

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Marcos Spalding

**SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: SUA
RELAÇÃO COM ANÁLISES DOS AMBIENTES INTERNOS,
EXTERNOS E COM A INOVAÇÃO**

Taubaté – SP

2006

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Marcos Spalding

**SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: SUA
RELAÇÃO COM ANÁLISES DOS AMBIENTES INTERNOS,
EXTERNOS E COM A INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientadores: Prof. Dr. Paulo Tadeu de Mello Lourenção
Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo
Querido Oliveira

Taubaté – SP

2006

MARCOS SPALDING

**SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: SUA RELAÇÃO COM
ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNOS, EXTERNOS E COM A INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Tadeu de Mello Lourenção - Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira - Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo - Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Paulo Augusto Romera e Silva - CTH/USP/DAEE

Assinatura _____

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Edgard e Sonia, irmãos, Marianne e Mauro, avós, e principalmente à minha esposa Juliana e a meu filho João Vitor, pela paciência e apoio nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por estar sempre iluminando nossos caminhos e nos dando a certeza de buscar sempre um mundo melhor.

Ao Professor Dr. Paulo Tadeu de Mello Lourenção por toda dedicação, atenção, paciência e sabedoria em nortear a condução deste trabalho.

Ao Professor Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira que, muito mais do que um coordenador do curso de mestrado, soube como ninguém criticar no momento certo e, principalmente, incentivar a construção de um verdadeiro trabalho de pesquisa.

Aos queridos alunos e colegas da quinta turma da Universidade de Taubaté pela cumplicidade, envolvimento, apoio e principalmente amizade construída nestes dois anos de convivência.

Aos empresários que participaram deste estudo, pois foi graças às suas atenções, interesses e contribuições que esta pesquisa pôde ser realizada.

Aos Professores da PRPPG da Universidade de Taubaté, pelo empenho em transmitir seus conhecimentos e nos direcionar à comunidade científica.

Ao meu pai, Edgard Spalding, por sempre se preocupar com a minha formação, e principalmente por incentivar, investir e acreditar na realização desta nova conquista.

A minha irmã Dra. Marianne Spalding pelas palavras de apoio e incentivo para superar cada etapa deste curso de mestrado.

RESUMO

A proposta deste trabalho é estudar as relações entre o conhecimento, monitoramento e controle das variáveis ambientais, bem como a adoção de ações inovadoras e empreendedoras, com a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Analisam-se assim não só a utilização de procedimentos em ambientes internos e externos às empresas, mas também as iniciativas inovadoras existentes, procurando evidenciar alguma relação entre esses comportamentos com a sobrevivência e prosperidade do negócio em questão. Os sujeitos são micro e pequenos empresários em atividade na cidade de Guaratinguetá, localizada no Vale do Paraíba, interior do estado de São Paulo. A pesquisa é fundamentada em entrevistas individuais utilizando metodologia qualitativa. O trabalho divide-se em três fases distintas: pré-teste, entrevistas com empresários de empresas de ramos de atuação distintos e entrevistas com empresários de empresas no mesmo ramo de atuação. Não se observa relação direta entre o comportamento estratégico dos proprietários dessas micro e pequenas empresas com o objetivo proposto. Percebe-se, no entanto, a tendência de que aqueles empresários que apresentam uma visão de longo prazo bem definida e positiva para o seu negócio, também demonstram preocupar-se com o acompanhamento das variáveis ambientais, bem como adotam iniciativas inovadoras.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico. Análise de Ambientes. Inovação. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The purpose of the present research is to study the relation between the knowledge, tracking and control of the external e internal environments, as well as the adoption of innovative and entrepreneurial actions, with the survival of small companies. Therefore, it verifies the level of use and analysis of the environmental variables, as well as innovative initiative from the companies, focusing on establishing relation of these behaviors attitudes to the survival and prosperity of the businesses. The subjects of this study are executives from small companies in activity in the city of Guaratinguetá, which is located at the Vale do Paraíba region, in the state of São Paulo. The current research is based on individual interview and is divided in three steps: methodology validation, in-depth interviews with business owners of companies from different market activities and in-depth interviews with business owners of companies with the same market activity. As its results, it cannot be seen any direct relation between the owner's strategic behavior and the research goal. However, it was found a tendency showing that the company's owners that demonstrate a well-based and positive understanding for the business long-term goal, have also shown a strategic behavior regarding the environmental analysis and innovative initiatives.

Key words: Small Companies. Strategic Planning. Environment Analysis. Innovation. Entrepreneurship.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000-2002) (%)	21
Tabela 2 -	Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas, segundo as regiões e Brasil em número absolutos, no período (2000-2002).....	22
Tabela 3 -	Recursos investidos pelas empresas extintas e redução dos números de postos de trabalho, segundo as regiões e Brasil, em valores médios e números absolutos para o período (2000-2002).....	23
Tabela 4 -	Perguntas sobre as atividades do negócio	27
Tabela 5 -	Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas	28
Tabela 6 -	Diferenças entre estratégia e planejamento	35
Tabela 7 -	TEA Brasil – 2000-2003	78
Tabela 8 -	Empreendedores por oportunidade ou necessidade e o grau de desenvolvimento de cada país.....	79
Tabela 9 -	Comparativo entre Região de Governo de Guaratinguetá e a cidade de Guaratinguetá.....	86
Tabela 10 -	Percentuais da margem de lucro anual, apresentadas pelas empresas pesquisadas na fase 2 deste trabalho	110
Tabela 11 -	Percentuais da margem de lucro anual, apresentadas pelas empresas pesquisadas na fase 2 deste trabalho	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grupos de análise e respectivos fatores de sucesso	24
Quadro 2 - Dez Escolas Estratégicas.....	40
Quadro 3 - Lista de Verificação de variáveis ambientais	56
Quadro 4 - Fatores que influenciam os negócios	56
Quadro 5 - Lista de Verificação dos pontos fortes e pontos fracos	59
Quadro 6 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT	63
Quadro 7 - A inovação segundo Joseph Schumpeter	66
Quadro 8 - Objetivos econômicos da inovação	70
Quadro 9 - Algumas vantagens das entrevistas em profundidade	85
Quadro 10 - Relação de perfil de entrevistas – amostra pesquisa	88
Quadro 11 - Critérios de avaliação dos ambientes internos	94
Quadro 12 - Critérios de avaliação dos ambientes externos	95
Quadro 13 - Critérios de avaliação do comportamento inovador	96
Quadro 14 - Critérios de avaliação da visão do negócio.....	97
Quadro 15- Critérios de avaliação dos indicadores de desempenho.....	99
Quadro 16- Tabulação dos resultados referentes à Fase 1-pré-teste.....	105
Quadro 17- Tabulação dos resultados referentes à Fase 2.....	109
Quadro 18- Tabulação dos resultados referentes à Fase 3	113
Quadro 19- Tabulação dos resultados consolidados das três fases	115
Quadro 20- Empresas com visão de sucesso para o seu futuro.....	116
Quadro 21- Empresas com visão de fracasso e bom conhecimento mercadológico.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Porte da empresa extinta segundo o número de pessoas ocupadas (%) - Brasil	21
Gráfico 2-	Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa segundo os proprietários / administradores das empresas extintas e ativas (Brasil)	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	32
Figura 2 - A Estrutura de “Cinco Forças”	48
Figura 3 - Modelo de Análise Competitividade Ampliado.....	49
Figura 4 - Estrutura de Estratégia de Andrews.....	61
Figura 5 - Representação Gráfica, Clássica da Análise SWOT	62
Figura 6 - Relação entre os Aspectos da Análise SWOT e o Ambiente.....	62
Figura 7 - O Campo das Políticas de Inovação – Um Mapa das Questões....	72

