razão, os elementos que caracterizam este estágio são:

- existência de conflitos entre membros da organização e inconsistência nas metas e sistemas;
- surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle;
- a busca de uma administração profissional;
- descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu;
- transposição de metas;

- a energia da empresa quase toda consumida internamente ao invés de ser dedicada ao ambiente externo; e
- grande risco de que bons administradores abandonem a firma.

Pelo fato de o proprietário ou fundador estar abarcado de atividades não lhe resta outra saída senão a de delegar autoridade. O que acontece, entretanto, é que a falta de experiência para que os funcionários tomem decisões é grande, uma vez que elas sempre foram, anteriormente, de responsabilidade do dono. Por outro lado, o dono também não teve experiências anteriores de delegação de autoridade e, nesse momento, é preciso delegar sem perder o controle. Surge, então, a necessidade de se contratar uma administração profissional, quer seja um gerente, um diretor, um executivo-chefe, um vice-presidente, enfim, uma pessoa capaz de receber a autoridade que precisa ser compartilhada.

A contratação do gerente profissional modifica a liderança da empresa, isto porque esta pessoa que vem de fora tem, na maioria das vezes, idéias e formas de liderar diferentes das do fundador e ele terá como propósito assumir o lugar do mesmo. Surgem, então, os primeiros conflitos já que o administrador deseja alguém que seja como ele.

Quanto a isto, ADIZES (1993, p.54) adverte que: "A Adolescência é um ponto crítico de transição no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador, e sim de um administrador totalmente diferente que complemente o seu estilo e que esteja ciente que a sua orientação pessoal e a do fundador entrarão em conflito." Interessante, também, notar que a administração profissional, a partir do momento em que começa a institucionalizar a empresa, passa a incomodar e afetar os funcionários mais velhos e que já se habituaram ao estilo do fundador. Com isso, acontece a falta de apoio e esta administração acaba tendo que formar a sua própria equipe. Surgem as "panelinhas" e os conflitos.

Como se isso não bastasse, a gerência profissional envidará esforços no sentido de desenvolver e implantar os sistemas de remuneração, de funções e responsabilidades, além de outros, bem como institucionalizar as normas, procedimentos, diretrizes e regras e, freqüentemente, se verificará nas organizações em fase de adolescência o fundador descumprindo estes elementos. O que acontece é que isto pode fortalecer as "panelinhas" e os conflitos, pois dá vazão aos grupos de também não cumprirem o que se estabeleceu e, fatalmente, a

administração profissional perde seu crédito. Como resultado, a empresa acaba por dedicar grande parte da sua energia ao chamado *marketing* interno ao invés de dedicá-la ao *marketing* externo.

Na Adolescência a cultura em termos de meta também se altera. A idéia deixa de ser a do "*mais é melhor*" e passa a "*melhor é mais*", ou seja, ao invés de se trabalhar mais é preciso trabalhar melhor, de vender mais, vender melhor.

Enfim, este panorama todo é que fortalece os conflitos que marcam esta fase da vida da empresa, os quais, segundo a autor, acontecem entre:

- a velha guarda e a nova guarda.
- o fundador e o gerente profissional.
- o fundador e a empresa.
- as metas da empresa e as metas individuais.

O resultado destes conflitos entre sócios ou tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores, é a alta rotatividade de colaboradores, especialmente dos mais empreendedores, bem como dos administradores, além de muitas vezes, ainda, ocorrer de se afastar o fundador. Esta conseqüência poderá levar a empresa ao "envelhecimento precoce ou prematuro", o qual se assemelha ao Caso no Namoro, à Mortalidade Infantil na etapa Infância e à Cilada do Fundador na organização Toca-Toca. No entanto, se estes conflitos conseguirem ser bem administrados ou resolvidos e se houver sucesso na sistematização administrativa e no processo de institucionalização da liderança é sinal de que a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida, qual seja, a plenitude.

5) Plenitude

A grande característica desta etapa está em a empresa conseguir o equilíbrio entre a flexibilidade e a controlabilidade, isto é, ela não é nem jovem nem velha pois consegue, ao mesmo tempo, ser flexível e controlável. Suas vantagens são: juventude, maturidade, flexibilidade e controlabilidade.

É este o estágio do ciclo de vida mais almejado por toda e qualquer organização, é o ponto mais favorável em todo o processo e, ainda que não necessariamente ele seja o último estágio, não quer isto dizer que a firma chegou ao seu destino, e sim, que ainda está crescendo. Vale dizer que esta fase não tem necessidade de ser superada enquanto estágio do ciclo de vida.

ADIZES (1993, p.61) relaciona as características de uma organização plena da seguinte forma:

- sistemas e estrutura organizacional são funcionais;
- visão e criatividade são institucionalizadas;
- a orientação é dirigida para os resultados: a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente;
- a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; e
- a organização passa a gerar novas organizações criança.

Segundo LEZANA (1996, p.21) "O desafio neste estágio é fazer com que a organização mantenha estas características. Isto significa que terá que ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controle das suas atividades. Por outro lado, o excesso de controle pode tornar a organização rígida, sem capacidade de reação e, portanto, pouco flexível".

Finalmente, após conhecidas as características de todos os estágios do modelo Adizes, pode-se apresentar um quadro-resumo (quadro 03) em que estão contidos os problemas comuns a cada etapa do ciclo de vida, em ordem de importância.

Quadro 03 - Ordem de importância dos problemas no ciclo de vida

Uma organização no início do estágio Toca-Toca enfrentará:	
freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer 2) falta de delegação
às vezes	3) brigas internas 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final do estágio Toca-Toca enfrentará:	
freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer 2) brigas internas
às vezes	3) crise de liderança 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no início da Adolescência enfrentará:	
freqüentemente	1) brigas internas 2) crise de liderança
às vezes	3) perda de mercado 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final da Adolescência enfrentará:	
freqüentemente	1) crise de liderança 2) escassez de pessoal bem treinado
às vezes	3) excesso de coisas para fazer 4) um pouco de brigas internas
Uma organização no início da Plenitude enfrentará:	
	1) escassez de pessoal bem treinado 2) um pouco de brigas internas

Fonte: ADIZES (1993, p.64)

2.4.2 Porte da Empresa

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

- Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
- Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

- Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Observação

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites acima referidos serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada.

Grupo Econômico

1. o grupo de empresas privadas que estejam, direta ou indiretamente, sob o mesmo controle acionário;
2. o grupo de empresas e entidades estatais, de âmbito estadual ou municipal, que estejam, respectivamente, vinculadas, direta ou indiretamente, a um mesmo Estado ou a um mesmo Município; ou
3. o grupo de empresas estatais de âmbito federal que esteja, direta ou indiretamente, sob o controle de uma mesma empresa estatal federal.

O SEBRAE utiliza como critério para definição de porte o número de pessoas ocupadas, principalmente para realização de estudos sobre a representatividade da micro e pequena empresa no Brasil e no Estado. Seguindo essa estratégia, a divisão dos portes das empresas obedece a seguinte regra:

Porte / Setor	Indústria	Comércio/Serviços
Micro Empresa	até 19 pessoas	até 9 pessoas
Pequena Empresa	até 99 pessoas	até 49 pessoas
Média Empresa	até 499 pessoas	até 99 pessoas
Grande Empresa	500 ou mais pessoas	100 ou mais pessoas

Quadro 04: Fonte: (SEBRAE, 2003)

2.5A RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR, PORTE DA EMPRESA E ESTRATÉGIA

Sob a nova ótica de um mundo globalizado e sem fronteiras, a atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico do país, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos e serviços. Tal atividade é realizada por indivíduos que possuem capacitação, habilidades e características individuais, que, em conjunto, formam um perfil empreendedor, conforme discutido em seção anterior.

De acordo com McClelland (1961), a motivação de realização e características comportamentais são fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos e são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. O autor afirma que são precisamente aqueles com alta necessidade de realização que são sensíveis a mudanças ambientais com relação às oportunidades econômicas, e descreve o empreendedor, fundamentalmente, com base em sua estrutura motivacional. Como rápidas mudanças estão ocorrendo em vários setores, econômicos, políticos e até mesmo culturais, o trabalho dos profissionais está sendo redefinido.

Nesse contexto, as empresas têm buscado formas concretas e objetivas de se adaptar às transformações impostas pela crescente globalização e competitividade. A nova realidade de competição leva a uma série de transformações, não somente nas imagens e valores, mas também mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Os novos tempos requerem novas atitudes, novas estratégias. As empresas têm que repensar sua missão e seus métodos de atuação. Dessa forma, não adianta somente a teoria da inovação.

Para Pinchot (1989, p. 54), “a inovação quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer”.

O interesse pela estratégia nas organizações está atrelado à busca por compreender como as organizações pretendem se expandir ou sobreviver no mercado em que atuam. Em ambas as situações, prevalece à idéia de obter desempenho superior (HOFFMANN, 1998).

A formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico, freqüentemente relacionado à incerteza e orientado à busca de oportunidades de mercado. Geralmente, a estratégia reflete a visão implícita do dirigente sobre a relação da organização com o meio ambiente (MINTZBERG, 1995), uma visão que significa um certo direcionamento amplo e genérico.

As pequenas empresas, ao contrário das grandes, têm menos capacidade de utilizar seus recursos para operar alterações no seu meio ambiente, de forma a torná-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades. Grandes empresas, por exemplo, podem utilizar propagandas persistentes para modificar a atitude do mercado consumidor em relação a seus produtos, serviços e imagem, enquanto as empresas de pequeno porte sofrem restrições na formação de sua imagem e exposição de seus produtos ou serviços.

As grandes empresas dispõem de mais tempo disponível para dedicar-se à compreensão das mudanças ambientais, por outro lado às pequenas despendem seu tempo com todo tipo de trabalho ligado à ação (LIMA, 1999).

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por este motivo, acredita-se que o melhor recurso de que se dispõe para solucionar

os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, por meio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços (DEGEN, 1989).

3 METODOLOGIA

Em geral, a metodologia estabelece o caminho do pensamento e da prática utilizados para a abordagem da realidade (MINAYO, 1994). Envolve, ainda, um conjunto de técnicas e concepções teóricas, bem como o "... sopro divino do potencial criativo do investigador" (MINAYO, 1994). A evidência do referencial metodológico que se "navega", conforme Azevedo (2000), orienta o pesquisador na busca das fontes e das ferramentas auxiliares de sua pesquisa.

A seguir, será abordada a metodologia que se utilizou nesta pesquisa para verificar qual o perfil do empreendedor e o tipo de estratégia utilizada em empresas do setor metal-mecânico de Curitiba e Região Metropolitana, sob a ótica interpretativa do modelo de Miles e Snow (1978) e a ferramenta CEI. Os dados foram coletados com base em uma amostra pré-estabelecida.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Determinar qual a relação entre potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa adotada em empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Existem vários fatores que afetam o desempenho das empresas, bem como a influência dos seus dirigentes, principalmente o perfil dos empreendedores e as estratégias utilizadas para a administração das organizações estudadas. Nesta pesquisa estes fatores foram levantados e analisados e algumas perguntas foram respondidas:

- Que tipo de estratégia predomina entre as empresas abordadas?
- Qual a associação entre o potencial empreendedor e o tipo de estratégia utilizada nas empresas estudadas?
- Existe relação entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada?
- Existe relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa?

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

A pesquisa abordou três variáveis: potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa. A figura 02 abaixo representa a relação entre elas.

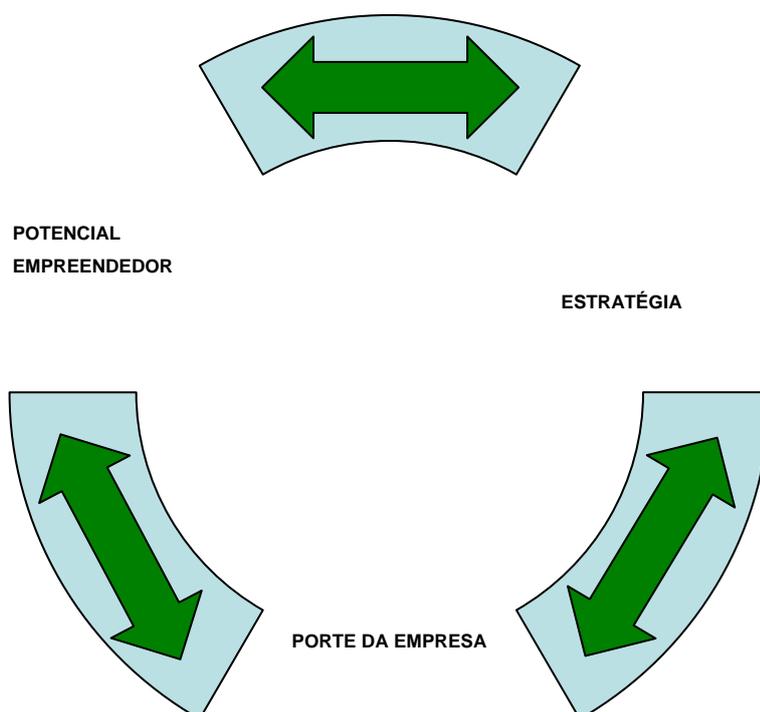


Figura 02 – Relação entre as variáveis

Para este estudo, as variáveis foram constituídas e operacionalizadas da seguinte forma:

a) Potencial empreendedor

Definição constitutiva: é a combinação de fatores comumente associados a indivíduos empreendedores, como necessidade de realização, propensão ao risco e à inovação e postura estratégica (CARLAND, CARLAND E HOY, 1992).

Definição operacional: estes atributos foram ajustados em um instrumento de pesquisa (Carland Entrepreneurship Index – CEI) de forma a fornecer uma pontuação que possibilita a classificação dos indivíduos em microempreendedores, empreendedores e macro-empreendedores. O potencial empreendedor medido por meio do CEI, tem como premissa a suposição de que todos os indivíduos são empreendedores.

b) Porte da empresa

Definição Constitutiva: o porte se determina normalmente conforme o faturamento ou o número de funcionários das organizações. Neste caso foi adotado o número de funcionários, seguindo a classificação do SEBRAE.

Definição operacional: o porte da organização foi considerado pelo número de funcionários empregados na época da realização da pesquisa, segundo critérios do SEBRAE, sendo até 19 funcionários considerada microempresa; 20 a 99 empresa de pequeno porte; 100 a 499 empresa de médio porte e acima de 500 funcionários empresa de grande porte.

c) Estratégia

Definição constitutiva: estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em

que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade (MINTZBERG, 2001).

Definição operacional: por meio do questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), obteve-se as respostas dos responsáveis pelas organizações pesquisadas sobre o tipo de estratégia utilizada em cada organização.

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

A pesquisa abrangeu empresas do setor metal-mecânico de Curitiba e Região Metropolitana, com base nos dados do SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná).

3.2.1 Delineamento

A pesquisa, do ponto de vista de seus objetivos, pode ser classificada como descritiva, uma vez que o objetivo principal do estudo é proporcionar uma visão mais precisa do potencial empreendedor, porte da empresa e o tipo de estratégia utilizada em empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana.

Em relação ao propósito da pesquisa, ela foi descritiva, pois busca traçar um perfil do objeto estudado e responder às perguntas básicas: O quê? Por quê? Quando? Onde? Quem? Como? (Cooper e Schindler, 2003).

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as mais utilizadas pelos pesquisadores preocupados com a atuação prática. Gil destaca que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis; já as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, com relação a determinado fato.

Richardson *et al.* (1999) explica que os estudos exploratórios são utilizados quando o tema é pouco explorado e se deseja conhecer o fenômeno.

Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa classificou-se como quantitativa, por procurar traduzir em números as informações coletadas dos empresários, dirigentes e gerentes acerca dos elementos considerados no processo de administração.

A pesquisa quantitativa requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, por isso, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, classificou-se como pesquisa do tipo survey – trata-se de um levantamento.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas desse tipo proporcionam o conhecimento direto da realidade, tornando-se livres de interpretações subjetivas; proporcionam economia e rapidez, viabilizando a obtenção de grande quantidade de dados em pouco tempo; os levantamentos permitem, ainda, a quantificação de dados em tabelas e gráficos, possibilitando análise estatística, codificação das variáveis e conhecimento da margem de erro.

Gil comenta também que os levantamentos são mais adequados para pesquisas descritivas que explicativas.

Mas a maior vantagem da pesquisa por amostragem é, segundo Rea e Parker (2000), a possibilidade de generalizar a respeito de uma população inteira, extraindo-se inferências com base em dados obtidos de uma pequena parcela da população.

Esse tipo de pesquisa oferece uma oportunidade para revelar as características de instituições ou comunidades de uma maneira relativamente sem viés e cientificamente rigorosa.

O método de coleta de dados foi por meio de interrogação / comunicação, onde o pesquisador aplicou o instrumento de mensuração de dados para alcançar os objetivos do estudo.

O controle das variáveis foi *ex post facto*, pois neste caso o pesquisador não tem controle das variáveis, limitando-se a investigar uma quantidade constante de fatores, pela seleção criteriosa do objeto com amostragens restritas e pela manipulação dos resultados de modo estatístico.

Em relação ao tempo, tratou-se de um corte transversal, pois as informações foram consideradas em um momento específico e delimitado do objeto de pesquisa.

O escopo da pesquisa foi via estudo estatístico, onde se buscou verificar as características de uma população por meio de inferências das características da amostra. A associação entre as variáveis foi testada quantitativamente e, dependendo da significância estatística da amostra, pode ser realizadas generalizações para toda a população.

Em relação ao ambiente, foi uma pesquisa de campo, levando-se em conta que a pesquisa foi realizada em um setor de negócios.

3.2.2 População e amostragem

Foram analisadas empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana, classificadas como empresas de pequeno porte, médio porte e grande porte (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR), conforme quadro 03 abaixo:

Porte / Setor	Indústria	Comércio/Serviços
Micro Empresa	até 19 pessoas	até 9 pessoas
Pequena Empresa	até 99 pessoas	até 49 pessoas
Média Empresa	até 499 pessoas	até 99 pessoas
Grande Empresa	500 ou mais pessoas	100 ou mais pessoas

Quadro 03 – Fonte: (SEBRAE, 2003)

O estudo foi baseado no instrumento de mensuração de dados que englobou o instrumento de mensuração do potencial empreendedor – *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), que consiste em um questionário de auto-resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato escolha forçada; e no questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), aplicados com os responsáveis pela definição das estratégias organizacionais, para se obter as características estratégicas atuais dos dirigentes das organizações. Este último questionário é composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito. Para cada

questão são apresentadas 4 alternativas de resposta. Por meio de um modelo de escolha forçada, o respondente deve indicar a alternativa que melhor se aproxima da maneira pela qual a empresa se comporta em cada uma das 11 dimensões. O critério de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectoras ou reativas, é a obtenção de um maior número de respostas associado às alternativas correspondentes ao tipo de estratégia, sendo que cada resposta do teste de múltipla escolha corresponde a um tipo de estratégia.

A população compreende as empresas do setor metal-mecânico pertencentes às cidades de Curitiba e Região Metropolitana filiadas ao SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná). Para se determinar o tamanho da amostra foi necessário considerar o tamanho da população. Nesta pesquisa considerou-se que a população é finita e o tamanho da amostra, portanto, foi calculado conforme a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \times d^2}{Z^2 \times p \times q}}$$

Fonte: SILVER, M. Estatística para Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

Onde:

n: número de elementos da amostra;

N: número de elementos da população;

Z: valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado;

d: erro tolerável da amostra em %;

p e q: proporção de se escolher uma dada empresa aleatoriamente.

Baseado nos dados obtidos para a pesquisa, para uma população de aproximadamente 357 (trezentos e cinquenta e sete) empresas, considerando um nível de significância de 5%, com uma confiabilidade de 95%, sobre os resultados obtidos nesta, valor este que normalmente é utilizado em estudos na área social, e nos dá um valor resultante de $Z = 1,96$, utilizando-se $p = q = 0,5$ por se ter um tamanho maior de amostra e ainda aplicando-se um $d = 0,10$, conseqüentemente aceitando intervalos de $\pm 10\%$ de variação sobre a média das pontuações do

instrumento de mensuração de dados. Pela fórmula obtivemos um tamanho de 75,68 empresas, fazendo um arredondamento para mais, desta forma tivemos o tamanho mínimo da amostra equivalente á 76 (setenta e seis) empresas.

3.2.3 Dados primários e dados secundários

Segundo Martins (2000), o pesquisador utiliza a técnica estatística para “classificar os dados, dando-lhes ordem ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa”.

Os dados primários foram obtidos por meio de interrogação/comunicação e instrumento de mensuração de dados com os dirigentes das empresas, com o objetivo de complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias.

Os instrumentos de pesquisa são questionários elaborados por equipes de estudiosos da área de empreendedorismo, instrumentos estes já testados e validados. Os instrumentos de pesquisa também requereram questões relativas à organização em que trabalha, nome e número de funcionários para que se tenha o porte das organizações estudadas.

Os dados secundários foram àqueles coletados com o propósito de atender as necessidades da pesquisa. Foram consultados antes dos dados primários e no transcorrer da pesquisa.

Compuseram as fontes de dados secundário para este estudo: jornais e revistas de ampla circulação, periódicos acadêmicos, pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros especializados e bases de dados de entidades de classe (FIEP e associações do setor em exame).

Ao aplicar o instrumento de mensuração de dados com os empreendedores das empresas estudadas, de acordo com a disponibilidade, foram consultados informativos das empresas, relatórios e outros documentos que fizeram parte do conjunto de dados secundários.

3.2.4 Análise dos dados

A análise dos dados coletados foi realizada com a utilização de técnicas estatísticas descritivas e testes de associação entre variáveis, para a mensuração dos dados, obtidos nas respostas do instrumento de mensuração de dados.

O software utilizado para os testes estatístico foi o Minitab 15, uma ferramenta de fácil utilização e com recursos de suporte que facilitam a obtenção de resultados. E as técnicas estatísticas utilizadas foram:

- teste de análise de variância (ANOVA) para determinar se existem diferenças entre as médias aritméticas de dois ou mais grupos. Ela compara as médias de diversos grupos, e tem uma única variável de agrupamento, chamado fator, e uma variável dependente contínua, dividindo as variações totais entre os escores em variação entre grupos (tratamento) e dentro dos grupos (erro);
- teste do qui-quadrado que é uma estatística não-paramétrica utilizada freqüentemente para tabulação cruzada ou tabelas de contingência. Suas aplicações incluem os testes de diferença entre proporções nas populações e teste de independência;
- teste de correlação que é utilizado para medir a força da associação entre variáveis numéricas. Uma hipótese de correlação correta afirma que as variáveis ocorrem juntas de alguma maneira específica sem significar que uma causa à outra; e
- análise de regressão que é utilizada principalmente com o objetivo de previsão, sendo executada para as predições simples e múltiplas. É usada para aumentar o crescimento da relação de Y com X. Uma linha reta é fundamentalmente a melhor forma de modelar a relação entre duas variáveis continuamente e a forma de mínimos quadrados nos permite encontrar uma regressão, ou reta de melhor ajuste, que minimiza alcançar a linha.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados, evidenciando se existe relação entre potencial empreendedor, porte da empresa e estratégia adotada em empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana, baseados na análise e interpretação estatística dos dados. Os cálculos e gráficos foram elaborados com o auxílio do software estatístico Minitab 15. A interface lógica do Minitab faz com que ele seja fácil de usar e seus importantes recursos de suporte facilitam a obtenção de resultados. O Minitab aceita dados em diversos formatos de arquivo e mantém seu trabalho em um único arquivo de projeto, organizado automaticamente, contendo uma ampla gama de ferramentas simples, porém poderosas, para ajudar a fazer avaliações e comparações rápidas.

Durante 45 (quarenta e cinco) dias foi aplicado o instrumento para mensuração de dados, composto pelo CEI (Carland Entrepreneurship Index) de Carland, Carland e Hoy (1992) e o questionário sobre estratégias genéricas desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), o qual foi enviado a 357 (trezentos e cinquenta e sete) empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana, conforme dados do SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná).

Os dados adiante apresentados referem-se a 97 (noventa e sete) empresas, sendo esta a amostra final utilizada no estudo.

4.1 Descrição da amostra

Como já mencionado, a população foi composta por empresas filiadas ao SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná), das cidades de Curitiba e Região Metropolitana, por representantes da população adulta, proprietários-gerente, gerentes e chefes de departamento das organizações pesquisadas.

A amostra de respondentes caracterizou-se suficientemente grande para eliminara dúvidas quanto a sua representatividade, uma vez que segundo a fórmula de Silver (2000) a amostra mínima seria de 76 (setenta e seis) empresas. Retornaram 97 (noventa e sete) instrumentos de mensuração de dados, o que representa 27,17% da amostra total, e 27,63% a mais do que a amostra mínima exigida, sendo que para uma grande população a média amostral representa a média populacional.

Com relação ao porte das empresas segundo definição do SEBRAE, obtivemos 24,74% de empresas de pequeno porte (PP), 37,11% de empresas de médio porte (MP) e 38,14% de empresas de grande porte (GP) na amostra final, conforme gráfico 01 abaixo.

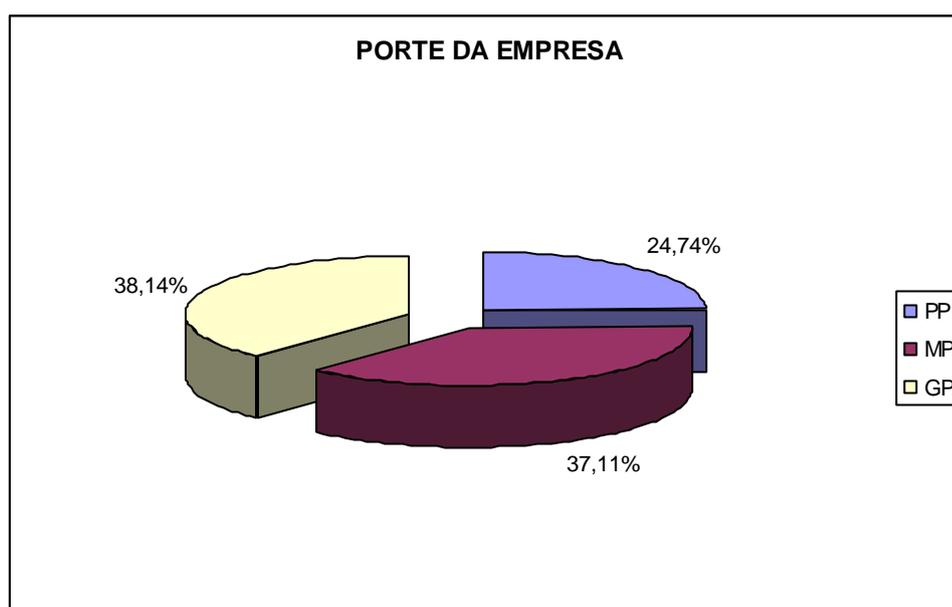


Gráfico 01 – Porte da empresa

As empresas pesquisadas não possuem nenhuma associação com outras do mesmo ramo. Existem empresas associadas ao SINDIMETAL que possuem alianças para prover um diferencial competitivo importante na conquista e manutenção de mercados, mas não fizeram parte da pesquisa, pelo fato de não responderem ao instrumento de mensuração de dados.

Não foram selecionados dentro da amostra o gênero dos respondentes, nem mesmo a idade e formação acadêmica dos mesmos. Foram visadas somente a

caracterização do perfil empreendedor e suas estratégias dentro das empresas investigadas.

4.2 Potencial empreendedor

O nível de potencial empreendedor dos dirigentes das empresas pesquisadas foi mensurado através do CEI (Carland Entrepreneurship Index). O gráfico 02 abaixo representa o histograma do CEI.

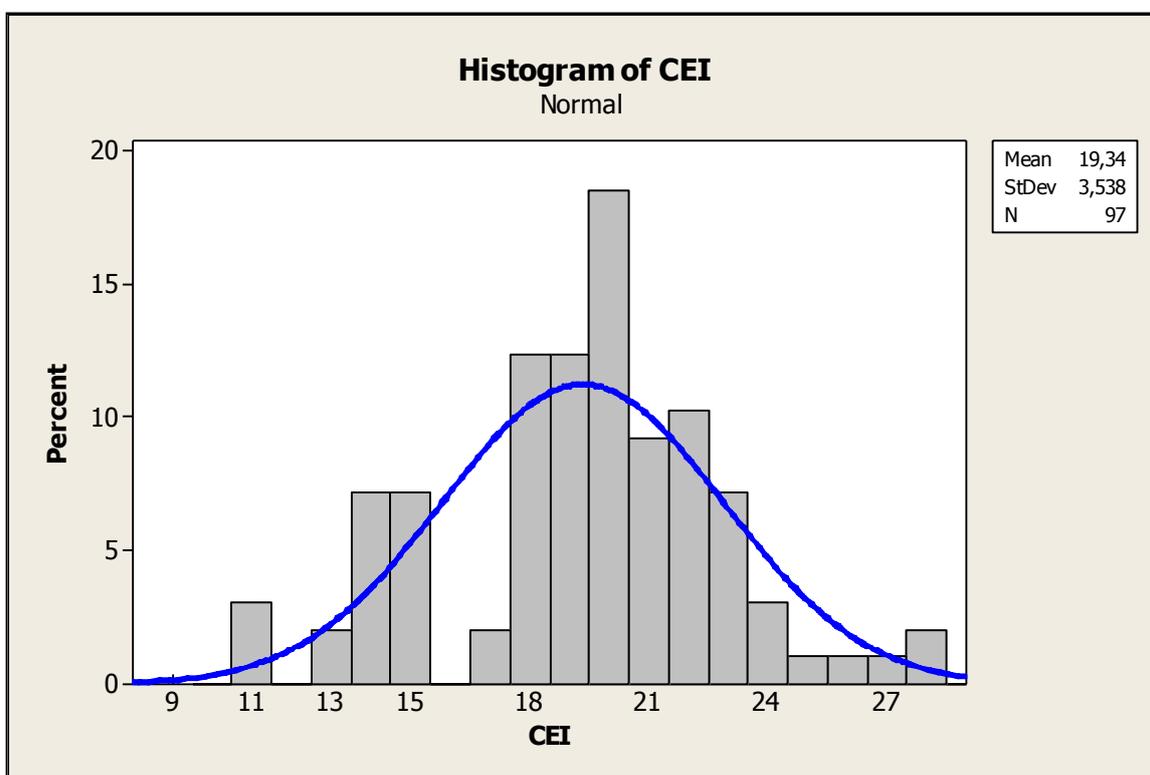


Gráfico 02 – Histograma CEI

O histograma do CEI mostrou um comportamento bem próximo da normalidade, apresentando média de 19,34 e desvio padrão de 3,5381 do total de noventa e sete empresas que responderam o instrumento de mensuração de dados, estando os respondentes classificados como empreendedores quase que em sua totalidade.

Abaixo temos o gráfico 03 da normalidade do CEI.

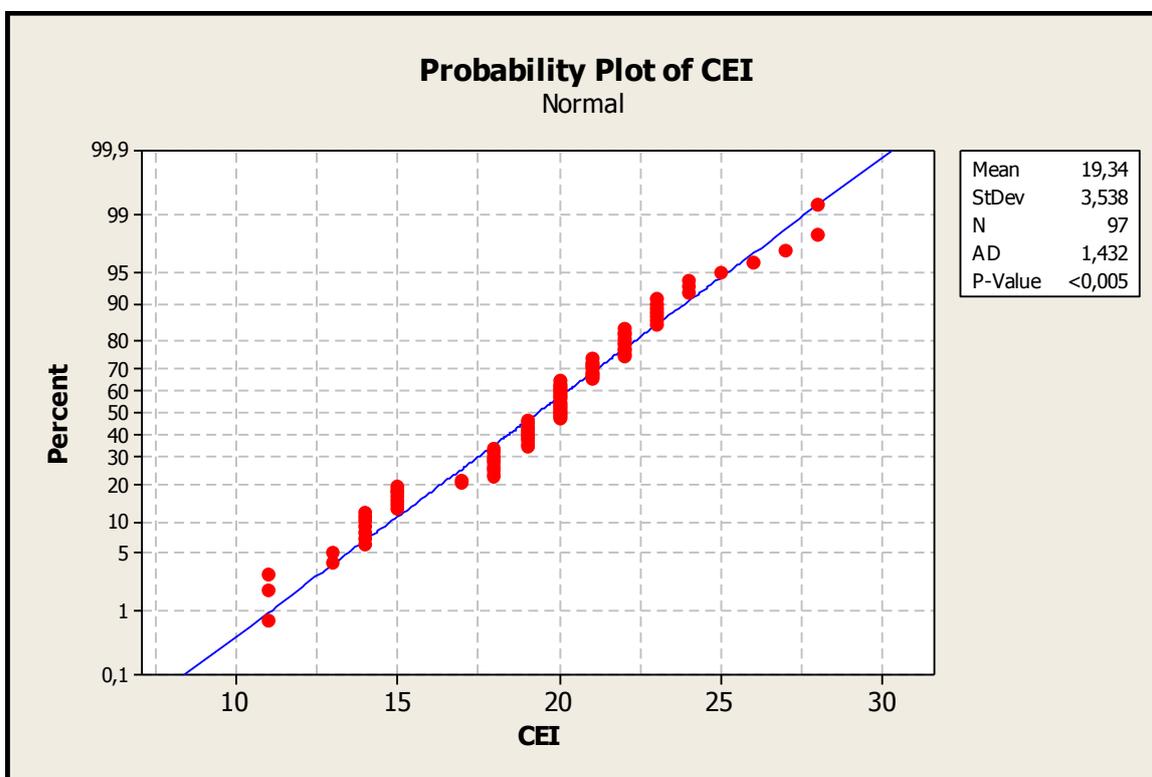


Gráfico 03 – Normalidade do CEI

O gráfico da normalidade do CEI apresenta uma distribuição dos resultados com um comportamento bem próximo da normalidade, conforme visto anteriormente no gráfico do histograma.