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE FIGURAS	10
1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE	17
2.1.1 Classificação das MPE	18
2.1.2 Sobrevivência e mortalidade das MPE	20
2.1.2.1 Fatores de Sucesso	23
2.1.2.2 Fatores de Fracasso	27
2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	29
2.2.1 Administração e Planejamento Estratégico	33
2.2.2 Formulação Estratégica	37
2.2.3 Aspectos Ambientais da Estratégia	39
2.3 ANÁLISE AMBIENTAL	46
2.3.1 Análise Ambiente Externo	50
2.3.1.1 Ambiente Demográfico	51
2.3.1.2 Ambiente Econômico	51
2.3.1.3 Ambiente Natural	52
2.3.1.4 Ambiente Tecnológico	53
2.3.1.5 Ambiente Político-Social	54
2.3.1.6 Ambiente Sócio-Cultural	55
2.3.2 Análise Ambiente Interno	57
2.3.3 Análise SWOT	58
2.4 INOVAÇÃO	64
2.4.1 Inovação e Empreendedorismo	74
2.4.2 Inovação e Empreendedorismo no Brasil	77
2.5 COMENTÁRIOS FINAIS	80
3 PROPOSIÇÃO	82
4 METODOLOGIA	83
4.1 TIPO DE PESQUISA	83
4.1.1 Entrevistas Individuais em Profundidade	84
4.2 PERFIL E AMOSTRAGEM	85
4.2.1 Processo de Filtro e Seleção da Amostra	86
4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	88
4.3.1 Estruturação do Roteiro de Pesquisa	89
4.3.2 Processo de Entrevistas	91
4.3.3 Aprovação Comitê de Ética	91
4.4 DESENVOLVIMENTO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	91

4.4.1 Critérios – Avaliação Análise Ambiental	92
4.4.2 Critérios – Avaliação Iniciativas Inovadoras	95
4.4.3 Critérios – Avaliação da Visão do Negócio	97
4.4.4 Critérios – Avaliação Indicadores de Desempenho	97
4.4.5 Cruzamento e Análise Final.....	99
4.5 PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA E DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	99
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	101
5.1 RESULTADOS FASE 1 – PRÉ-TESTE	102
5.2 RESULTADOS FASE 2	106
5.3 RESULTADOS FASE 3 – FASE FINAL	110
5.4 RESULTADOS CONSOLIDADOS	114
6 CONCLUSÃO	119
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICES	125
ANEXO I	135

1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro possui oportunidades diversas para aqueles indivíduos que optam por iniciar a gestão de um negócio próprio. Impressiona não só a quantidade de micro e pequenas empresas que iniciam suas atividades todos os anos como também a quantidade dessas empresas que não conseguem perdurar em atividade por mais de alguns anos.

Não é de hoje que as MPE – Micro e Pequenas Empresas, começaram a se destacar como uma das principais impulsionadoras da economia nacional. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), anualmente são constituídas no Brasil em torno de quatrocentos e setenta mil novas empresas. Na recente pesquisa sobre a mortalidade das empresas no Brasil, realizada em 2004 pelo SEBRAE, são observados alguns fatores referentes não só à elevadíssima taxa de natalidade das MPE como também e, principalmente, aos dados alarmantes sobre a mortalidade que ocorre nos primeiros quatro anos de suas atividades.

Pode-se observar que, em até quatro anos de atividade, aproximadamente 60% dessas empresas encerram os seus negócios (SEBRAE, 2004). Esse contexto implica uma série de impactos sócio-econômicos. Nesse intervalo de até quatro anos, a perda de postos de trabalho chega em média a 2,4 milhões, resultando assim não apenas no aumento do número de pessoas desempregadas, como no eventual crescimento da informalidade na economia, o que vem gerar problemas de distribuição de renda. Outro impacto refere-se à perda de recursos financeiros

investidos nesses negócios, que gira em torno de R\$20 bilhões para essas empresas extintas num período de quatro anos (SEBRAE, 2004).

Diante destes problemas, algumas questões começaram a surgir: “o que leva tantas empresas a encerrarem suas atividades tão rapidamente?”, “O que faz eventualmente uma empresa permanecer mais tempo no mercado do que as outras?”, “Uma empresa que se organiza estrategicamente tem mais chances de sobreviver?”, “Uma empresa que realiza constantes inovações tem mais chances de sobreviver do que outras?”.

Frente a estes questionamentos, definiu-se o objetivo dessa pesquisa, ou seja, busca-se explorar a influência que o conhecimento, o monitoramento e o controle, por parte dos empresários, dos fatores que compreendem os ambientes internos e externos, bem como a realização de ações inovadoras e atuação empreendedora, podem estabelecer em relação à sobrevivência das micro e pequenas empresas as quais administram.

Dessa forma, pôde-se definir a questão de pesquisa a ser trabalhada ao longo do estudo: quanto mais as MPE adotam rotinas de conhecimento e controle das variáveis ambientais e, da mesma forma, possuem comportamento e atitudes inovadoras, maiores são suas possibilidades de sobreviver no contexto competitivo do mercado em que estão?

A presente pesquisa foi realizada na região do Vale do Paraíba, leste do Estado de São Paulo, município de Guaratinguetá, com empresários de MPE, em atividade.

Para melhor compreensão deste estudo, no capítulo dois foram trazidos o que alguns autores e bibliografias relatam sobre essas micro e pequenas empresas,

sobre o que consistem essas análises dos ambientes internos e externos – bem como um paralelo existente entre essas análises e o planejamento estratégico; por fim, apresenta um entendimento do que considera-se como inovação e empreendedorismo nesta pesquisa.

No Capítulo 3 foi apresentada a metodologia utilizada, destacando nela o instrumento de pesquisa e os critérios empregados na avaliação e análise dos resultados. Em seguida, no Capítulo 4, foram apresentados os resultados, para cada uma das respectivas fases da pesquisa. As conclusões e considerações finais estão apresentadas no Capítulo 5.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os assuntos aqui discutidos buscam apresentar teorias e reflexões a fim de direcionar a realização da presente pesquisa. O primeiro tópico refere-se não só ao entendimento do que são as MPE (Micro e Pequenas Empresas), como também às causas principais para a sobrevivência e mortalidade dos negócios.

Como parte do objetivo desta pesquisa diz respeito ao conhecimento, monitoramento e controle das variáveis dos ambientes internos e externos pelas MPE, se faz necessário definir a origem dessas análises. Daí surge outro tópico desta revisão que trata da estratégia e do que alguns dos principais autores da área dizem a esse respeito. Objetiva-se aqui apenas estabelecer a relação entre estratégia – administração, planejamento e formulação, com as análises desses ambientes.

Num terceiro momento, são postos em discussão o que autores já estudaram e publicaram sobre “análise ambiental” – análise dos ambientes internos e externos, finalizando com uma abordagem sobre as definições e utilização da análise SWOT. Mais à frente, um outro tópico busca tratar do debate da ampla bibliografia sobre inovação e empreendedorismo, já que existe uma relação direta entre ambas.

Faz-se necessário, todavia, esclarecer que, como o escopo deste trabalho são exclusivamente as MPE, a revisão de literatura busca abordar os assuntos referentes a este desígnio em questão.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Como poderá ser percebido adiante, devido à elevada influência do SEBRAE no segmento das MPE, este ítem toma como base literária principal, não só os

critérios utilizados pelo órgão, como também uma pesquisa quantitativa realizada anualmente pela entidade, sobre a mortalidade e sobrevivência das MPE no Brasil.

Os governos federal, estadual e municipal já há alguns anos demonstram uma atenção especial ao segmento das micros e pequenas empresas na Brasil. Uma indicação disso deve-se às diversas leis e estatutos instituídos, a fim de beneficiar e fortalecer o setor.

A primeira medida legal no Brasil que procurou estabelecer um tratamento especial às empresas de pequeno porte aconteceu em 1984, com a instituição do Estatuto da Microempresa (lei nº 7.256), considerando apoio para as áreas administrativa, previdenciária, tributária e trabalhista (SEBRAE, 2004).

Já com a constituição de 1988, o poder legislativo federal, por meio dos artigos 146, 170, 179, dispôs os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio para o segmento das MPE. Cada um desses artigos expressa indiretamente a relevância deste setor para a economia. O parágrafo 170, por exemplo, é aquele que considera a MPE dentro dos princípios gerais da ordem econômica, assegurando tratamento favorecido às empresas desse tipo. O parágrafo 179 orienta as diversas vertentes da administração pública a dispensar tratamento jurídico diferenciado a este segmento, objetivando incentivar, por meio de leis, os micros e pequenos administradores com a simplificação ou redução das obrigações administrativas, previdenciárias, tributárias e creditícias. O parágrafo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPE, considerando um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições para todas as instâncias do poder público, União, Estados e Municípios (SEBRAE, 2004).

Em 1994, com a Lei 8.864, um novo estatuto foi aprovado, prevendo tratamento diferenciado nos campos trabalhista, previdenciário, fiscal, creditício e de desenvolvimento empresarial. Já em 1996, através de uma ação decisiva do SEBRAE e das instituições de classe representativas das MPE, foi obtida a aprovação da Lei 9.317, que aprimorou e ampliou a sistemática de pagamento de impostos. Este novo regime, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, também conhecido como SIMPLES, surgiu como um marco na relação tributária nacional. Em 1999, outro estatuto foi aprovado, Lei 9841, desta vez procurando minimizar algumas rotinas burocráticas e facilitar o processo de formalização do setor (SEBRAE, 2004).

2.1.1 Classificação das MPE

A adoção de critérios para definir o tamanho das empresas é um importante fator para as MPE, pois por meio destes critérios, as empresas podem se ver classificadas dentro dos limites estabelecidos, podendo assim usufruir de benefícios e incentivos previstos nas diversas leis que dão tratamento diferenciado ao segmento, algumas delas inclusive já aqui relatadas (SEBRAE, 2004).

Segundo o Estatuto de 1999, atualizado pelo Decreto nº 5028 de 2004, o critério adotado para classificar as micros e pequenas empresas é a receita bruta anual. Os limites atuais são os seguintes (SEBRAE, 2004):

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

- Empresa de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$433.755,14 e igual ou inferior a R\$2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Esses critérios são muito utilizados nas diversas instâncias públicas, para adequação aos diversos regimes simplificados de tributação e adotados para programas de crédito do governo federal em apoio às MPE (SEBRAE, 2004).

Outro critério também muito utilizado é o critério baseado no número de pessoas ocupadas nas empresas. Este conceito abrange não somente os empregados, mas considera também os proprietários das empresas, “como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários” (SEBRAE, 2004).

Este critério segue a seguinte classificação (SEBRAE, 2004):

- Microempresa:
 - na indústria: até 19 pessoas ocupadas;
 - no comércio e serviços: até nove pessoas ocupadas;
- Pequena Empresa:
 - na indústria: de vinte a 99 pessoas ocupadas;
 - no comércio e serviços: de dez a 49 pessoas ocupadas.

De acordo com Drucker (1981), a classificação do tamanho de uma empresa não deve ser mensurada, baseada apenas no número de funcionários; “Há certas empresas com um número reduzido de funcionários, cujas características são as de uma companhia muito grande”, e da mesma forma relata o inverso:

[...]companhias com um grande número de funcionários talvez sejam empresas relativamente pequenas sob todos os outros aspectos, especialmente no que se refere às exigências feitas à estrutura e atitudes da administração (DRUCKER, 1981, p. 218-219).

O único critério de confiança para determinar o tamanho de uma empresa deve ser a sua estrutura administrativa, “Uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita” (DRUKER, 1981).

No caso desta pesquisa, optou-se por utilizar o critério segundo o número de pessoas ocupadas na empresa, devido à maior facilidade e fidedignidade na obtenção da informação. Este critério também é utilizado pelo SEBRAE na realização de alguns de seus estudos, tais como o que estará sendo apresentado a seguir.

2.1.2 Sobrevivência e Mortalidade das MPE

Conforme já relatado, a representatividade das micros e pequenas empresas no contexto econômico nacional é de total importância. O SEBRAE, visando aprofundar as análises nesse segmento, anualmente realiza uma pesquisa para identificar os fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Esta pesquisa, no entanto, abrange empresas de todos os portes: microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas. O critério de classificação adotado para definir o tamanho é baseado no número de empregados.

Na pesquisa realizada em 2004, “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, constatou-se que a taxa de mortalidade para empresas constituídas há dois, três e quatro anos é bastante significativa, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000-2002) (%)

Ano de Constituição	Regiões					BRASIL
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE - Relatório de Pesquisa "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", Agosto 2004

Um dado relevante no tocante a estes resultados é que, de acordo com o porte das empresas extintas, quase a totalidade analisada era representada pelas micros e pequenas empresas. Veja o Gráfico 1 a seguir:

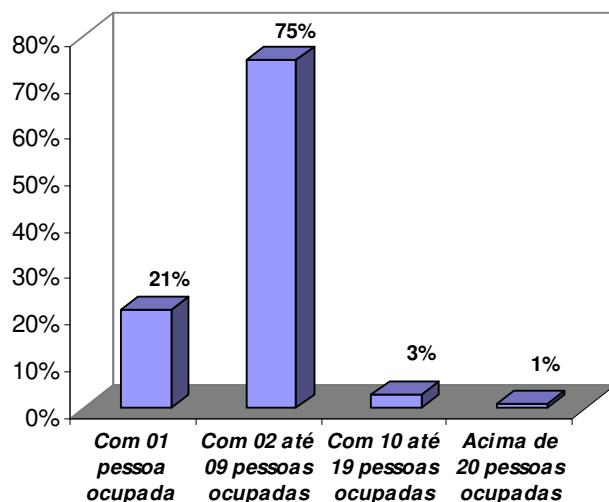


Gráfico 1 – Porte da empresa extinta, segundo o número de pessoas ocupadas (%) – Brasil

Fonte: SEBRAE - Relatório de Pesquisa "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", Agosto 2004

Percebe-se assim que 96% das empresas extintas são microempresas e, segundo a pesquisa, são responsáveis pela geração de 3,2 postos de trabalho em média. Ao analisar essa taxa de mortalidade em relação à taxa de natalidade, são

percebidos impactos significativos nos indicadores sócio-econômicos das regiões e do país (SEBRAE, 2004).

Na Tabela 2, pode-se perceber o montante de empresas que encerraram suas atividades frente às empresas estabelecidas nos respectivos anos. Por meio destes dados pode-se analisar o impacto social, tanto em termos de dispensa de mão-de-obra, como de perda de poupança e de distribuição de renda.

Tabela 2 – Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas, segundo as regiões e Brasil, em números absolutos, no período (2000-2002)

Regiões	2000		2001		2002	
	Natalidade	Mortalidade	Natalidade	Mortalidade	Natalidade	Mortalidade
Sudeste	209.646	128.094	222.480	126.146	207.132	101.288
Sul	105.331	62.040	111.853	67.224	98.734	52.230
Nordeste	85.038	53.319	87.941	46.960	79.951	37.977
Norte	23.444	12.519	23.612	12.183	19.878	9.442
Centro-Oeste	37.143	20.020	45.025	24.584	39.456	19.491
BRASIL(*)	460.602	275.900	490.911	276.874	445.151	219.905

Fonte: Elaborado a partir de dados do DNRC/MDIC e pesquisa de campo (apud SEBRAE) - Relatório de Pesquisa "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", Agosto 2004.