Abaixo temos a tabela 01 com todos os dados estatísticos do CEI.

<i>CEI - Geral</i>	
Média	19,3402
Erro padrão	0,3592
Mediana	20,0000
Moda	20,0000
Desvio padrão	3,5381
Variância da amostra	12,5185
Curtose	0,2259
Assimetria	-0,2011
Intervalo	17,0000
Mínimo	11,0000
Máximo	28,0000
Soma	1876,0000
Contagem	97,0000

Tabela 01 – CEI

A tabela com os resultados do CEI apresenta bem os resultados obtidos na pesquisa, pois está englobando todos os respondentes independente do porte da empresa e pode-se visualizar bem a média de 19,34 com um erro padrão de 0,3592. A moda e a mediana apresentam um valor 20, denotando um valor próximo da média e afirmando os resultados dos gráficos que a maior parte dos respondentes estão classificado na faixa de empreendedores.

O resultado é semelhante em estudos anteriores realizados por (GIMENEZ, INÁCIO JUNIOR E SUNSIN, 2001; FERREIRA, 2005). A distribuição da pontuação do CEI apresentou-se dentro da expectativa esperada, validando o modelo do potencial empreendedor de Carland, Carland e Hoy (1992).

O gráfico 04 abaixo representa a expectativa de valores do CEI e os valores observados.

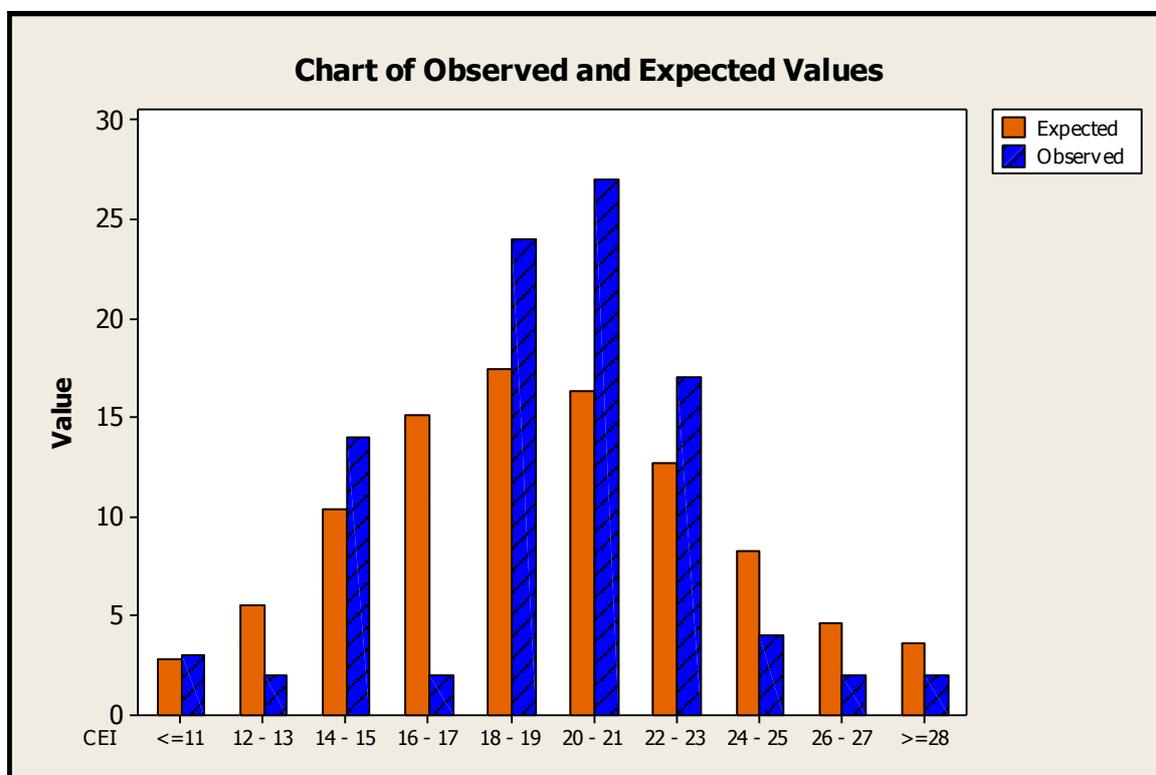


Gráfico 04 – Valores observados x valores esperados

Pela análise do gráfico observou-se que os únicos valores que se apresentaram um pouco acima da expectativa foi à pontuação do CEI referente aos valores 16, 17, 20 e 21, os demais se apresentaram dentro da expectativa esperada.

O CEI conforme apresentado no referencial teórico classifica o empreendedor em três tipos, conforme pontuação obtida no modelo de estudo. Obtivemos os três grupos dentre os respondentes com os seguintes percentuais: micro empreendedor com 19 indivíduos e 19,59% da amostra, empreendedor com 74 indivíduos e 76,29% da amostra e macro empreendedor com 4 indivíduos e 4,12%, da amostra, conforme gráfico 05.

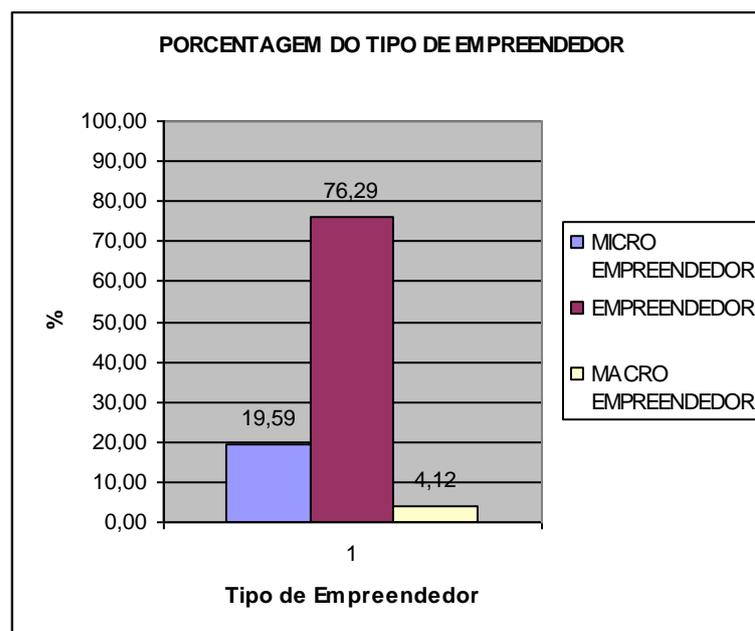


Gráfico 05 – Tipo de empreendedor

Na tabela 02, podemos observar a classificação dos respondentes em relação ao potencial empreendedor, a média e desvio padrão de cada um dos três grupos.

Tipo de Empreendedor	N° Observações	CEI médio	Desvio-Padrão
Micro-empresendedores	19	13,79	1,3975
Empresendedores	74	20,35	1,8685
Macro-empresendedores	4	27,25	0,9574
Totais	97		

Tabela 02 – Classificação do CEI dos respondentes

O modelo do CEI envolve a mensuração de 4 (quatro) fatores para classificação do potencial empreendedor do respondente, segundo Carland, Carland e Hoy (1992), onde as questões 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 29, e 32 avaliam o fator relacionado aos traços de personalidade; as questões 1, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 20, 21, 23, 24, 27 e 28 avaliam o fator relacionado á postura estratégica; as questões 26, 30 e 31 avaliam o fator relacionado á propensão ao risco; e as questões 17, 19, 22, 25 e 33 avaliam o fator relacionado á inovação e criatividade. Portanto, o fator traços de personalidade contribui com 36,40% da pontuação do CEI, o fator postura

estratégica com 39,40%, o fator propensão ao risco com 9,10% e o fator criatividade e inovação com 15,10%.

No quesito relacionado aos traços de personalidade, temos uma pontuação máxima possível de 12 pontos, e a amostra estudada obteve uma média de 6,32 com pontuação máxima de 9. No quesito relacionado à postura estratégica, temos uma pontuação máxima possível de 13, e a amostra estudada obteve uma média de 8,11 com pontuação máxima de 11. No quesito relacionado à propensão ao risco, temos uma pontuação máxima possível de 3, e a amostra estudada obteve uma média de 2,41 com pontuação máxima de 3. E finalizando o quesito relacionado à criatividade e inovação, temos uma pontuação máxima de 5, e a amostra estudada obteve uma média de 2,49 com pontuação máxima de 5.

Foi realizada uma análise de cada fator constitutivo do instrumento de pesquisa, conforme tabela 03, e a propensão ao risco foi o que mais contribuiu, alcançando 80,41% da máxima pontuação permitida. O fator com menor participação foi criatividade e inovação, com 49,90% da pontuação. O fator inovação e criatividade está relacionada com a propensão do indivíduo em inovar, adotar novas idéias, criar, fazer descobertas para o desenvolvimento de produtos e processos, incluindo também aqueles relacionados à gestão empresarial. A praticidade e oscilação do mercado, fazendo com que os indivíduos se concentrem na propensão ao risco, adotando estratégias cruciais ao empreendimento, e assumindo riscos para o bem estar da organização. Os respondentes possivelmente não se sentem aptos à inovação e criatividade, talvez não se considerem indivíduos criativos, buscando suprir esta necessidade em outros indivíduos, um exemplo típico são os funcionários. O fator propensão ao risco está considerado como um fator comumente encontrado entre os empreendedores.

FATOR	%	MÉDIA Pontuação	TOTAL Máximo possível
Propensão ao risco	80,41	2,4124	3
Postura estratégica	62,41	8,1134	13
Traços de personalidade	52,66	6,3196	12
Inovação e criatividade	49,90	2,4948	5

Tabela 03 – Contribuição dos fatores internos na composição do CEI

Os resultados são semelhantes aos encontrados nos estudos de (GIMENEZ, INÁCIO JUNIOR E SUNSIN, 2001; FERREIRA, 2005), então não se pode afirmar que algum fator teve uma contribuição decisiva ou abaixo do esperado.

Diante dos resultados obtidos e as evidências apresentadas, grande parte da população foi classificada como empreendedora. A associação do CEI com as demais variáveis da pesquisa serão apresentadas posteriormente no item perguntas de pesquisa.

4.3 Estratégia

A estratégia conforme citado no referencial teórico está baseada na classificação segundo Miles e Snow (1978), na qual propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Elas compõem o ciclo adaptativo: problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo.

O modelo do questionário é o de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que por meio de suas respostas formula as categorias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978), no qual obtivemos pelos respondentes o tipo de estratégia utilizada na organização onde estão inseridos.

A população composta por 97 (noventa e sete) empresas, não apresentou uma tendência á expectativa esperada, visto que a estratégia reativa caracterizou-se com percentual acima da estratégia defensiva, conforme gráfico 06. A estratégia

reativa segundo Miles e Snow está condicionada a organização que não aproveita as oportunidades de mercado e sua performance é mais ineficaz que as organizações que adotam as demais estratégias. Também pode ser denominada de não-estratégia, pelo fato de reagir e responder ao que os concorrentes realizam, respondendo pressões competitivas para manter clientes e/ou lucratividade.

A inconsistência da estratégia reativa pode surgir de pelo menos três fontes: (1) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; (2) a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de maneira adequada; ou (3) a administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar de que esta não é mais relevante nas condições ambientais.

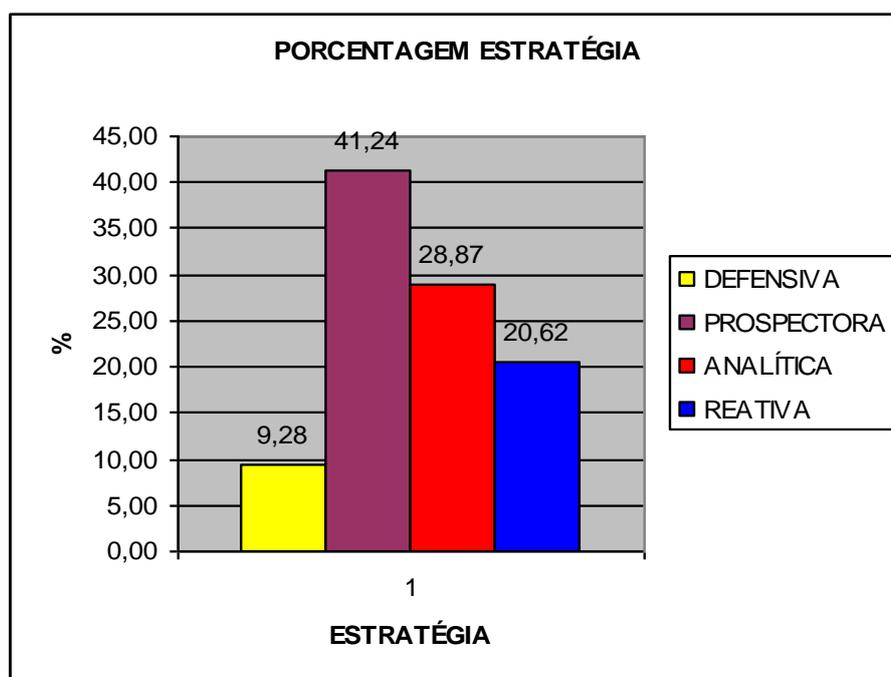


Gráfico 06 – Porcentagem dos tipos de estratégia

As estratégias defensiva, prospectora e analítica são citadas pelos autores como sendo condizentes a formas estáveis de organizações, estando efetivamente competitivas no mercado no qual estão inseridas por um prazo de tempo mais considerável.

Se houver alinhamento entre a estratégia escolhida, processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um

competidor eficaz em uma indústria em particular. O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram empresas reativas (Gimenez, 1999).

No total geral da amostra obtivemos 41,24% que adotaram a estratégia prospectora, 28,87% adotaram a estratégia analítica, 20,62% adotaram a estratégia reativa e 9,28% adotaram a estratégia defensiva no modo como administram suas organizações.

Independente do porte da organização, no total da população estudada 40 (quarenta) empresas adotaram a estratégia prospectora, 28 (vinte e oito) empresas adotaram a estratégia analítica, 20 (vinte) empresas adotaram a estratégia reativa e 9 (nove) empresas adotaram a estratégia defensiva.

Baseado nos resultados obtivemos a resposta para a primeira pergunta de pesquisa, pois, segundo Miles e Snow (1978), os criadores do questionário sobre estratégias genéricas, e baseado nas respostas dos respondentes, a estratégia predominante entre as empresas abordadas foi a *estratégia prospectora* com 41,24% do total geral da amostra e um total de 40 (quarenta) respondentes, divididos da seguinte forma: 10 (dez) respondentes de empresas de pequeno porte, 16 (dezesesseis) respondentes de empresas de médio porte e 14 (quatorze) respondentes de empresas de grande porte.

Isto significa que as organizações prospectoras são fontes constantes de inovações no mercado em que atuam.

4.4 Porte da empresa

O porte das organizações que fizeram parte da população estudadas foi determinada conforme o número de funcionários, segundo critérios do SEBRAE, sendo até 19 funcionários considerada microempresa; 20 a 99 empresa de pequeno porte; 100 a 499 empresa de médio porte e acima de 500 funcionários empresa de grande porte.

O número médio de empregados que compõem a amostra foi de 559 (quinhentos e cinquenta e nove). A empresa com o menor número de funcionários

declarou ter 20 (vinte) empregados e a maior 3215 (três mil, duzentos e quinze) empregados, conforme gráfico 07 abaixo.

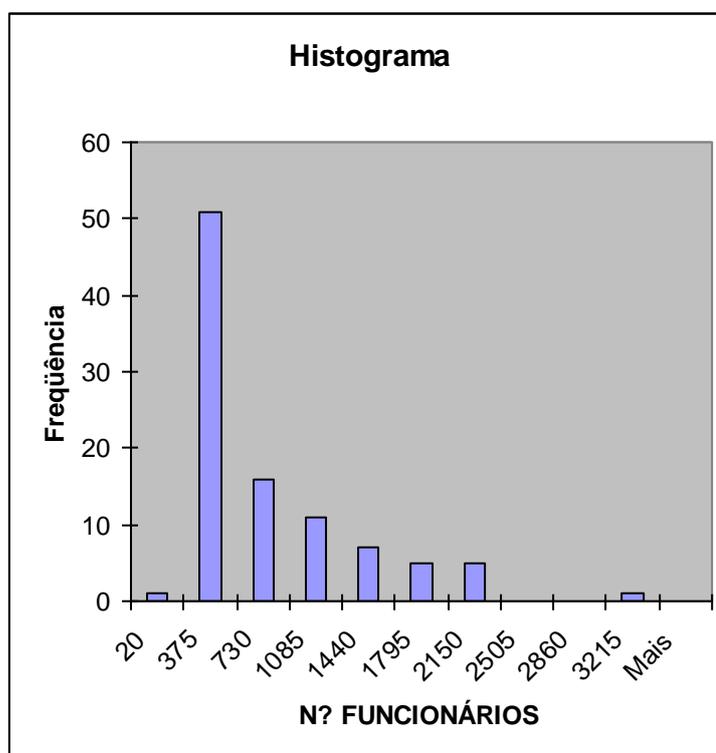


Gráfico 07 – Histograma do nº de funcionários

O histograma do número de funcionários apresenta as proporções das empresas estudadas e suas respectivas frequências. Baseado na literatura, o porte das empresas demonstrou uma propensão ao tamanho de grande porte, visto a média do número de funcionários e o percentual de 38,14% dentro da amostra estudada. Isso reflete a importância do setor metal-mecânico para a economia da região.

4.5 Associação entre as variáveis estudadas: relação entre potencial empreendedor, estratégia e porte da empresa

Neste tópico apresentamos dados relevantes à pesquisa, através de testes de correlação, estatística descritiva, mensuração de dados e as respostas às perguntas

sugeridas, sendo que a primeira pergunta foi respondida juntamente com os dados referentes a estratégia.

Todos os itens questionados foram contemplados na íntegra e através dos dados tabulados estatisticamente, conseguiu-se estabelecer uma base de dados satisfatória para atender os quesitos das questões abordadas e satisfazer os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Para a realização dos cálculos e gráficos foi utilizado o software Minitab 15, uma ferramenta com excelentes recursos estatísticos para ajudar a responder as perguntas de pesquisa.

4.5.1 Associação entre o potencial empreendedor e o tipo de estratégia utilizada nas empresas estudadas

A associação entre o potencial empreendedor e o tipo de estratégia utilizada nas organizações foi uma abordagem com o intuito da verificação do comportamento do empreendedor com a estratégia utilizada na empresa, pois não existem estudos anteriores associando as duas variáveis. E para verificação estatística do proposto executamos o teste de análise de variância (ANOVA) para determinar se existem diferenças entre as médias aritméticas de dois ou mais grupos.

A análise de variância divide as variações totais entre os escores em variação entre grupos (tratamento) e dentro dos grupos (erro). O índice F , a estatística de teste, determina se as diferenças são grandes o suficiente para rejeitar a hipótese nula. A ANOVA pode ser estendida para aplicação de dois fatores, de formato n , de mensurações repetidas e multivariadas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A análise de variância pode ser observada na tabela 04 abaixo.

ANOVA CEI x ESTRATÉGIA						
Anova: fator único						
RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
CEI MÉDIA	4	76,0631	19,01577	1,485598		
ESTRATÉGIA	4	97	24,25	170,9167		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	54,79425	1	54,79425	0,635656	0,455672	5,987374
Dentro dos grupos	517,2068	6	86,20113			
Total	572,001	7				

Tabela 04 – ANOVA: CEI x estratégia

Baseado nos resultados obtidos nota-se que a estatística do teste F é igual a 0,6356 e o valor é menor do que o valor crítico de 5,9873, portanto podemos considerar a hipótese nula, ou seja, não existe associação direta entre as variáveis. Estatisticamente não existe associação entre o potencial empreendedor e o tipo de estratégia utilizada nas organizações.

Em relação ao tipo de empreendedor baseado nos critérios do CEI, conforme gráfico 08, tivemos do total da amostra 19 (dezenove) micro-empresendedores, sendo que 3 (três) adotaram a estratégia defensiva, 7 (sete) a estratégia prospectora, 4 (quatro) a estratégia analítica e finalmente 5 (cinco) adotaram a estratégia reativa. Na classificação de empreendedores tivemos um total de 74 (setenta e quatro) respondentes, sendo que 6 (seis) adotaram a estratégia defensiva, 32 (trinta e dois) a estratégia prospectora, 21 (vinte e um) a estratégia analítica e 15 (quinze) adotaram a estratégia reativa. E na classificação de macro-empresendedores tivemos um total de 4 (quatro) respondentes, sendo que 1 (um) adotou a estratégia

prospectora e 3 (três) respondente adotaram a estratégia analítica, não havendo respondentes que adotaram as estratégias defensiva e reativa.

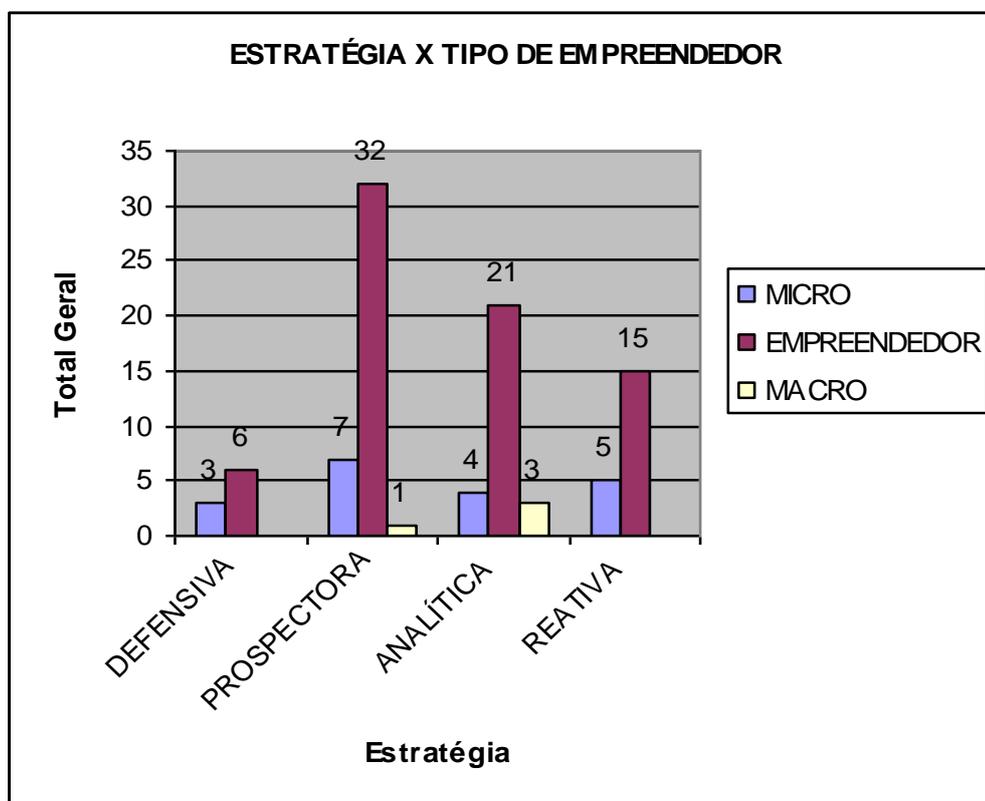


Gráfico 08 – Total estratégia x tipo de empreendedor

Pode-se observar como citado anteriormente a adoção da estratégia prospectora pela maior parte dos respondentes que participaram da pesquisa, estando todos classificados em sua maioria como empreendedores.

O gráfico 09 abaixo apresenta os resultados referentes aos tipos de empreendedores.

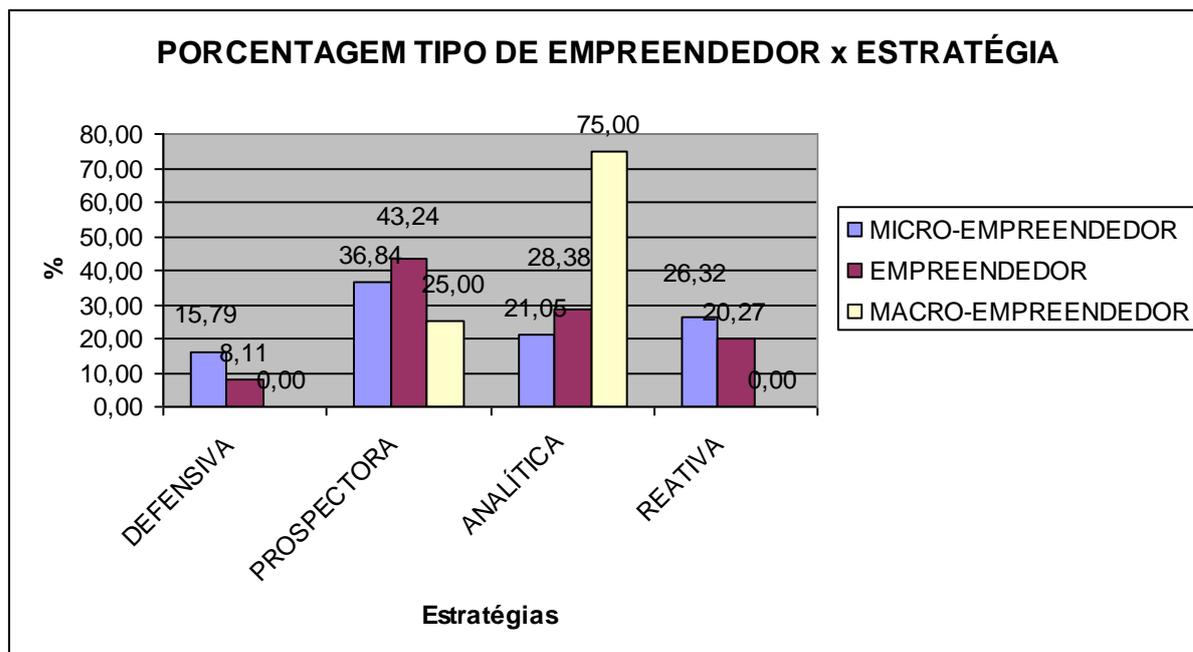


Gráfico 09 – Tipo de empreendedor x estratégia

Pelos resultados obtidos o típico estrategista prospector é um empreendedor.

Nos gráficos 10, 11, 12 e 13 seguintes, temos o teste de equalização das variáveis, a distribuição normal do CEI em relação as estratégias, os intervalos e boxplot do CEI em relação as estratégias.

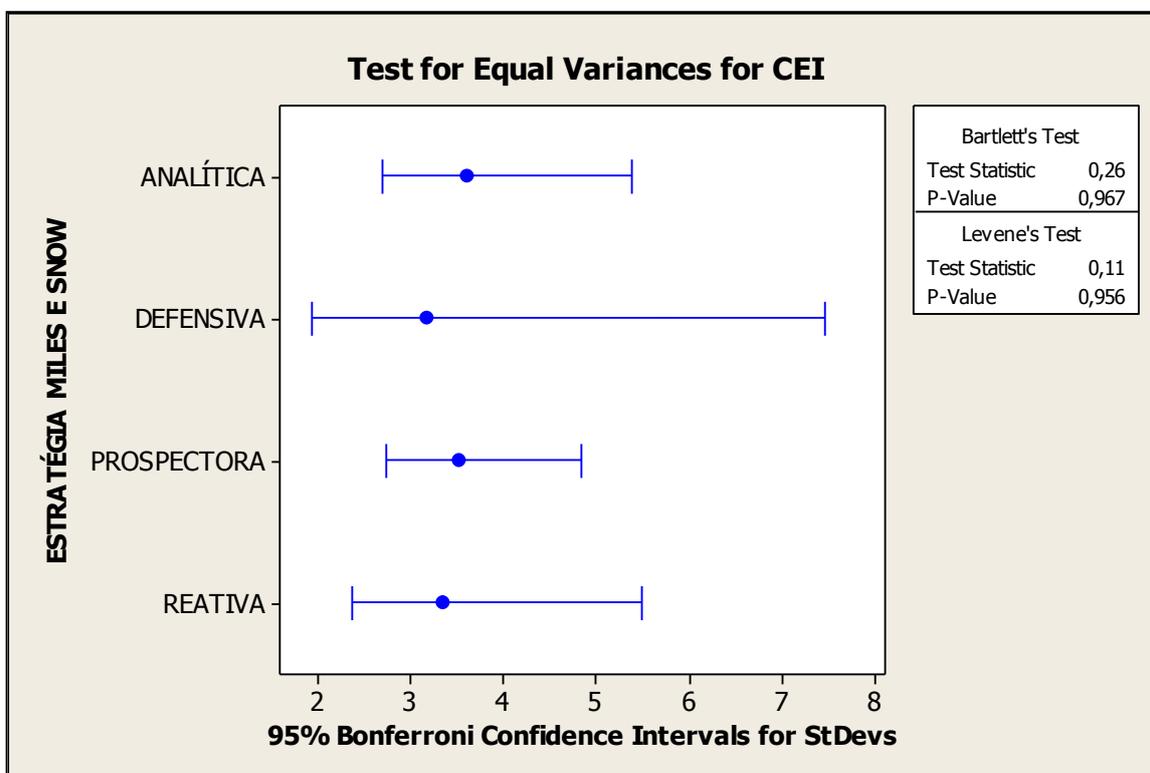


Gráfico 10 – Teste de equalização

O teste de equalização das categorias estratégicas apresenta uma confiabilidade de 95% no teste de Levene e de 96% no teste de Bartlett, conforme gráfico acima.

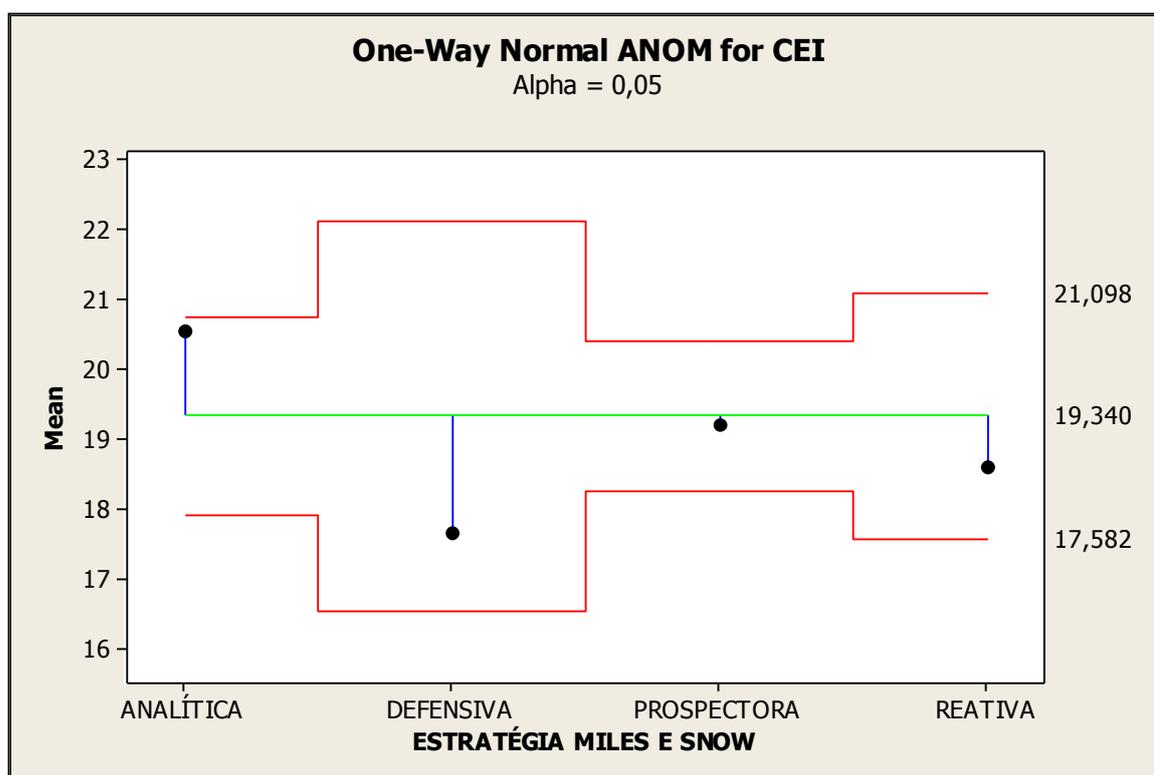


Gráfico 11 – Distribuição do CEI em relação as estratégias

O gráfico 11 apresenta a distribuição do CEI em relação as categorias estratégicas postuladas por Miles e Snow (1978) com um coeficiente alpha de 0,05, apresentando assim a média do CEI.