* Valores apurados com base nas taxas de mortalidade ponderadas em cada ano (2000 – 59,9%; 2001 – 56,4% e 2002 – 49,4%)

Considerando o número médio de pessoas empregadas como sendo de 3,2 pessoas, e um total de 772.679 empresas extintas, com até quatro anos da data de constituição, estima-se que o contingente de trabalhadores que perderam suas ocupações seja de 2,4 milhões de pessoas (SEBRAE, 2004).

A pesquisa apurou também os recursos despendidos para o funcionamento da empresa. Pode-se estimar assim uma perda de R\$19,8 bilhões na atividade econômica, oriunda das empresas extintas, com até quatro anos de constituição.

Na Tabela 3, é demonstrado o número de perda de postos de trabalho e de recursos investidos.

Tabela 3 - Recursos investidos pelas empresas extintas e redução dos números de postos de trabalho, segundo as regiões e Brasil, em valores médios e números absolutos, para o período (2000-2002)

Regiões	2000			2001			2002		
	Mortal.	Perda Ocup.	Recursos (R\$mi)	Mortal.	Perda Ocup.	Recursos (R\$mi)	Mortal.	Perda Ocup.	Recursos (R\$mi)
SE	128.094	384.282	3.043,9	126.146	277.521	2.775,2	101.288	283.606	2.734,8
SUL	62.040	254.364	957,7	67.224	161.338	2.402,2	52.230	214.143	1.915,7
NE	53.319	191.948	1.857,5	46.960	159.664	631,6	37.977	75.954	544,8
NO	12.519	27.542	183,7	12.183	37.767	169	9.442	25.493	227,2
CO	20.020	66.066	577,9	24.584	68.835	724,9	19.491	85.760	1.048,8
Brasil *	275.900	924.202	6.620,7	276.874	705.125	6.702,9	219.905	684.956	6.471,3

Fonte: SEBRAE - Relatório de Pesquisa "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", Agosto 2004.

* Valores apurados com base nas taxas de mortalidade ponderadas em cada ano (2000 – 59,9%; 2001 – 56,4% e 2002 – 49,4%)

Como origem dos recursos aplicados nas MPE, a pesquisa identificou que para mais de 74% (consolidado Brasil) os investimentos têm como origem recursos próprios. Assim pode-se também inferir que o montante de R\$19,8 bilhões representa uma significativa perda nominal da poupança pessoal / familiar dos empreendedores (SEBRAE, 2004).

Em pesquisa similar realizada na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, o autor Felipe (2003) relata que comparando MPE em atividade e já extintas, percebe-se uma significativa diferença entre aquelas que se preocuparam em planejar o seu negócio e aquelas que não demonstraram tal preocupação.

2.1.2.1 Fatores de Sucesso

A pesquisa realizada pelo SEBRAE(2004) procurou entender também algumas razões para o sucesso das empresas, ou seja, as condições que, quando

presentes na condução de um empreendimento, podem contribuir para a diminuição das causas de fracasso das empresas. Esses fatores foram agrupados baseados em três características comuns: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional (Quadro 1).

Grupos de Análise	FATORES DE SUCESSO
Habilidades Gerenciais	<i>Bom conhecimento do mercado onde atua.</i>
	<i>Boa estratégia de vendas</i>
Capacidade Empreendedora	<i>Criatividade do empresário</i>
	<i>Aproveitamento das oportunidades de negócio</i>
	<i>Persistência/perseverança do empresário</i>
	<i>Capacidade de liderança do empresário</i>
	<i>Capacidade do empresário para assumir riscos</i>
Logística Operacional	<i>Administrador competente</i>
	<i>Uso de capital próprio</i>
	<i>Reinvestimento dos lucros na própria empresa</i>
	<i>Novas tecnologias acessíveis</i>

Quadro 1- Grupos de análise e respectivos fatores de sucesso

Fonte: SEBRAE - Relatório de Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, Agosto 2004.

O primeiro grupo, denominado como “habilidades gerenciais”, procurou refletir a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua, bem como a competência para conduzir apropriadamente o seu negócio. O segundo grupo, denominado como “capacidade empreendedora”, buscou refletir os atributos que destacam características empreendedoras como a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio. O terceiro grupo, denominado “logística operacional”, almejou representar a “capacidade do empresário de utilizar-se de forma eficiente alguns dos mais importantes fatores de produção utilizados na atividade empresarial, ou seja, o capital, o trabalho especializado, e recursos tecnológicos disponíveis” (SEBRAE, 2004).

Tanto os proprietários de empresas ativas quanto os de empresas extintas foram questionados para apontar, quais os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa.

Dentre as respostas obtidas (Gráfico 2), pode-se afirmar que os atributos que representam as “habilidades gerenciais” despontam como os mais importantes fatores de sucesso para uma empresa, seguido pelo grupo referente aos atributos relacionados à “capacidade empreendedora” e logo a seguir o grupo “logística operacional” (SEBRAE, 2004).

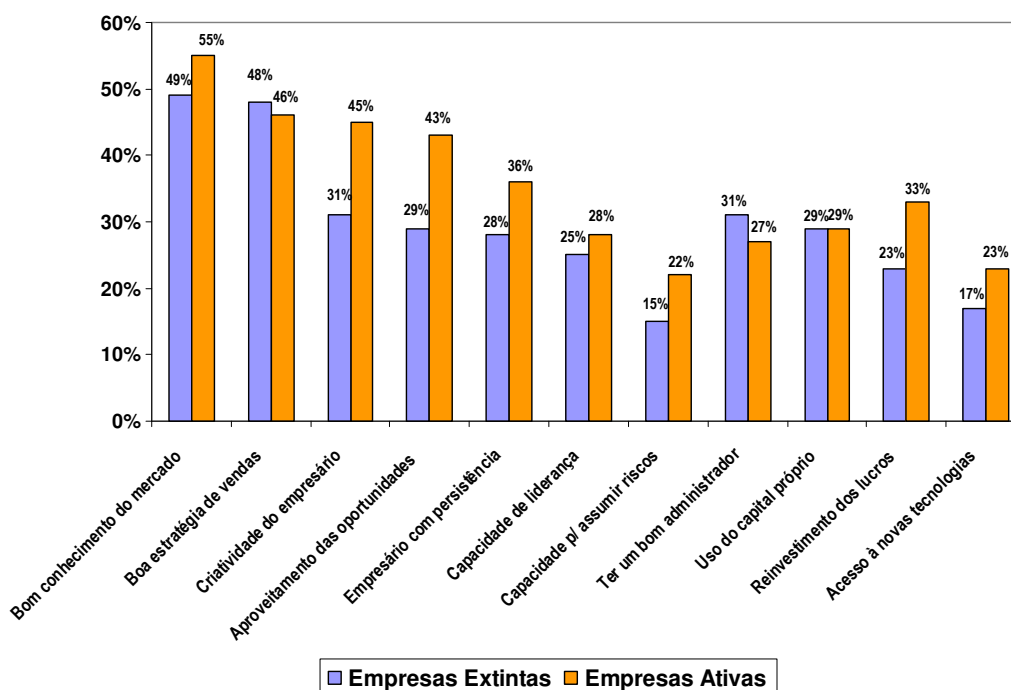


Gráfico 2 - Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo os proprietários / administradores das empresas extintas e ativas (Brasil)

Fonte: SEBRAE - Relatório de Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, Agosto 2004.

Obs: A questão admitia respostas múltiplas.

Vale destacar, todavia, com unanimidade que, tanto para os proprietários de empresas ativas quanto para os de empresas extintas, o “bom conhecimento do

mercado onde se atua” é o fator mais importante. Em seguida foi apontada a “boa estratégia de vendas” (SEBRAE, 2004).

Esta constatação se reforça em outro estudo, que também aponta a necessidade de se ter um “bom conhecimento do mercado onde se atua” como o segundo item mais relevante para se alcançar o sucesso de um negócio (FELIPPE, 2003).

Quatro atributos também merecem especial atenção. O fator de sucesso “aproveitamento das oportunidades de negócios” apareceu com destacada diferença entre os grupos das empresas ativas e extintas. Ele foi apontado como importante fator de sucesso para 43% das empresas ativas, enquanto que apenas 29% para as empresas extintas. Outro fator é o que se refere à “criatividade do empresário”. Neste caso, enquanto 45% das empresas ativas o consideram como importante fator de sucesso, apenas 31% das empresas extintas disseram o mesmo. Dois outros atributos, “capacidade de assumir riscos” e “acesso a novas tecnologias” também apresentaram destaque maior para os administradores de empresas ativas (SEBRAE, 2004).

No estudo realizado no interior paulista, na cidade de São José dos Campos, a autor questionou sobre os “itens necessários para que o empreendimento consiga bons resultados nos primeiros anos de vida e para o dia-a-dia do negócio”; tais observações podem ser verificadas na Tabela 4 (FELIPPE, 2003).

Pode-se perceber que, dentre aquelas MPE que estão em atividade, antes de iniciar o negócio, demonstram ter se preocupado de forma significativa em buscar um melhor entendimento de cada uma das variáveis apontadas na Tabela 4, ou seja, de alguma forma realizaram análises dos ambientes mercadológicos. Já as empresas que não estavam mais em atividade, apontam uma diferença negativa de

comportamento bastante destacada, não se preocupando de forma expressiva com o seu público-alvo, com as previsões de vendas, com a concorrência, com os aspectos fiscais, com o melhor formato de instalação do seu negócio, com a adequação e melhoria dos seus produtos e também com uma eficiente comunicação (FELIPPE, 2003).

Tabela 4 – Perguntas sobre as atividades do negócio.

Perguntas	Atividades (%)	Extintas (%)
Identificou seus clientes	53,93	17,18
Calculou o volume de vendas	61,89	33,44
Sabem quem são os concorrentes	72,12	23,43
Produtos e serviços que o concorrente oferecia	75,17	35,43
Conhecimento da carga tributária	75	19,4
Tipo de instalação	80,91	15,5
Aperfeiçoou seus produtos	90,7	71,87
Investimento em propaganda	56,4	28,89

Fonte: FELIPPE, 2003, p. 92.

2.1.2.2 Fatores de Fracasso

A pesquisa realizada pelo SEBRAE recorreu a uma parcela dos empresários que encerraram as atividades das suas empresas e os entrevistou, a fim de avaliar as principais causas da mortalidade precoce das empresas (SEBRAE, 2004).

Da mesma forma que utilizado na identificação dos “fatores de sucesso” previamente relatado, o SEBRAE decidiu agrupar os atributos aqui analisados em quatro grupos, conforme as características comuns que apresentavam: “falhas gerenciais”, “causas econômicas conjunturais”, “logística operacional” e “políticas públicas e arcabouço legal”, conforme Tabela 5.

Deve-se destacar dentre os resultados apresentados na Tabela 5, que tanto os atributos relacionados às “falhas gerenciais” quanto os de “causas econômicas conjunturais” são apontados como as principais razões de fechamento das empresas (SEBRAE, 2004).

Tabela 5 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Categorias	Ranking	Dificultadas/Razões	Resposta (%)	Por Categoria (%)
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42	78
	3º	Problemas financeiros	21	
	8º	Ponto/local inadequado	8	
	9º	Falta de comprometimentos gerenciais	7	
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25	55
	4º	Maus pagadores	16	
	6º	Recessão econômica do país	14	
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3	8
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5	
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5º	Falta de crédito bancário	14	35
	10º	Problemas com a fiscalização	6	
	13º	Carga tributária elevada	1	
	7º	Outra razão	14	

Fonte: SEBRAE - Relatório de Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, Agosto 2004.

Obs: A questão admitia respostas múltiplas.

A sobrevivência das MPE, como já evidenciada, está relacionada diretamente com o sucesso e prosperidade da economia nacional. A mortalidade identificada nas empresas é exacerbada, pois são em média mais de duzentas mil empresas que poderiam estar produzindo e girando a economia, com mais de seiscentos mil

postos de trabalho ao ano, o que evitaria um “desperdício” financeiro anual na ordem de seis bilhões de reais.

Pode-se perceber a partir dos dados obtidos pela SEBRAE que um bom planejamento e o conseqüente conhecimento dos ambientes externos e internos, podem estar diretamente relacionados à sobrevivência das MPE, da mesma maneira que sua ausência reflete nas principais razões de fracasso dessas empresas. Da mesma forma percebe-se também a importância do aspecto relacionado à inovação.

Fatores de sucesso como “bom conhecimento do mercado”, “boa estratégia de vendas”, “criatividade do empresário”, “aproveitamento das oportunidades” e “acesso a novas tecnologias”, podem ilustrar tanto a questão referente ao planejamento quanto à inovação.

Já as principais razões de “fechamento das empresas”, tais como a “falta de capital de giro”, “falta de clientes”, “problemas financeiros”, “maus pagadores”, “falta de crédito bancário”, “recessão econômica do país” e “ponto/local inadequado”, podem ser relacionadas à ausência de um planejamento estratégico na abertura do negócio.

Num outro estudo, realizado em Botsuana na África, foi identificado que as empresas do tipo MPE não possuem uma visão clara dos seus negócios e dos objetivos de longo prazo, e assim preferem focar nos objetivos de curto prazo (TEM TIME, 2003). No capítulo 5, tal percepção poderá ser constatada também na amostra aqui pesquisada.

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A origem do pensamento estratégico surgiu há muito tempo quando das guerras e batalhas da antiguidade. As estratégias naquele período baseavam-se

nas ações para se obter sucesso num campo de batalha. Foram diversos os escritos deste período, mas destacam-se aqui algumas máximas de Sun Tzu o qual deve tê-las escrito por volta de 400 a.c., e publicadas no livro A Arte da Guerra. Nele Sun Tzu enfatiza a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha, bem como da importância de conhecer suas capacidades, realizar medições, estimativas, cálculos, comparações e probabilidades de sucesso (vitória) – traçando um paralelo com a abordagem da administração contemporânea e do pensamento estratégico empresarial de conhecer os concorrentes, o mercado em que atua e as probabilidades de sucesso (SUN TZU, 1971 apud MINTZBERG et al., 2000).

Nos dicionários a palavra estratégia na maioria das vezes tem sua primeira definição relacionada com situações políticas, guerras ou jogos. “Em suma, freqüentemente a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo” (SERRA et al., 2003).

Algumas definições da palavra estratégia nos dicionários:

Estratégia sf. 1. Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. 2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos... (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1977)

Estratégia 1. Arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas, e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações. 2. Parte da arte militar que trata das operações e dos movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo. 3. Por extensão: arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. (DICIONÁRIO HOUAISS apud SERRA et al., 2003)

No contexto empresarial, as definições de estratégia não deixam de ter algumas correlações básicas com a abordagem militarizada dada nos dicionários:

A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários á consecução dessas metas (CHANDLER apud GHEMAWAT, 2000).

A estratégia corporativa é..., em duas palavras, a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz (OHMAE apud SERRA et al., 2003).

Padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser (ANDREWS apud SERRA et al., 2003).

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente (QUINN apud SERRA et al., 2003).

A estratégia de uma corporação é o plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará a sua missão e os seus objetivos (HUNGER, WHEELLEN apud SERRA et al., 2003).

Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes (SERRA et al., 2003).

Como se pode observar, a definição de estratégia varia de autor para autor. Mintzberg et al. (2000) a classifica em cinco definições particulares. Primeiramente interpreta a estratégia como um *plano* “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. Em segundo lugar utiliza a definição de que estratégia é um *padrão*, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo. “As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada”.