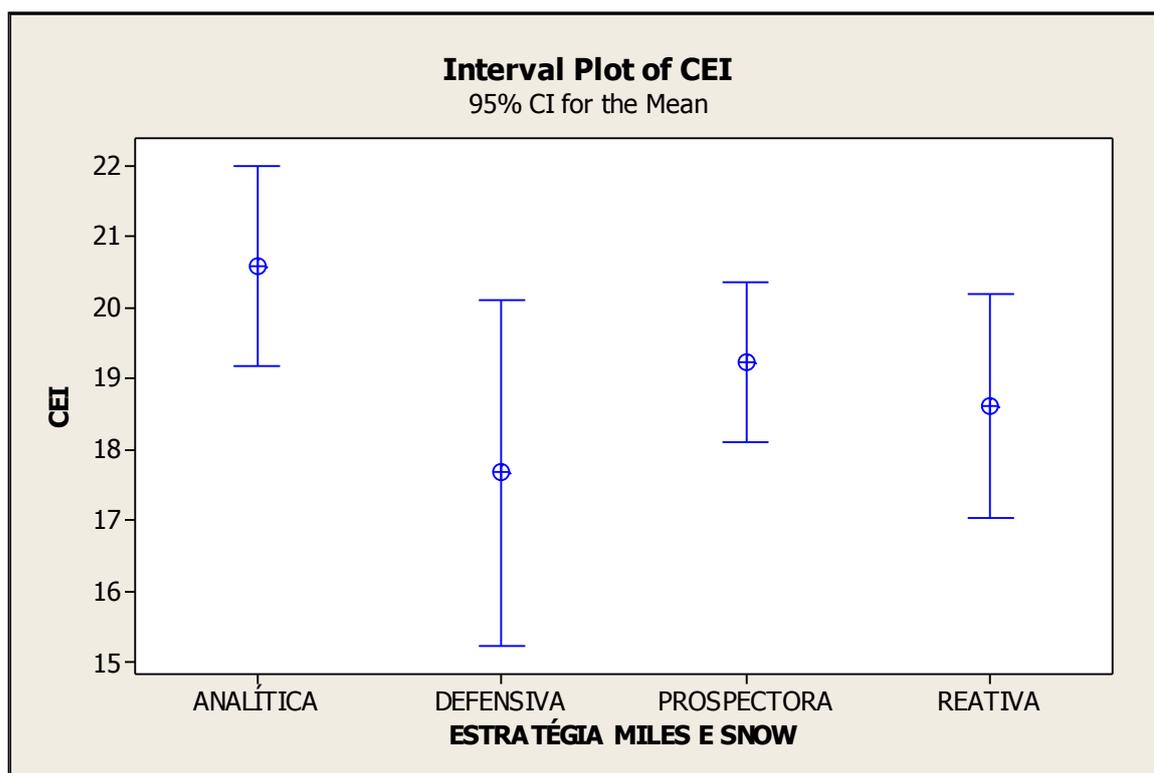
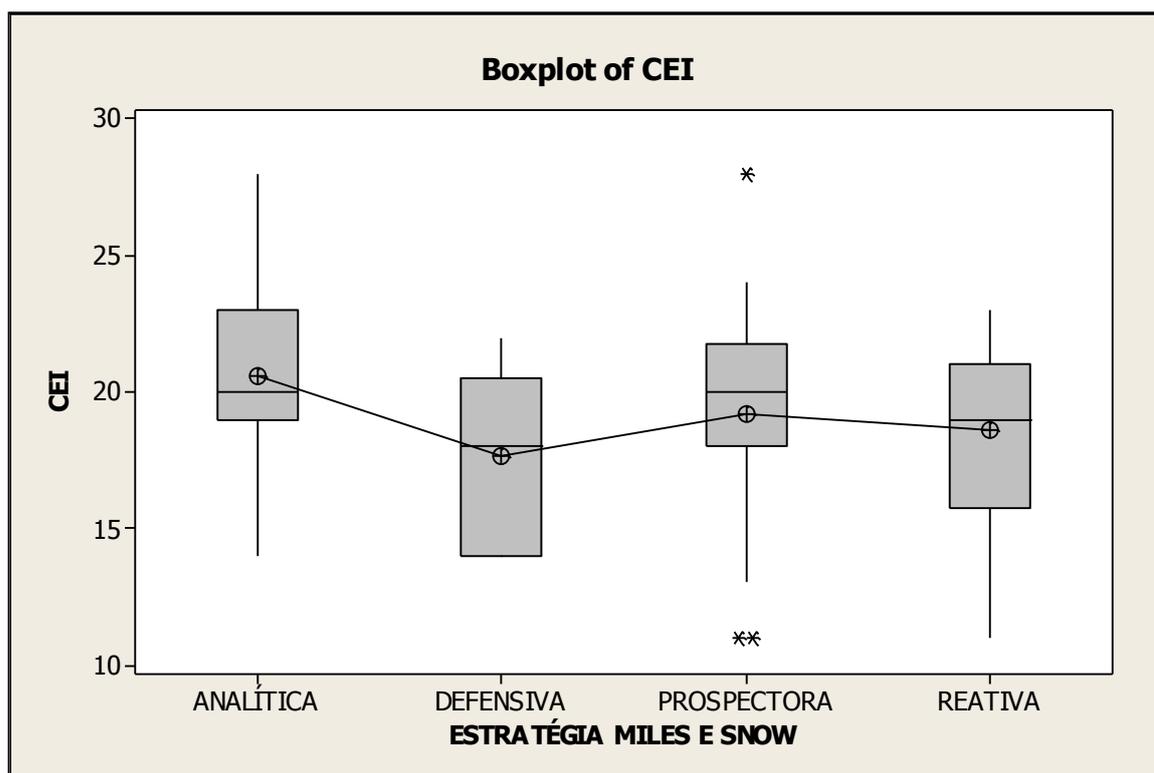


Gráfico 12 – Intervalo do CEI x estratégia

O gráfico 12 acima apresenta os intervalos da pontuação do CEI em relação as categorias estratégicas com uma confiabilidade de 95%. O resultado apresenta um resultado interessante citado anteriormente que é a pontuação do CEI na adoção da estratégia prospectora, pois não existe uma variação significativa dos valores.



Gráfico 13 – Boxplot CEI x estratégia

O boxplot do CEI versus estratégia também representa muito bem a ado o da estratégia prospectora por parte dos respondentes.

Baseado nos resultados obtidos obtivemos uma distribui o normal do CEI em rela o a estratégia utilizada nas organiza es, somente não houve associa o direta entre as variáveis estudadas.

4.5.2 Rela o entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada

Os estudos relacionados ao tamanho da empresa e o modelo de estratégia utilizada referem-se somente a empresas de pequeno porte, ou seja, realizados em pequenas empresas visando a identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes. Portanto, avaliando o porte conforme critérios do SEBRAE, abrangendo empresas de pequeno porte, médio porte e grande porte, foram apontados os dados relativos a estratégia e porte da empresa, montado gráficos para chegarmos as conclusões referente   pergunta de pesquisa, e aplicamos o teste estatístico do qui-quadrado para verifica o da pergunta de pesquisa.

O teste do qui-quadrado é um teste de significância. A utilização do presente teste em pesquisa visa verificar se as distribuições de duas ou mais amostras não relacionadas diferem significativamente em relação à determinada variável. Na realidade o teste do qui-quadrado que mede a probabilidade de as diferenças encontradas nos dois grupos da amostra serem devidas ao acaso, partindo do pressuposto que, na verdade, não há diferenças entre os dois grupos na população donde provêm.

Apresentamos os seguintes gráficos 14 e 15, os quais apontam o total de respondentes e estratégia adotada, bem como o porte da empresa, e, a porcentagem de cada uma das categorias de estratégia em relação ao porte da empresa abordada.

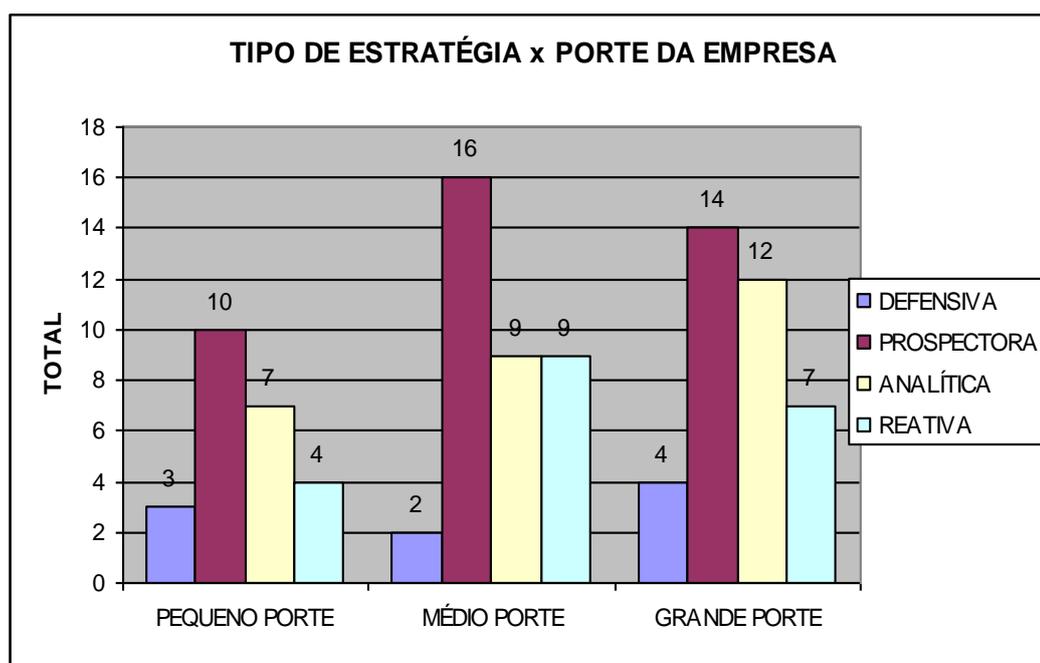


Gráfico 14 – Estratégia x porte da empresa

Independente do porte da empresa a estratégia mais adotada pelos respondentes foi a estratégia prospectora, e como citado anteriormente a única surpresa foi a estratégia reativa ter tido um percentual maior do que a estratégia defensiva por parte dos respondentes, fato isolado em comparação com a literatura revisada e resultados obtidos em outros estudos semelhantes.

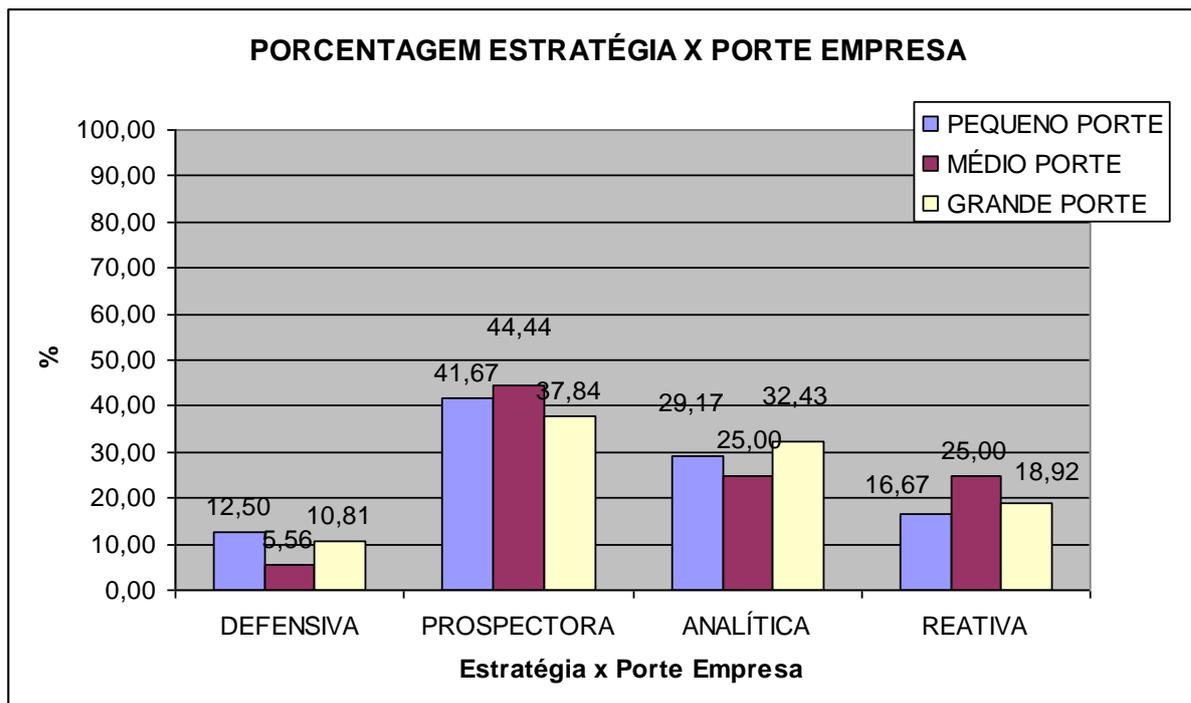


Gráfico 15 – Porcentagem estratégia x porte da empresa

A estratégia prospectora que teve a maior adoção por parte dos respondentes, com um total de 40 (quarenta) respondentes estando divididos em 10 (dez) nas empresas de pequeno porte, 16 (dezesseis) nas empresas de médio porte e 14 (quatorze) nas empresas de grande porte. Em segundo lugar a estratégia analítica teve a maior participação da amostra com um total de 28 (vinte e oito) dos respondentes que a adotaram. Em terceiro lugar a estratégia reativa com 20 (vinte) respondentes que a adotaram e em quarto lugar a estratégia defensiva com 9 (nove) respondentes que a adotaram, finalizando assim a amostra de 97 (noventa e sete) empresas e dirigentes.

No total geral obtivemos as seguintes porcentagens: 41,24% que adotaram a estratégia prospectora, 28,87% adotaram a estratégia analítica, 20,62% adotaram a estratégia reativa e 9,28% adotaram a estratégia defensiva no modo como administram suas organizações.

A estratégia prospectora manteve-se com o maior índice de adoção independentemente do porte da organização.

No quadro 04 temos o teste do qui-quadrado para a verificação da relação entre estratégia e porte da empresa.

Chi-Square Test: PEQUENO PORTE; MÉDIO PORTE; GRANDE PORTE

Expected counts are printed below observed counts

Chi-Square contributions are printed below expected counts

	PEQUENO PORTE	MÉDIO PORTE	GRANDE PORTE	Total
1	3	2	4	9
	2,23	3,34	3,43	
	0,268	0,538	0,094	
2	10	16	14	40
	9,90	14,85	15,26	
	0,001	0,090	0,104	
3	7	9	12	28
	6,93	10,39	10,68	
	0,001	0,186	0,163	
4	4	9	7	20
	4,95	7,42	7,63	
	0,182	0,335	0,052	
Total	24	36	37	97

Chi-Sq = 2,013; DF = 6; P-Value = 0,918

4 cells with expected counts less than 5.

Quadro 06 – Qui-quadrado estratégia x porte

O teste do qui-quadrado apresenta um valor final resultante de 0,918, um valor muito baixo para a relação entre as variáveis.

Portanto não existe relação entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada. Existe uma opção dos dirigentes das organizações em adotarem a melhor estratégia para comandarem seus negócios, e a estratégia prospectora que é caracterizada inovação de produtos e processos e elevada busca de mercados.

Estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem-se em fatores fundamentais para que as organizações sejam bem sucedidas em seus propósitos, para o alcance dos seus objetivos globais e do posicionamento em relação ao ambiente de atuação.

A importância da administração estratégica vem crescendo, visto que o nível de competitividade das organizações está aumentando e acelerando o ritmo das transformações no ambiente empresarial.

4.5.3 Relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa

A verificação estatística da relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa foi feita por meio dos seguintes testes:

- teste de análise de variância (ANOVA) para determinar se existem diferenças entre as médias aritméticas de dois ou mais grupos;
- teste do qui-quadrado que é uma estatística não-paramétrica, usada freqüentemente para tabulação cruzada ou tabelas de contingência. Suas aplicações incluem os testes de diferença entre proporções nas populações e teste de independência;
- teste de correlação que é utilizado para medir a força da associação entre variáveis numéricas. Exige duas variáveis contínuas, mensuradas em uma escala de intervalo ou de razão, e o coeficiente não distingue entre variáveis independentes e dependentes, trata as variáveis simetricamente; e
- análise de regressão que é utilizada principalmente com o objetivo de previsão, sendo executada para as predições simples e múltiplas.

A análise de variância pode ser observada na tabela 05 abaixo.

Anova: fator único						
RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Nº FUNCIONÁRIOS	97	54257	559,3505	379776,8		
CEI	97	1876	19,34021	12,51847		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	14143140	1	14143140	74,47887	2,31E-15	3,890349
Dentro dos grupos	36459776	192	189894,7			
Total	50602916	193				

Tabela 05 – ANOVA CEI x nº funcionários

Baseado nos resultados obtidos nota-se que a estatística do teste F é igual a 74,4788 e o valor é maior do que o valor crítico de 3,8903, portanto podemos considerar a pergunta como válida, ou seja, pelo teste da ANOVA existe a associação direta entre as variáveis. Foi confirmada a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.

O teste do qui-quadrado pode ser observado no quadro 05 abaixo.