Dessas duas definições iniciais fica a pergunta que Mintzberg et al. (2000) faz: “as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas?”. A resposta

mais objetiva é que muito dificilmente isso vai ocorrer desta forma. Naturalmente que as estratégias realizadas em boa parte podem ter sido originadas de estratégias pretendidas, mas o que não se pode deixar de considerar é que não se trata de um processo estático, pois os ambientes vivem em constantes mudanças (MINTZBERG et al., 2000).

Desta forma, Mintzberg et al. (2000) definem aquelas intenções plenamente realizadas como estratégias *deliberadas* e as intenções não realizadas de estratégias *irrealizadas*. Aquelas estratégias que surgem no meio do caminho, que não eram expressamente pretendidas, são definidas pelo autor como estratégias *emergentes*, “O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso”. Conforme ilustra a Figura 1.

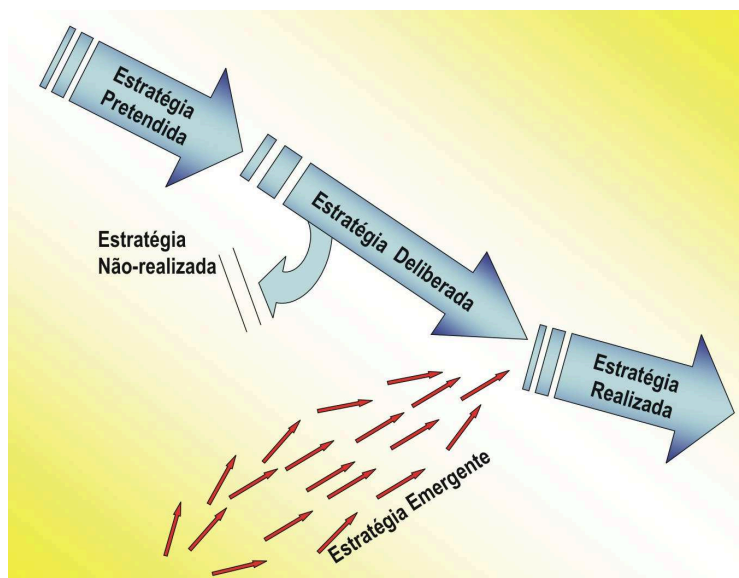


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al., 2000.

Existe também a definição de que a estratégia é uma *posição*, isto é, determinados produtos localizados em determinados mercados. Por outro lado, existe outra definição que classifica a estratégia como sendo uma *perspectiva*, isto é, “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”. Por fim, chega-se à

definição de estratégia como um *truque*, ou uma forma da empresa provocar uma “manobra” para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG et al., 2000).

Logo, pode-se entender “estratégia” como algo que tem relação com o curso de ação que a empresa quer tomar na busca de seus objetivos, ou de vantagens competitivas. Para tal, inúmeros autores estabeleceram diversas linhas de pensamento, complementares ou não, sobre as diferentes interpretações de um planejamento e administração estratégica.

2.2.1 Administração e Planejamento Estratégico

Sabendo que esta pesquisa, no que se refere ao planejamento estratégico, objetiva apurar uma eventual relação da realização de análises ambientais (ambientes interno e externo) e iniciativas inovadoras com a sobrevivência de micro e pequenas empresas, serão abordados neste item apenas os assuntos que estabelecem relação com tais pontos.

Para que o estudo possa seguir esta direção, primeiramente é preciso compreender que ambos fatores fazem parte de uma questão superior e bem mais abrangente: a administração e o planejamento estratégico.

No século XX, as mudanças dos ambientes tornaram-se cada vez mais complexas e variadas. Essas mudanças aceleraram-se principalmente a partir da metade do século, a partir dos anos cinqüenta, quando a economia basicamente era voltada para a produção, viu-se frente a frente com um cenário bastante complexo, diferente e exigente (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

A II Guerra Mundial serviu de “estímulo vital ao pensamento estratégico” tanto na área militar quanto na empresarial, pois tornou aguda a questão da “alocação de recursos escassos em toda a economia” (GHEMAWAT, 2000, p.16).

A satisfação de necessidades de sobrevivência e o crescimento do poder discricionário de compra alteram os padrões de demanda para o consumo e as empresas que apenas atendiam essas necessidades básicas, atingem a saturação (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

O administrador, diante disto, defrontou-se com uma série de desafios e problemas internos e externos à sua empresa, sendo assim obrigado a repensar o seu negócio, a lutar constantemente por participação no mercado, prever as necessidades dos clientes, assegurar entregas no momento oportuno, fabricar produtos superiores, fixar preços competitivos e garantir a lealdade do cliente. Dentro da organização precisava lutar constantemente por produtividade mais elevada, graças a um planejamento melhor, à organização mais eficiente do trabalho e à automação da produção (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

As mudanças nos ambientes como um todo eram muitas e bastante significativas. Havia a inflação, as restrições governamentais crescentes, os consumidores a cada dia mais exigentes, com abertura do mercado para concorrentes estrangeiros, avanços tecnológicos e novas atitudes em relação ao trabalho. Logo, houve uma série de mudanças nos ambientes internos e externos que, pouco a pouco devia ser enfrentado e superado pelas empresas em geral (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

As empresas, por volta da metade do século, tinham uma visão introvertida (de dentro para fora), em que as oportunidades futuras eram tipicamente determinadas pela extrapolação do desempenho passado das divisões da empresa,

também denominadas de planejamento de longo prazo. Na década de setenta, no entanto, em meio a ambientes turbulentos, tornou-se necessário passar a uma visão “de fora para dentro”: analisar o ambiente da empresa em termos das distintas áreas de tendências, ameaças e oportunidades que se ofereciam daí, bem como as descontinuidades singulares que pudessem alterar as tendências históricas. Assim surge o planejamento estratégico (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

Para Serra et al. (2003) estratégia e planejamento estratégico possuem significados distintos, no entanto devem coexistir, “pois um precede o outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados”.

Na Tabela 6, são apresentadas algumas diferenças entre estratégias e planejamento.

Tabela 6 - Diferenças entre estratégia e planejamento

	Estratégia	Planejamento
<i>Essência</i>	<i>Síntese</i>	<i>Análise</i>
<i>Fonte</i>	<i>Criatividade</i>	<i>Método</i>
<i>Autoria</i>	<i>Qualquer</i>	<i>Determinado</i>
<i>Tempo</i>	<i>Qualquer</i>	<i>Determinado</i>
<i>Resultado</i>	<i>Visão</i>	<i>Plano</i>

Fonte: Serra et al., 2003.

Percebe-se assim que, na sua essência “a estratégia correlaciona-se com a síntese das tendências do ramo em que a empresa atua”, considerando tanto as suas competências e contingências como também a “procura de um modo de obter vantagem competitiva”. Por outro lado, o planejamento estratégico “depende da análise. A partir de objetivos pré-determinados será necessário implementar ações e alocar recursos” (SERRA et al., 2003).

A definição de planejamento estratégico é para esses autores:

...o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los (SERRA et al., 2003).

Já para Gaj (2002), “o planejamento estratégico contribui para o enriquecimento no processo de aprendizagem da gestão de empresas”, e é “destinado a definir, entre oportunidades e ameaças e entre as alternativas, quais as que serão escolhidas para o futuro da organização”.

Para Kotler (2000):

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000).

Ansoff & McDonnell (1993) definem o planejamento estratégico como “um procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas”.

Foi considerando o dinamismo da questão estratégica que Ansoff & McDonnell (1993) definiram o conceito de administração estratégica:

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

Gaj (2002) simplifica a diferença interpretativa dos dois conceitos, pois “enquanto o planejamento estratégico foca no processo, a administração estratégica foca na ação”.

O enfoque dado à administração e ao planejamento estratégico pelos diversos autores, muitas vezes são direcionados às médias e grandes corporações,

analisando a complexidade das suas ofertas e suas UENs – unidades estratégicas de negócios.

No entanto, numa pesquisa internacional, realizada no intuito de avaliar a aplicabilidade do planejamento estratégico pelas MPE e apurar o conseqüente impacto nos seus resultados financeiros, pôde-se constatar que aquelas empresas que possuem um planejamento estratégico de longo prazo bem estruturado, apresentam resultados financeiros bem mais significativos do que aquelas ausentes de tal preocupação (BRACKER et al., 1988).

2.2.2 Formulação Estratégica

Diferentes autores retratam a existência de um amplo número de sugestões de estratégias empresariais. Porter (1986), na sua abordagem referente às estratégias competitivas, sugere três tipos de estratégias genéricas: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

Já os autores Buzzell & Gale (1975 apud BROUTHERS et al., 1998) recomendam outras três estratégias: construir, aguardar ou colher. Miles & Snow (1978 apud BROUTHERS et al., 1998) recomendam quatro alternativas estratégicas: analisadores, defensores, reatores e prospectores. Destas quatro, a estratégia dos prospectores merece uma especial atenção, pois é diretamente relacionada com a questão da inovação. “Os prospectores utilizam elevados níveis de pesquisa ambiental e visão de longo prazo para identificar novas oportunidades que são críticas para o seu sucesso” (MILES & SNOW, 1978 apud KICKUL& GUNDRY, 2002).

As empresas que adotam este tipo de estratégia estão “continuamente buscando no ambiente mercadológico por novos serviços, novos produtos e também novas tecnologias” (KICKUL & GUNDRY, 2002).

Para Gaj (2002), o desenvolvimento estratégico pode ser realizado através de dezesseis alternativas estratégias distintas, agrupadas da seguinte forma: “estratégias de saída, estratégias de manter o negócio ou atividade, e estratégias de construção de futuro com desenvolvimento positivo”.

Abordadas estas diversas possibilidades estratégicas, é necessário relatar que para cada uma delas existem inúmeras ferramentas estratégicas, tais como pesquisa de mercado, análise de risco, *benchmarking*, análise PEST, e inúmeras outras, mas que não convém detalhá-las neste estudo.

O importante neste aspecto é entender que o conhecimento sobre essas diversas ferramentas é bem mais amplo nas grandes empresas do que nas empresas do tipo MPE.

Esta afirmação é fundamentada pelo estudo realizado por Woods e Joyce (2003), que identificaram uma significativa ausência de conhecimento destas ferramentas estratégicas nos proprietários de empresas pequenas e médias, em comparação à gestores de grandes corporações.

O propósito desta parte da revisão é apenas de relatar em que determinado momento do planejamento estratégico o administrador responsável pela empresa deverá optar por qual tipo de estratégia seguir, e saber o quão amplo são estas opções.

2.2.3 Aspectos Ambientais da Estratégia

Pode-se constatar que, embora haja diferentes definições e abordagens no que se refere aos amplos aspectos relacionados à estratégia, não se pode negar que a grande maioria dos autores mais expressivos da área entende que o processo de planejamento e administração estratégica, num momento ou em outro deverá passar por uma análise dos ambientes internos e externos da empresa, principalmente no que se refere à identificação das forças e fraquezas que a empresa possui e as eventuais oportunidades e ameaças existentes no mercado.

Críticos das diversas linhas do pensamento estratégico, Mintzberg et al. (2000) relacionam como sendo dez as escolas com visões distintas quanto ao pensamento estratégico (Quadro 2). Destas dez, todas são revisadas por eles e posteriormente criticadas, contextualizadas e “providas de contribuições” – como os próprios autores as definem.

Como os autores abordam as mais diferentes interpretações relacionadas às questões estratégicas, serão consideradas as abordagens de cada uma das dez escolas para evidenciar a importância dos aspectos ambientais como parte das teorias estratégicas.

Embora Mintzberg et al. (2000), sofram inúmeros questionamentos de outros renomados autores sobre essas escolas, o objetivo aqui não é o de se posicionar contra ou a favor de alguma teoria, mas sim de aproveitar uma ampla variedade de formulações estratégicas, e evidenciar a importância do conhecimento das variáveis ambientais no processo de planejamento das empresas.

1	Escola do Design
2	Escola do Planejamento
3	Escola do Posicionamento
4	Escola Empreendedora
5	Escola Cognitiva
6	Escola do Aprendizado
7	Escola do Poder
8	Escola Cultural
9	Escola Ambiental
10	Escola de Configuração

Quadro 2: Dez Escolas Estratégicas.

Fonte: Mintzberg et al. (2000), *Safári de estratégia*.

A primeira das escolas, “escola do *design*”, descrita pelo autor como sendo a “visão mais influente do processo de formação estratégica”, propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, consolidadas na noção de SWOT – a avaliação dos pontos fortes (*Strengths*), dos pontos fracos (*Weaknesses*) da empresa em relação às oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) em seu ambiente (MINTZBERG et al. 2000, p.28). Como os autores Christensen, Andrews, Bower, Hammermesh e Porter (livro-texto de Harvard, 1982, p.164) relatam “A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente” (apud MINTZBERG et al. 2000, p.28).

Numa outra escola, classificada por Mintzberg et al (2000) como “a escola do planejamento”, embora alguns conceitos sejam diferentes dos apresentados pela escola de *design*, também é dada relativa importância para a questão das análises ambientais.

Segundo Ansoff & McDonnell (1993), considerado um dos principais precursores da “escola do planejamento”, a administração estratégica é uma

abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas que devem compreender:

- o posicionamento da empresa através da estratégia e do planejamento de potencialidades;
- respostas estratégicas em tempo real através da administração de questões;
- a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

Uma terceira escola classificada por Mintzberg et al.. (2000) é a “*escola do posicionamento*”. Um dos precursores desta escola foi Michael Porter com a publicação do seu livro *Estratégia Competitiva*.

Nesta escola também, apesar de algumas similaridades com as duas escolas vistas anteriormente, havia os aspectos ambientais internos e externos como críticos para o sucesso de uma estratégia empresarial.

Segundo Porter (1986), a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso: os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e oportunidades.

A quarta escola segundo Mintzberg et al.(2000) é a “*escola empreendedora*”, que além de centrar seu foco no papel do líder único no processo de formação estratégica, também “*ênfatisou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério*”, fazendo assim com que a perspectiva estratégica “*seja menos coletiva ou cultural*” e mais dependente da pessoa do líder e seus ditames (MINTZBERG et al. 2000, p.98).

Uma abordagem interessante dentro dessa escola é a descrição dada por Stevenson e Gumpert (1987 apud MINTZBERG et al., 2000) do papel empreendedor em relação à “orientação estratégica” como sendo...

[...]constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador...quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las.

Outra observação relevante é a constatação realizada por Palich e Bagby (1995 apud MINTZBERG et al., 2000, p.104):

Os empreendedores categorizavam cenários de forma muito mais positiva que outras pessoas... isto é, eles identificavam mais forças versus fraquezas, oportunidades versus ameaças e potencial para melhoria de desempenho versus deterioração.

Nessas passagens fica evidenciada também a importância das análises ambientais, tanto externas quanto internas na visão do empreendedor.

A “escola cognitiva”, a quinta escola identificada por Mintzberg et al. (2000) é aquela que considera a “mente” do estrategista como questão principal.

Embora o principal nas abordagens dessa escola seja “o processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista”, mesmo assim algumas frentes retratam à influência do ambiente dentro desse processo. Embora isso ocorra, vale ressaltar que o ambiente nestes casos são “demasiadamente complexos para serem plenamente compreendidos” (MINTZBERG et al. 2000, p.210).

A sexta escola segundo Mintzberg et al. (2000) é identificada como a “escola de aprendizado”, que coloca em destaque que a “formação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo”, priorizando o envolvimento de toda a empresa neste processo contínuo de aprendizagem.