Goodness-of-Fit Test for Poisson Distribution				
Data column: CEI				
Poisson mean for CEI = 19,3402				
CEI	Observed	Poisson Probability	Expected	Contribution to Chi-Sq
<=11	3	0,029493	2,8608	0,0068
12 - 13	2	0,056709	5,5008	2,2279
14 - 15	14	0,107254	10,4036	1,2432
16 - 17	2	0,156082	15,1399	11,4041
18 - 19	24	0,180100	17,4697	2,4410
20 - 21	27	0,168761	16,3698	6,9030
22 - 23	17	0,130936	12,7008	1,4553
24 - 25	4	0,085482	8,2917	2,2214
26 - 27	2	0,047601	4,6173	1,4836
>=28	2	0,037583	3,6455	0,7428
N	N*	DF	Chi-Sq	P-Value
97	0	8	30,1291	0,000
3 cell(s) (30,00%) with expected value(s) less than 5.				

Quadro 07 - Qui-quadrado – potencial empreendedor x porte

Baseado no teste do qui-quadrado obtivemos um valor de 30,1291, demonstrando uma forte associação entre as variáveis, portanto, foi confirmada através de mais um teste estatístico a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.

Abaixo temos os gráficos 16, 17, 18 e 19 que demonstram o comportamento do qui-quadrado na associação entre as variáveis.

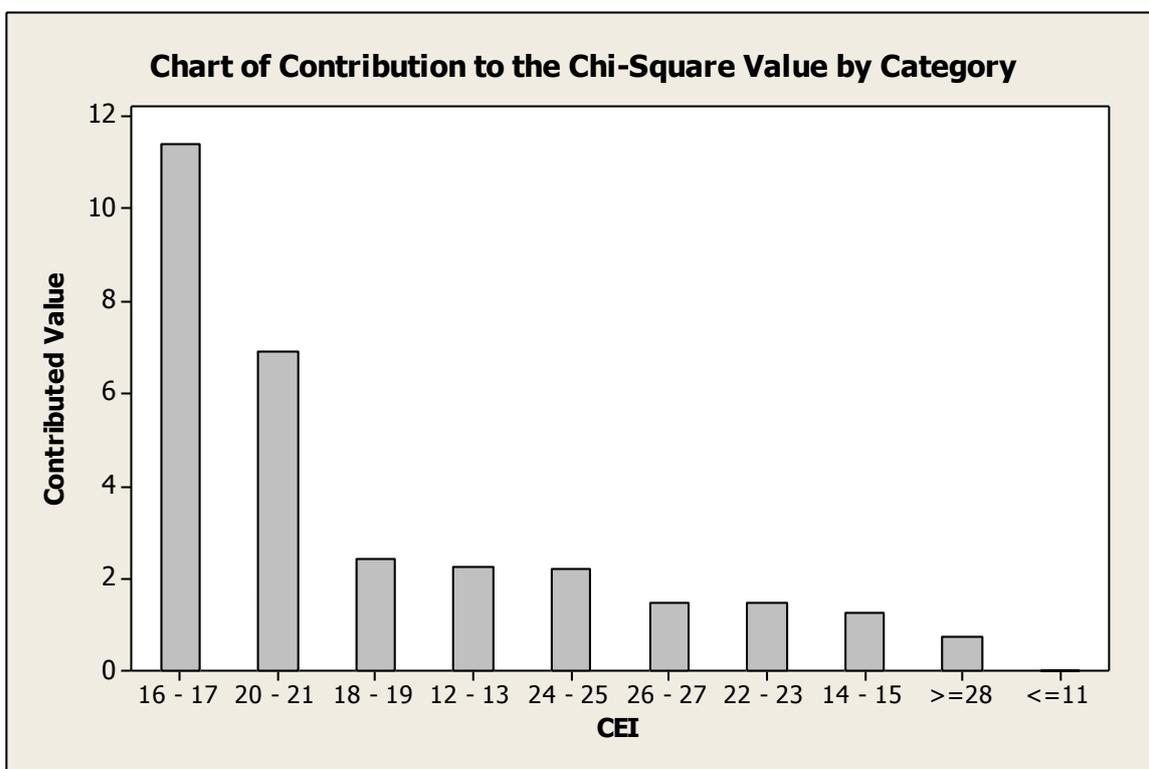


Gráfico 16 – Contribuição do CEI para o teste do qui-quadrado

O gráfico 16 acima demonstra a contribuição dos valores do CEI por categoria para o teste do qui-quadrado, o qual confirmou a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.

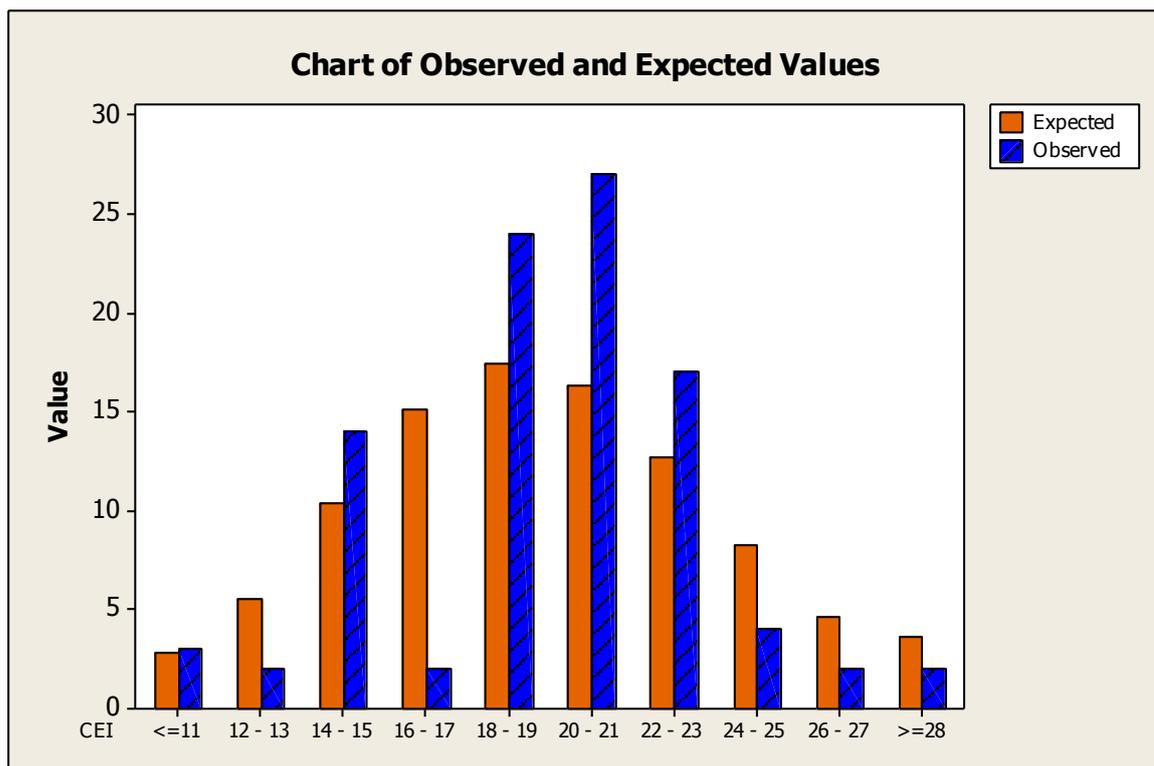


Gráfico 17 – Valores observados x valores esperados

Os valores esperados e os valores observados ajudam a compreender a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa, visto que não houve muita divergência dos valores, somente os citados anteriormente que estão nas categorias 16-17 e 20-21, sendo que uma categoria teve um valor bem abaixo da expectativa e a outra categoria um valor pouco acima da expectativa.

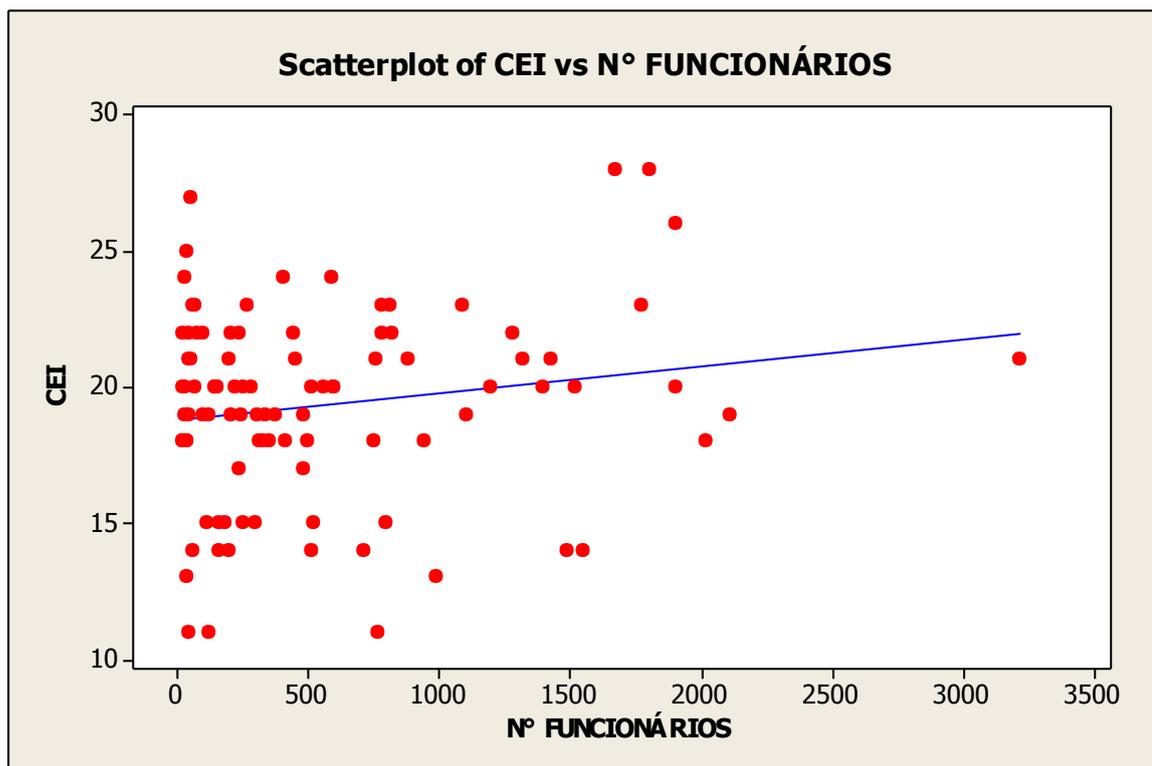


Gráfico 18 – Distribuição do CEI x n° funcionários

A distribuição do CEI conforme o porte da empresa apresenta-se conforme o gráfico 18 acima demonstrando que o setor estudado compreende as empresas com o maior número de funcionários entre 20 e 500, apresentando somente uma empresa com mais de 3000 funcionários.

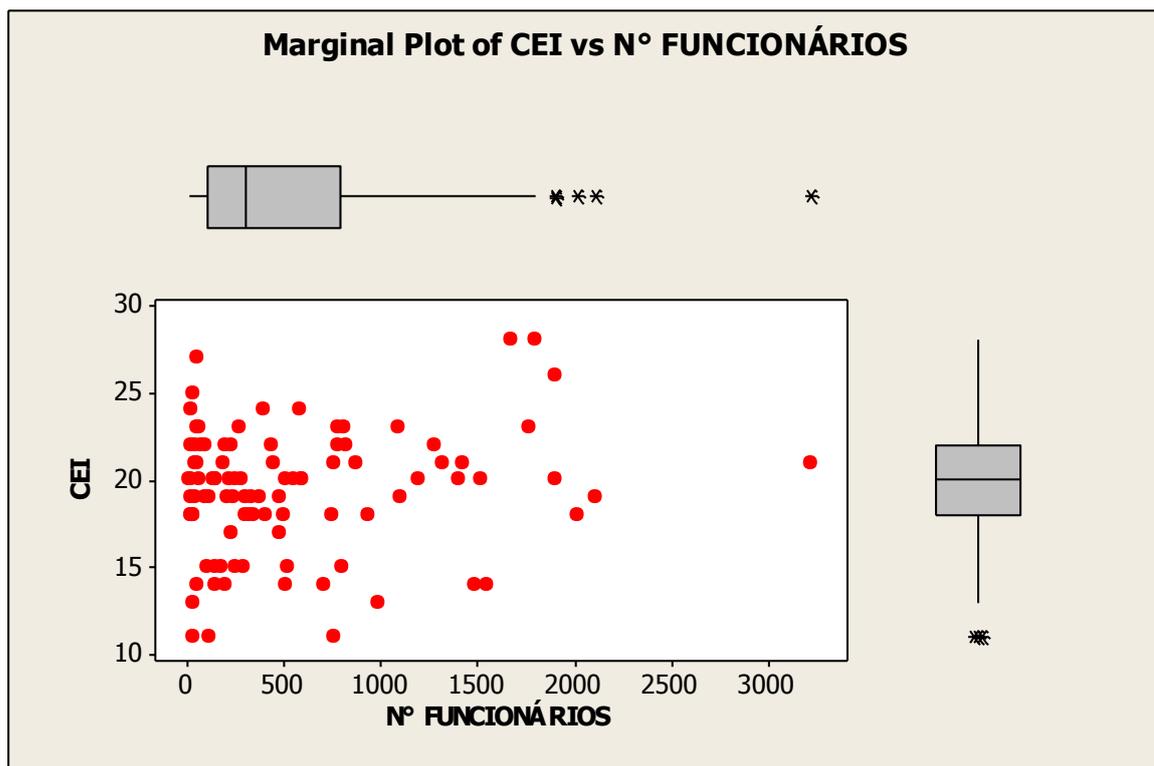


Gráfico 19 – Boxplot CEI x n° funcionários

O gráfico do boxplot do CEI versus número de funcionários mostra a moda e mediana do CEI que foi 20 e a distribuição das empresas segundo o porte citado anteriormente.

A terceira análise estatística realizada foi o teste de correlação entre CEI e número de funcionários, conforme tabela 06 abaixo.

	<i>N?</i>	
<i>CORRELAÇÃO</i>	<i>FUNCIONÁRIOS</i>	<i>CEI</i>
<i>N?</i>		
<i>FUNCIONÁRIOS</i>	1	
<i>CEI</i>	0,173506602	1

Tabela 06 – Correlação CEI x n° funcionários

Não conseguimos uma associação direta, pois o valor encontrado foi de 0,1735, o que demonstra que existe uma fraca relação entre as variáveis, pois um valor teoricamente esperado é acima de 0,40.

E finalizando os testes estatísticos foi executada a análise de regressão entre as variáveis, conforme quadro 06 abaixo.

Regression Analysis: CEI versus N° FUNCIONÁRIOS				
The regression equation is				
CEI = 18,8 + 0,000996 N° FUNCIONÁRIOS				
Predictor	Coef	SE Coef	T	
Constant	18,7830	0,4814	39,01	0,000
N° FUNCIONÁRIOS	0,0009962	0,0005801	1,72	0,089
S = 3,50277 R-Sq = 3,0% R-Sq(adj) = 2,0%				

Quadro 08 – Análise de regressão CEI x n° funcionários

Baseado nos resultados obtidos nota-se que a estatística do teste S é igual a 3,5027 e o valor é maior do que o mínimo exigido de R-Sq de 3,0%, portanto pela análise de regressão existe a associação direta entre as variáveis. Foi confirmada através da análise de regressão a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa. Observa-se na literatura a associação que quanto maior a empresa, maior será o potencial empreendedor de seus dirigentes, fato este confirmado pelos dados estatísticos obtidos para o setor metal-mecânico. A associação de crescimento de uma empresa está diretamente ligada a elevação do índice de empreendedorismo de seus dirigentes.

5 CONCLUSÃO

Os estudos sobre o tema empreendedorismo têm se intensificado a cada dia, pois descobrir o motivo pelo qual as pessoas empreendem, quem são estas pessoas, suas características próprias e qual o seu diferencial com relação às demais é um desafio. Da mesma forma, estratégia é um conceito abstrato e imprescindível às organizações diante da competitividade ambiental, social e tecnológica.

Através dos estudos realizados conseguimos um delineamento dos modelos de estratégia propostas por Miles e Snow, e a aplicação do CEI (Carland Entrepreneurship Index) nos dirigentes das organizações pesquisadas.

É importante ressaltar que, embora Miles e Snow tenham publicado esta teoria inicialmente em 1978, seu ensino e testes empíricos começaram a acontecer de forma intensiva somente cerca de 7 (sete) anos depois.

A estrutura da pesquisa de Miles e Snow (1978) apresentou um instrumental teórico composto por dois elementos principais: o primeiro, um modelo geral de processo de adaptação que descreve as decisões necessárias à organização para que ela mantenha um alinhamento eficaz com o seu ambiente, configurado na pesquisa pelos autores como ciclo de adaptação. O segundo elemento, sub-produto do primeiro, é uma tipologia organizacional que contempla os diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas organizações, dentro de uma determinada indústria ou outro agrupamento. Os autores definiram estes padrões de tipos estratégicos.

Para Miles e Snow (1978) a abordagem da escolha estratégica se destaca por cinco aspectos principais: (1) a discriminação de um grupo de tomadores de decisão, cuja influência sobrepuja a de outros grupos, ou coalizão dominante; (2) a atuação dos integrantes da coalizão dominante conforme a percepção das condições ambientais, de maneira que aquelas circunstâncias indiferentes ou deliberadamente desconsideradas pouco afetam as suas ações; (3) a responsabilidade desses membros da organização pela segmentação do ambiente e rateio dos seus componentes e recursos entre as várias unidades organizacionais, de acordo com a importância estratégica; (4) a identificação e influência de elementos ambientais críticos para a sobrevivência organizacional na opção por uma postura reativa ou

antecipadora; e (5) a restrição das estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais sobre novas escolhas.

Baseados em estudos realizados em quatro tipos diferentes de organizações, Miles e Snow (1978) observam que as estratégias identificadas revelam um *continuum* de comportamento adaptativo, ao longo do qual diversas formas organizacionais emergem. Mediante a ocorrência de mudanças no ambiente, a adoção das estratégias defensiva, prospectora e analítica denota o desenvolvimento de um padrão consistente de relação entre tecnologia, estrutura e processos e, por conseguinte, de um mecanismo de resposta estável e coerente. Já a adoção de uma estratégia reativa expressa a existência de inconsistência e instabilidade no decorrer do tempo, refletindo o irromper de uma reação impulsiva em face dos eventos ambientais, o qual afeta o desempenho da organização. Os resultados da investigação empreendida por Gimenez et al. (1999) acerca das escolhas estratégicas de organizações de pequeno porte, atuantes em diversos ramos de atividade, por exemplo, permitem corroborar essa proposição.

Em relação ao CEI de Carland e Carland, o teste é baseado na premissa que um empreendedor é uma pessoa que esteja perseguindo um risco que o conduza a realização de algum objetivo pessoal, ou seja, auto-satisfação, recompensa financeira, ou alguma combinação destes. O índice empreendedor de Carland é a única medida validada de seu tipo que avalia e categoriza o potencial empreendedor. Predirá exatamente, baseado em suas personalidade, potencialidades, e tolerância do risco, onde você seria mais confortável como um empreendedor.

O índice do empreendimento de Carland avalia seu potencial como empreendedor, permitindo introspecções valiosas em como você balançará sua vida pessoal com os relacionamentos do negócio em que está inserido.

Como visto na literatura o porte da empresa foi delimitado pelos critérios do SEBRAE, e desta forma obtivemos a amostra bem distribuída para a pesquisa e confiabilidade dos dados que foram tabulados para alcance dos resultados.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois consistia em identificar a relação entre potencial empreendedor, porte da empresa e estratégia adotada em empresas do setor metal-mecânico e conseqüentemente os objetivos específicos foram delineados ao longo do trabalho.

As empresas da amostra são associadas ao SINDIMETAL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná), das cidades de Curitiba e Região Metropolitana.

Para a consecução dos objetivos desta pesquisa, foram investigadas 97 (noventa e sete) empresas, sendo 19 (dezenove) micro-empresendedores (19,59%), 74 (setenta e quatro) empresenedores (76,29%) e 4 (quatro) macro-empresenedores (4,12%).

Este número de empresas representa 27,17% do total de empresas associadas ao SINDIMETAL, sendo que a amostra total possuía 357 (trezentos e cinqüenta e sete) empresas.

O mercado está bem dividido em relação ao porte das empresas, sendo que do total da amostra pesquisada, 24,74% são empresas de pequeno porte, 37,11% empresas de médio porte e 38,14% empresas de grande porte. Não tivemos acesso a faturamento e demais dados inerentes as empresas, visto que o objetivo da pesquisa não contemplava estes dados. Estas empresas também não estão habituadas a utilizar os serviços oferecidos pelo SEBRAE.

Os respondentes das empresas do setor investigado podem ser considerados indivíduos com potencial empresenedor. A média geral do CEI foi 19,34 e o desvio padrão de 3,54, em uma curva bastante próxima da normal.

Em relação aos resultados obtidos no instrumento CEI, pode-se verificar a formação de três grupos relacionados ao estudo: micro-empresenedores, empresenedores e macro-empresenedores. Mas a evidência maior ficou para dois grupos distintos, o de micro-empresenedores e empresenedores. O grupo dos micro-empresenedores que apresentaram um CEI médio de 13,79 e desvio padrão de 1,40. A média teórica para micro-empresenedores é de 7,50, portanto, a média encontrada para este grupo de respondentes tem um potencial empresenedor localizado na faixa superior dos micro-empresenedores. O segundo grupo dos empresenedores apresentaram um CEI médio de 20,35 e desvio padrão de 1,87. Esta média está bem próxima de 20,50 (média teórica dos empresenedores).

Associando o instrumento CEI com a estratégia utilizada pelos respondentes nas empresas pesquisadas, obtivemos um resultado interessante, visto que as médias do CEI foram similares. A estratégia defensiva teve um CEI

médio de 17,67 e desvio padrão de 3,16, representando 9,28% da amostra pesquisada; a estratégia prospectora teve um CEI médio de 19,23 e desvio padrão de 3,50, representando 41,24% da amostra pesquisada; a estratégia analítica teve um CEI médio de 20,57 e desvio padrão de 3,60, representando 28,87% da amostra pesquisada e a estratégia reativa teve um CEI médio de 18,60 e desvio padrão de 3,35, representando 20,62% da amostra pesquisada.

Respondendo então as perguntas de pesquisa, obtivemos dos dados coletados, as premissas para que se manipulasse os dados estatisticamente e obtivéssemos os resultados.

Segundo Miles e Snow a estratégia mais adotada entre os dirigentes das empresas abordadas foi a estratégia prospectora com 41,26% do total da amostra, totalizando 40 (quarenta) respondentes, sendo 10 (dez) nas empresas de pequeno porte, 16 (dezesesseis) nas empresas de médio porte e 14 (quatorze) nas empresas de grande porte. Em relação a classificação ao tipo de empreendedor que adotaram a estratégia prospectora tivemos 7 (sete) respondentes classificados como micro-empresendedores, 32 (trinta e dois) respondentes classificados como empresendedores e 1 (um) respondente classificado como macro-empresendedor. Tivemos assim a resposta para a primeira pergunta de pesquisa que dizia a respeito do qual tipo de estratégia predomina entre as empresas abordadas, e obtivemos a resposta que foi a estratégia prospectora. A única divergência em relação as categorias estratégicas foi a adoção da estratégia reativa com um percentual maior do que a estratégia defensiva por parte do respondentes.

Em relação a segunda pergunta de pesquisa, a mesma referia-se em qual a associação entre o potencial empresendedor e o tipo de estratégia utilizada nas empresas estudadas, e como citado anteriormente desconhecemos estudos anteriores associando as duas variáveis. E para verificação do proposto executamos o teste de análise de variância (ANOVA). E obtivemos um valor de 0,6356, demonstrando uma fraca relação, ou seja, não existiu associação entre o potencial empresendedor e o tipo de estratégia utilizada nas empresas abordadas. Esperava-se encontrar uma associação entre potencial empresendedor e o tipo de estratégia utilizada, pois se acreditava que um cidadão com maior potencial empresendedor teria uma estratégia mais dinâmica para sua empresa.

A terceira pergunta de pesquisa era se existia relação entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada. Conhecemos somente os estudos relacionados ao tamanho da empresa e o modelo de estratégia visando somente empresas de pequeno porte e para verificação do proposto aplicamos o teste estatístico do qui-quadrado para verificação da pergunta de pesquisa. Independente do tamanho da empresa, a estratégia mais adotada pelos respondentes foi a prospectora.

O teste do qui-quadrado apresentou um valor final resultante de 0,918, um valor muito baixo para a relação entre as variáveis. Portanto, não existe relação entre o tamanho da empresa e o tipo de estratégia utilizada. Existe sim uma opção dos dirigentes das organizações em adotarem a melhor estratégia para a organização.

A quarta e última pergunta de pesquisa era se existia relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa, e a verificação estatística foi feita pelos teste de análise de variância (ANOVA), teste do qui-quadrado, teste de correlação e pela análise de regressão.

Pelo teste da ANOVA obtivemos um valor de 74,4788 e o valor foi maior do que o valor crítico de 3,8903, portanto foi confirmada a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.

Pelo teste do qui-quadrado obtivemos um valor de 30,1291, demonstrando uma forte associação entre as variáveis, portanto, foi confirmada através de mais um teste estatístico a relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.

Pelo teste de correlação o valor encontrado foi de 0,1735, o que demonstra que existe uma fraca relação entre as variáveis, pois um valor teoricamente esperado é acima de 0,40, e, finalizando os testes com a análise de regressão, obtivemos um valor 3,5027 e o valor é maior do que o mínimo exigido de R-Sq de 3,0%, portanto pela análise de regressão confirmamos a existência da relação entre potencial empreendedor e tamanho da empresa.

Concluída a apresentação da última pergunta de pesquisa, resta ainda relatar as limitações deste estudo e indicar caminhos para futuras pesquisas que possam trazer contribuição ao campo do empreendedorismo.

Não foi feita nenhuma associação quanto a gênero do respondente, grau de instrução e formação e idade do dirigente para aplicações estatísticas

multivariadas. No futuro estudos poderão relacionar essas variáveis para ver se existirá diversificação dos resultados.

Não foi avaliado o desempenho da organização, sua posição estratégica no mercado, fator que poderia contribuir em associação com o potencial empreendedor para verificar os diferentes perfis dos empreendedores com a realidade das organizações, para que se obtenham contribuições relevantes.

Estudos futuros poderão verificar a influência do potencial empreendedor entre os sócios e os denominados dirigentes das organizações que não possuem participação societária, para obter um estudo comparativo do CEI.

O estudo apresenta algumas limitações que são inerentes ao seu formato, uma delas é a amostra de empresas, que não foi aleatória, tornando assim os resultados específicos para uma determinada população de empresas. A amostra representou 27,17% da população de empresas, portanto, é possível afirmar que os resultados se aplicam as empresas do setor metal-mecânico das cidades de Curitiba e Região Metropolitana.

O estudo contribuiu também para demonstrar a importância do setor metal-mecânico, não somente para Curitiba e Região Metropolitana, mas para o Estado como um todo, pois é um pólo industrial constantemente em evolução, gerando empregos, empregando novas tecnologias, demonstrando ser um setor altamente organizado independentemente do porte da empresa.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, ICHACK. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2^a ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

AZEVEDO, ISRAEL BELO DE. **O prazer da produção científica: diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos.** 8^a. ed. São Paulo: Prazer de Ler, 2000.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDI, LUIZ ANTONIO. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos , estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

BIRLEY, S. e MUSYKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BNDES – BANCO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Classificação das empresas segundo o porte.** Disponível em www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp - acessado em 15.02.08.

BRAYBROOKE, DAVID; LINDBLOM, CHARLES E. **A strategy of decision.** Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

CARLAND, JAMES W. et. al. **Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners.** *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 354-9, 1984.

CARLAND, JAMES W; CARLAND, JO ANN. **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.

CARLAND, JAMES W; CARLAND, JO ANN; HOY, FRANK S. **An entrepreneurship Index: an empirical validation.** *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992 Edition.

CARLAND, JAMES W; CARLAND, JO ANN; HOY, FRANK S. **Who is an Entrepreneur? Is a question worth asking?** *American Journal of Small Business*, p. 33-39, spring 1998.

CARLAND, J.W. e CARLAND, J. **Who is an entrepreneur? Is a question worth asking.** *American Journal of Small Business*, 12, 4,, p.33-39, 1988.

CARLAND, JAMES W. et. al. **A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers.** *Journal of Business Venturing*. V. 14, p. 189-214, 1998.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Garden City: Doubleday, 1962.

COCHIA, CAMILLA B. RODRIGUES; SILVA, CLÓVIS L. MACHADO DA. **Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos**. RAC, Edição Especial 2004: 11-35.

CONANT, J. S., MOKWA, M. P. & VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple-measures based study. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, pp. 365-383, 1990.

COOPER, ARNOLD C; HORNADAY, JOHN A; VESPER, KARL H. **The field of entrepreneurship over time**. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1997 Edition.

COOPER, DONALD R; SCHINDLER, PAMELA S. **Business Research Methods**. EUA: Irwin McGraw-Hill, 6th edition, 1998.

COOPER, DONALD R; SCHINDLER, PAMELA S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEGEN, RONALD JEAN. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P.F. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERREIRA, JANE M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR**. In: Dissertação de Mestrado: PUC/PR, 2005.

FERREIRA, PEDRO CAVALCANTI. **Estrutura competitiva, produtividade industrial e liberação comercial no Brasil**. Brasília : Banco Central do Brasil, 2002.

FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA; BERTON, LUIZ HAMILTON. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FILLION, L/J. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jul/set, p. 63-71, 1991.

FILLION, L/J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, São Paulo, 34,2, p.5-28; 1999.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, FERNANDO A/P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da USP.** São Paulo: v.25, n.2, 1990.

GIMENEZ, FERNANDO A/P. **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas.** RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 27-45.

GIMENEZ, FERNANDO A/P.; PELISSON, CLEUFE; KRUGER, EUGÊNIO G/S.; HAYASHI, PAULO JR. **Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow.** RAC, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999: 53-74.

GIMENEZ, F/A/P.; INÁCIO JUNIOR, E. SUNSIN, L/A/S/B. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor.** In.: Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Editora UnB, 2001. p.9-28.

GIMENEZ, F/A/P.; INÁCIO JUNIOR, E. **Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26.,2002, Salvador. **Anais...**Salvador: Enanpad, 2002.

GIMENEZ, FERNANDO A/P.; RAMOS, SIMONE CRISTINA; FERREIRA, JANE MENDES. **O papel da análise da concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 859-871.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil –2005: relatório nacional.** Curitiba: IBQP, 2006.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis.** 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, BRUCE D. **As origens da estratégia.** In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 3-9.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E. **Administração estratégica.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos, Luiz

Antonio Pedroso Rafael ; revisão técnica Moacir Miranda Oliveira Junior. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; CAMP, S/M. *et al.* **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset.** Blackwell Publishing, 2002.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytic concepts.** St. Paul, MN: West, 1978.

HOFFMANN, RODOLFO. **Análise de regressão: uma introdução à economia.** 3ª ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

JOHNSON, S. and STOREY, D. **Male and female entrepreneurs and their businesses: a comparative study.** In: ALLEN, S. and TRUMAN, C. Women in business. London: Routledge, 1993.

KAUFMANN, LUIZ. **Passaporte para o ano 2000:** como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KETS DE VRIES, M. **The dark side of entrepreneurship.** *Harvard Business Review*, 63, 6, p. 160-167, 1985.

KETS DE VRIES, M. **Rebeldes criativos com causa.** In: Birley, S. e Muzyka, D. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

LEITE, EMANUEL. **O fenômeno do empreendedorismo.** 3ª edição. Recife: Bagaço, 2002.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

LEZANA, ÁLVARO GUILHERMO ROJAS. **Ciclo de vida das pequenas empresas.** (apostila) Florianópolis: UFSC, 1996.

LIMA, E. O. **A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1999.

MARQUES, ANTÔNIO CARLOS F. **Deterioração organizacional:** como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE. **Guia para elaboração de monografias.** São Paulo: Atlas, 2000.

- MCCLELLAND, D/C. **The achieving society**. Van Nostrand: Princeton, 1961.
- MCCLELLAND, D/C. **Characteristics of Successful entrepreneurs**. The Journal of Creative Behavior, 21,3, p.219-233, 1987.
- MICHAEL, S., STOREY, D., THOMAS, H. **Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship**. In: HITT, M, IRELAND, R.D., CAMP, S.M. *et al.* **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Blackwell Publishing, 2002.
- MILES, RAYMOND E.; SNOW, CHARLES C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltda. International Student Edition, 1978.
- MILES, RAYMOND E.; SNOW, CHARLES C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Califórnia: Stanford Business Books, 2003.
- MILLS, DANIEL QUINN. **Empowerment: um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MINAYO, M. C. **Pesquisa social**. Petrópolis : Vozes, 1994.
- MINTZBERG, HENRY; MCHOUGH, ALEXANDRA. **Strategy formation in an adhocracy**. *Administrative Science Quarterly*. V. 30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, HENRY. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, HENRY. **O processo da Estratégia**. 3.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINITAB 15. Disponível em www.minitab.com
- MORGAN, GARETH. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTA, T.L.N.G.; ROSENTHAL, D.. **Fostering Innovation in the Metal-Processing and Mechanical Industry in the State of Ceará Through University, Firms and Government Cooperation, 2000**. In: FERREIRA, P.M. *O setor de metal-mecânica de Nova Friburgo: uma análise a partir da abordagem de clusters*. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2002. Dissertação. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- OHMAE, KENICHI. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

PINCHOT III, GIFFORD. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, MICHEL E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, MICHEL E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 6.ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, SIMONE CRISTINA; GIMENEZ, FERNANDO ANTONIO PRADO; FERREIRA, JANE MENDES FERREIRA. **Cognição, Instituições e Estratégia em Pequenas Empresas.** ENANPAD: 2005.

REA, LOUIS M.; PARKER, RICHARD A. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY, *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Saraiva, 1999.

ROSENTHAL, D. **Aprendizado Competitivo e Oportunidades da Indústria Metal-mecânica no Nordeste, 1999.** In: FERREIRA, P.M. *O setor de metal-mecânica de Nova Friburgo: uma análise a partir da abordagem de clusters.* Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2002. Dissertação. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SCHUMPTER, J. A. **Can capitalism survive?** New York: Harper & Row, 1978.

SCHUMPTER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Geração empresa: programa para formação de jovens empreendedores.** Curitiba: PR, 1998.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Classificação das empresas segundo o porte.** Curitiba: PR, 2003.

SILVER, M. **Estatística para a administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, NIGEL, *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, ADAM. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUZA, MARIA CAROLINA DE AZEVEDO F. DE. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial.** Brasília: SEBRAE, 1997.

YOUNG, DAVID S.; O'BYRNE, STEPHEN F. **EVA® and value-based management: a practical guide to implementation.** USA: McGraw Hill, 2001.

ANEXO I – INSTRUMENTO PARA MENSURAÇÃO DE DADOS

Por favor, preencha os seguintes dados:

Empresa:		Data: / /		
Nome:	Idade:	Sexo:	M	F
Formação:		Cargo:		
N° de empregados:				

Por favor, responda todos os itens abaixo tão honestamente quanto puder.

ITEM 1. QUESTIONÁRIO CEI – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

1) Assinale com um (X) qual alternativa melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada um dos 33 pares de afirmações apresentadas a seguir.

01	Objetivos por escrito para este negócio são cruciais.	
	É suficiente saber a direção geral em que você está indo.	
02	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.	
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa	
03	Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido.	
	Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não.	
04	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso.	
	O real propósito deste negócio é dar suporte a minha família.	
05	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.	
	Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio.	
06	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.	
	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.	
07	Meu objetivo primário neste negócio é sobreviver.	
	Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.	
08	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.	
	Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente.	

09	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio.	
	Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos.	
10	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.	
	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.	
11	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora este negócio.	
	Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.	
12	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.	
	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.	
13	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro.	
	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.	
14	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja simples.	
	Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.	
15	Eu penso que eu sou uma pessoa prática.	
	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	
16	O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	
	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.	
17	Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer às coisas.	
	Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.	
18	Eu penso que é importante ser otimista.	
	Eu penso que é importante ser lógico.	
19	Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	
	Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	

20	Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando este negócio.	
	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando este negócio.	
21	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.	
	Nada sobre gerenciar este negócio é sempre rotina.	
22	Eu prefiro pessoas que são realistas.	
	Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	
23	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.	
	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.	
24	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.	
	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.	
25	Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.	
	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.	
26	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.	
	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.	
27	Eu odeio a idéia de pegar dinheiro emprestado.	
	Empréstimo é somente outra decisão de negócios.	
28	Qualidade e serviços não são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem.	
	Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.	
29	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.	
	As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.	
30	Os únicos empreendimentos que este negócio faz são aqueles relativamente seguros.	
	Se você quer que este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.	
31	A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.	
	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.	

32	Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.	
	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	
33	É mais importante ver possibilidades nas situações.	
	É mais importante ver as coisas das maneiras que elas são.	

ITEM 2. QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

2) Identifique a alternativa que melhor corresponde à forma como sua empresa é administrada atualmente. Pode ser que nenhuma delas represente fielmente a situação atual, mas escolha aquela que melhor se aproxima da realidade de sua empresa no momento. (Escolha apenas uma alternativa para cada item).

1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:

- produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
- produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
- produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.
- produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.

2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:

- oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.
- adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.
- reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.
- tem uma reputação de ser inovadora e criativa.

3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado é:

- intensiva: nós monitoráramos o mercado de forma contínua.
- mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
- média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.
- esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.

4. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por:

- uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
- uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.
- uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
- uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

5. Um de nossos mais importantes objetivos é a nossa dedicação e esforço em:

- manter custos sob controle.
- analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.

- assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.
- garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.

6. As habilidades que nossos administradores possuem são mais bem caracterizadas como:

- analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.
- especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
- diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
- fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7. A única coisa que diferencia nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:

- somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
- somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
- somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.

8. Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa concentra-se em:

- manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
- analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.
- realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
- desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados.

9. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro:

- identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
- identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.
- identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado.
- identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

10. A estrutura de nossa organização é:

- funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc.
- organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.
- primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.
- em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.

11. Os procedimentos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:

- descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
- altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
- altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
- centralizadas nas áreas mais estabelecidas e mais participativos nas novas áreas.

ANEXO II – DADOS TABULADOS DO ANEXO I

ESTRATÉGIA /EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	P	D	D	D	D	A	A	P	P	P	P	A	R	P	A	P	D	R	P	P	D	A	D	P	D	A	P	P	P	P		
2	P	R	A	R	P	D	A	A	P	P	P	A	R	P	R	A	R	R	A	P	R	R	R	R	D	R	P	R	A	D		
3	A	R	A	R	P	R	P	P	P	P	P	R	A	P	A	A	R	P	P	P	P	R	P	A	A	P	P	P	P	A		
4	D	A	A	R	P	D	P	A	D	P	D	A	D	P	P	A	R	P	A	A	A	A	D	R	R	A	A	P	D	A		
5	A	P	A	A	A	A	R	A	A	P	P	R	A	A	P	A	A	P	A	A	P	D	A	A	D	A	A	A	D	R		
6	D	P	A	R	P	P	P	D	A	P	A	P	P	A	R	P	P	P	P	D	P	D	A	P	D	A	P	P	P	P		
7	P	A	P	R	P	P	A	R	A	R	P	A	A	P	R	A	R	P	D	R	R	R	A	D	R	P	P	P	P	A		
8	D	R	A	R	A	A	P	R	P	P	A	D	A	D	R	A	A	P	A	P	R	D	P	P	A	D	P	A	P	P		
9	A	A	P	D	P	A	A	R	P	A	P	P	P	A	D	P	A	D	R	P	A	R	A	R	D	P	P	P	R	P		
10	P	R	D	R	A	R	R	P	R	D	A	D	A	D	P	D	D	R	R	D	D	P	D	R	D	R	D	D	R	D		
11	P	P	P	A	D	A	R	R	P	P	P	P	A	D	P	P	D	P	D	P	P	R	P	P	A	P	P	P	A	D		
	5P	4R	6A	7R	6P	5A	4A	4R	6P	8P	6P	4A	5A	5P	4R	6A	4R	6P	4A	6P	4P	5R	4A	4R	6D	4A	8P	7P	5P	4P		
CEI/ EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0		
2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1		
6	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	
7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	
9	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0		
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	
11	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
12	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1		
13	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0		
14	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1		
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
16	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
17	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
18	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1		
19	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
20	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0		
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0		
22	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1		
23	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	
24	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	
25	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0		
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	
27	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	
28	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
29	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
30	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
31	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	
32	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	
33	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	20	20	23	21	20	15	25	18	18	20	24	19	20	22	19	19	18	19	22	21	20	21	20	14	18	21	22	18	11	20		

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60			
D	A	R	A	P	D	P	R	R	A	D	R	A	R	A	R	D	A	P	A	P	D	P	A	D	P	A	A	D	P			
P	R	P	R	P	A	P	R	R	D	D	D	A	P	A	R	A	D	D	A	A	D	P	R	P	P	D	D	R	P			
D	P	P	P	P	P	P	A	P	D	P	P	A	A	A	D	A	P	P	A	P	P	A	A	P	P	A	D	A	A			
A	R	P	D	P	D	D	D	A	D	A	A	A	A	A	D	D	R	A	A	A	A	P	P	P	D	D	P	P	D			
A	D	P	A	A	A	A	P	A	P	A	A	A	D	A	P	A	A	P	A	P	A	P	A	D	P	D	A	A	A	P	A	
P	R	P	P	P	P	A	D	P	P	P	P	P	A	P	D	D	D	A	P	A	D	D	A	A	A	P	D	P	D			
A	R	P	P	A	P	A	R	A	D	A	A	P	D	A	R	D	A	P	P	P	D	D	P	A	R	A	D	P	P			
A	A	R	D	P	A	D	D	A	P	R	R	R	D	A	A	A	A	P	A	A	R	A	R	P	D	A	D	R	D			
P	D	A	P	P	D	P	A	A	P	D	A	A	A	D	A	P	A	P	R	D	P	P	D	P	D	A	D	P	A			
P	D	A	D	A	D	D	D	A	A	R	R	R	R	A	R	D	P	R	A	D	P	A	D	P	D	D	A	R	P			
P	P	P	P	P	P	P	A	R	D	P	P	R	P	D	R	P	D	P	R	P	A	A	P	P	P	R	R	D	P			
4A	4R	7P	5P	8P	4P/4D	5P	3R	6A	5D	3A	3R	6A	3D	7A	5R	4A	5A	7P	7A	5P	4D	4P	4P	7P	4P/4D	6A	6D	5P	5P			
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1			
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1			
0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0			
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1		
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0		
0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0		
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1		
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1		
1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		
0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		
0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0		
0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	
1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0		
0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0		
0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1		
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1		
1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	
0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	15	22	20	15	14	13	23	28	18	19	23	24	22	21	11	27	18	23	23	19	14	28	17	15	22	19	19	17	20			

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
D	D	D	D	A	A	P	P	P	P	A	R	P	A	P	D	R	P	P	D
R	A	R	P	D	A	A	P	P	P	A	R	P	R	A	R	R	A	P	R
R	A	R	P	R	P	P	P	P	P	R	A	P	A	A	R	P	P	P	R
A	A	R	P	D	P	A	D	P	D	A	D	P	P	A	A	P	A	A	A
P	A	A	A	A	R	A	A	P	P	R	A	A	P	A	R	A	A	A	P
P	A	R	P	P	P	D	A	P	A	P	P	A	R	P	P	P	P	D	P
A	P	R	A	A	P	R	A	R	P	A	A	P	R	A	R	A	P	R	R
R	A	R	A	A	A	R	P	P	A	D	A	D	R	A	A	P	A	P	R
A	P	D	P	A	A	R	P	A	P	P	P	A	D	P	A	D	R	P	A
R	D	R	A	R	R	P	R	D	A	D	A	D	P	D	D	R	R	D	D
P	P	A	D	A	R	R	P	P	P	P	A	D	P	P	D	P	D	P	P
4R	6A	7R	6P	5A	4A	4R	6P	8P	6P	4A	5A	5P	4R	6A	4R	6P	4A	6P	4P
1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1
1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
20	23	21	20	15	26	18	18	20	24	19	20	22	19	19	18	19	22	21	20

81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97
A	D	P	D	A	P	P	P	P	D	A	R	A	P	D	P	R
R	R	R	D	R	P	R	A	D	P	R	P	R	P	A	P	R
R	P	A	A	P	P	P	P	A	D	P	P	P	P	P	P	A
A	D	R	R	A	A	P	D	A	A	R	P	D	P	D	D	D
D	A	A	D	A	A	A	D	R	A	D	P	A	A	A	A	P
D	A	P	D	A	P	P	P	P	P	R	P	P	P	P	A	D
R	A	D	R	P	P	P	P	A	A	R	P	P	A	P	A	R
D	P	P	A	D	P	A	P	P	A	A	R	D	P	A	D	D
R	A	R	D	P	P	P	R	P	P	D	A	P	P	D	P	A
P	D	R	D	R	D	D	R	D	P	D	A	D	A	D	D	D
R	P	P	A	P	P	P	A	D	P	P	P	P	P	P	P	A
5R	4A	4R	6D	4A	8P	7P	5P	4P	4A	4R	7P	5P	8P	4P/4D	5P	3R
1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0
0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1
1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
21	20	14	18	21	22	18	11	20	14	15	22	20	15	14	13	23

ANEXO III – DADOS TABULADOS

EMPRESA	Nº FUNCIONÁRIOS	PORTE DA EMPRESA	ESTRATÉGIA M.S.	CEI
1	147	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	20
2	219	MÉDIO PORTE	REATIVA	20
3	812	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	23
4	757	GRANDE PORTE	REATIVA	21
5	30	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	20
6	250	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	15
7	35	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	25
8	750	GRANDE PORTE	REATIVA	18
9	22	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	18
10	1520	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	20
11	25	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	24
12	333	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	19
13	1400	GRANDE	ANALÍTIC	20

		PORTE	A	
14	235	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	22
15	120	MÉDIO PORTE	REATIVA	19
16	305	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	19
17	350	MÉDIO PORTE	REATIVA	18
18	376	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	19
19	1284	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	22
20	1323	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	21
21	1900	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	20
22	880	GRANDE PORTE	REATIVA	21
23	1200	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	20
24	1489	GRANDE PORTE	REATIVA	14
25	500	GRANDE PORTE	DEFENSIV A	18
26	3215	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	21
27	204	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	22

28	413	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	18
29	766	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	11
30	20	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	20
31	197	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	14
32	180	MÉDIO PORTE	REATIVA	15
33	21	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	22
34	509	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	20
35	522	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	15
36	515	GRANDE PORTE	DEFENSIV A	14
37	992	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	13
38	70	PEQUENO PORTE	REATIVA	23
39	1800	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	28
40	35	PEQUENO PORTE	DEFENSIV A	18
41	245	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	19

42	270	MÉDIO PORTE	REATIVA	23
43	586	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	24
44	41	PEQUENO PORTE	DEFENSIV A	22
45	45	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	21
46	40	PEQUENO PORTE	REATIVA	11
47	55	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	27
48	2020	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	18
49	1090	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	23
50	1770	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	23
51	2110	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	19
52	155	MÉDIO PORTE	DEFENSIV A	14
53	1675	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	28
54	485	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	17
55	298	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	15

56	784	GRANDE PORTE	DEFENSIV A	22
57	30	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	19
58	480	MÉDIO PORTE	DEFENSIV A	19
59	233	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	17
60	150	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	20
61	600	GRANDE PORTE	REATIVA	20
62	780	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	23
63	1430	GRANDE PORTE	REATIVA	21
64	600	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	20
65	800	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	15
66	1900	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	26
67	330	MÉDIO PORTE	REATIVA	18
68	940	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	18
69	250	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	20

70	402	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	24
71	207	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	19
72	555	GRANDE PORTE	ANALÍTIC A	20
73	820	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	22
74	45	PEQUENO PORTE	REATIVA	19
75	97	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	19
76	310	MÉDIO PORTE	REATIVA	18
77	1103	GRANDE PORTE	PROSPEC TORA	19
78	440	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	22
79	194	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	21
80	150	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	20
81	450	MÉDIO PORTE	REATIVA	21
82	140	MÉDIO PORTE	ANALÍTIC A	20
83	709	GRANDE PORTE	REATIVA	14

84	39	PEQUENO PORTE	DEFENSIV A	18
85	55	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	21
86	97	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	22
87	23	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	18
88	120	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	11
89	66	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	20
90	59	PEQUENO PORTE	ANALÍTIC A	14
91	110	MÉDIO PORTE	REATIVA	15
92	77	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	22
93	280	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	20
94	155	MÉDIO PORTE	PROSPEC TORA	15
95	1550	GRANDE PORTE	DEFENSIV A	14
96	33	PEQUENO PORTE	PROSPEC TORA	13
97	58	PEQUENO PORTE	REATIVA	23

ANEXO IV – DADOS ESTATÍSTICOS DO CEI

<i>CEI - Geral</i>	
Média	19,3402
Erro padrão	0,3592
Mediana	20,0000
Modo	20,0000
Desvio padrão	3,5381
Variância da amostra	12,5185
Curtose	0,2259
Assimetria	-0,2011
Intervalo	17,0000
Mínimo	11,0000
Máximo	28,0000
Soma	1876,0000
Contagem	97,0000

CEI GERAL

<i>CEI MP</i>	
Média	18,6667
Erro padrão	0,4960
Mediana	19,0000
Modo	20,0000
Desvio padrão	2,9761
Variância da amostra	8,8571
Curtose	0,0737
Assimetria	-0,4277
Intervalo	13,0000
Mínimo	11,0000
Máximo	24,0000
Soma	672,0000
Contagem	36,0000

CEI – MÉDIO PORTE

<i>CEI PP</i>	
Média	19,9583
Erro padrão	0,7506
Mediana	20,0000
Modo	18,0000
Desvio padrão	3,6769
Variância da amostra	13,5199
Curtose	0,8035
Assimetria	-0,6337
Intervalo	16,0000
Mínimo	11,0000
Máximo	27,0000
Soma	479,0000
Contagem	24,0000

CEI – PEQUENO PORTE

<i>CEI GP</i>	
Média	19,5946
Erro padrão	0,6443
Mediana	20,0000
Modo	20,0000
Desvio padrão	3,9190
Variância da amostra	15,3589
Curtose	0,1426
Assimetria	-0,0820
Intervalo	17,0000
Mínimo	11,0000
Máximo	28,0000
Soma	725,0000
Contagem	37,0000

CEI – MÉDIO PORTE

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](#)