Dentre alguns dos conceitos defendidos por essa escola, está o conceito de “competência central ou essencial” afirmando que o sucesso estratégico das empresas é fruto das “competências ocultas” que a empresa detém; ou seja, “a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa” (PRAHALAD, HAMEL apud MINTZBERG et al. 2000, p.162-163).

A respeito das análises ambientais, pode-se perceber que para a empresa conhecer as suas “competências ocultas”, por exemplo, é essencial que conheça o seu ambiente interno; afinal, essas competências poderiam ser interpretadas também como sendo os pontos fortes essenciais que a empresa possui. Da mesma forma que, ao considerar todos os funcionários como peças fundamentais nesse processo de aprendizagem, a empresa mais uma vez se obriga a conhecer todas as principais variáveis relacionadas ao seu microambiente.

Outro conceito também defendido por essa escola é a questão da “intenção estratégica” que, segundo os autores, “estabelece a direção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os funcionários” (MINTZBERG et al. 2000, p.164).

A sétima escola, denominada “escola do poder” traz à tona o papel da influência do poder e, conseqüentemente, da “política” no processo de formação estratégica (MINTZBERG et al. 2000, p.174).

Os autores dessa escola tais como MacMillan, Sarrazin, Pettigrew, Bower e Davis, dentre outros, distinguem esta escola em dois ramos denominados de “poder micro” e “poder macro”. Resumem a diferença entre esses dois ramos: “o poder micro trata de indivíduos e grupos dentro da organização”, ou seja, a partir do momento que qualquer situação de dúvida ou conflito apareça dentro do ambiente

interno, a influência do poder e da política começa a aflorar (MINTZBERG et al. 2000, p.174-175).

Já o “poder macro” reflete a eventual relação de política e poder entre a empresa e o ambiente.

O poder macro comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com o seu ambiente... A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização (MINTZBERG et al. 2000, p.183).

Percebe-se que na “escola do poder” tanto os aspectos internos a empresa (poder micro) quanto os aspectos externos (poder macro) fazem com que o conhecimento acerca dos ambientes internos e externos seja um processo fundamental para a correta utilização das políticas e uso do poder.

A “escola cultural”, a oitava escola identificada por Mintzberg et al. (2000), representa a corrente de pensamento que defende a idéia que “a formação estratégica é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização” (MINTZBERG et al. 2000, p.196).

No entendimento de alguns autores dessa escola, como Bettis e Prahalad e Karl Weick, as empresas que se encaixam nas características dessa “escola cultural” muitas vezes apresentam um comportamento de forte resistência às mudanças estratégicas (MINTZBERG et al. 2000, p.198).

...Antes que o aprendizado estratégico... possa ocorrer, a lógica antiga (dominante) precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização... Antes que a IBM pudesse desenvolver uma nova estratégia, a lógica dos computadores de grande porte precisava ser parcialmente desaprendida ou esquecida (BETIS, PRAHALAD apud MINTZBERG et al. 2000, p.198).

Mintzberg et al. (2000) complementam com as considerações de outro autor desta escola:

A cultura não só pode agir como um prisma que cega os executivos às mudanças das condições externas, mas também que “até mesmo quando os executivos podem superar essa miopia, eles reagem às mudanças em termos de sua cultura” – eles tendem a conservar as crenças que funcionaram no passado. (LORSCH apud MINTZBERG et al. 2000, p.198).

Assim, percebe-se que a questão ambiental também é abordada nessa escola. A cultura ou “valores-chaves” (MINTZBERG et al. 2000) de uma empresa representa nada mais do que características básicas do seu ambiente interno. Da mesma forma essa escola pode até acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo, mas acaba interpretando essas mudanças externas como sendo complexas e difíceis de serem aplicadas, devido à forte influência dos traços culturais existentes.

A nona escola que os autores identificaram é denominada de “escola ambiental”. Para essa escola “o ambiente, apresentado à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia” (MINTZBERG et al. 2000, p.211).

Enquanto as outras escolas vêem o ambiente como “um fator, a escola ambiental o vê como um ator”, ou seja, “a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma abordagem adequada pela organização” (MINTZBERG et al. 2000, p.210-211).

A última das escolas que os autores identificaram é denominada de “escola de configuração” (MINTZBERG et al. 2000, p.221). Esta escola caracteriza a organização como sendo descrita em termos de “algum tipo de configuração estável de suas características”. Essas configurações, no entanto, passam por processos de transformação, que acabam por alterar o “status” de estabilidade da empresa, levando-a para uma nova configuração e nova estabilidade.

[...]a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processo de ruptura sem destruir a organização (MINTZBERG et al. 2000, p. 224).

Esses processos de mudanças bruscas, “processos de ruptura”, na escola da configuração são denominadas de “mudanças quânticas”, e estão diretamente relacionadas aos ambientes internos e externos (MINTZBERG et al. 2000, p. 224).

Consideram, no entanto, que as transformações estratégicas ocorrem apenas quando mudanças quânticas, ou mudanças drásticas nos ambientes, ocorrem forçando as empresas a abandonarem sua configuração estável, e se transformar até chegar a uma nova configuração e estabilidade. Daí a relevância do acompanhamento e análise ambiental.

Frente ao exposto, fica evidente que independente das diferentes interpretações, definições ou características inerentes à questão estratégica, há um ponto em comum entre os autores: em algum momento, para o melhor aproveitamento de um posicionamento estratégico, a execução de uma análise ambiental externa e interna, ou a simples consideração dos fatores atrelados a esses ambientes, deverá ser realizada.

2.3 ANÁLISE AMBIENTAL

A economia mundial, no último século, passou por profundas mudanças que influenciaram diretamente no comportamento das organizações. A partir da década de 60, o crescimento exponencial do número de produtos ou serviços e de novas tecnologias levaram alguns observadores a chamar essa última metade do século de “Segunda Revolução Industrial” (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

Outro aspecto, também apontado por Ansoff & McDonnell (1993), foi o aumento da velocidade com que novos produtos e serviços invadiram os mercados a partir dos anos quarenta.

Ansoff & McDonnell (1993) identificaram as conseqüências da aceleração dessas mudanças em três ordens:

- uma dificuldade crescente de antecipação suficiente da mudança para planejar com antecedência uma resposta oportuna;
- a necessidade de velocidade maior na implantação da resposta;
- a necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podiam ser antecipadas.

Estava evidente que essas mudanças no ambiente externo influenciavam diretamente no ambiente interno das empresas em geral. Segundo Ansoff & McDonnell (1993), com essas mudanças tornando-se cada vez mais “complexas, diferentes e descontínuas”, as empresas entenderam a necessidade cada vez maior de conhecer essas variáveis de mudanças, tentar antecipá-las, controlá-las e, principalmente aproveitá-las como oportunidades.

Neste sentido Gaj (2002) afirma que os novos líderes devem assegurar que as empresas sejam reinventadas continuamente. Na sua visão, esses líderes deverão aprender a criar um ambiente que “realmente abrace as mudanças, não como ameaças, mas como oportunidades”.

Na segunda metade do século XX, alguns teóricos americanos já iniciavam seus trabalhos, abordando as análises ambientais dentro do contexto estratégico. “...os professores George Albert Smith Jr., e C. Roland Christensen, incentivaram os alunos a perguntar se a estratégia de uma empresa se adequava ao seu ambiente competitivo” (GHEMAWAT, 2000).

Desta forma, como foi abordado no capítulo anterior, qualquer ação de estratégia pelas empresas deve passar por uma etapa denominada análise

ambiental, referindo-se aos ambientes internos e externos da empresa. Um aspecto importante que também precisa ser discutido no que se refere à influência dos ambientes internos e externos na questão estratégica é a visão defendida por Porter (1986) quanto à competitividade existente nos mercados.

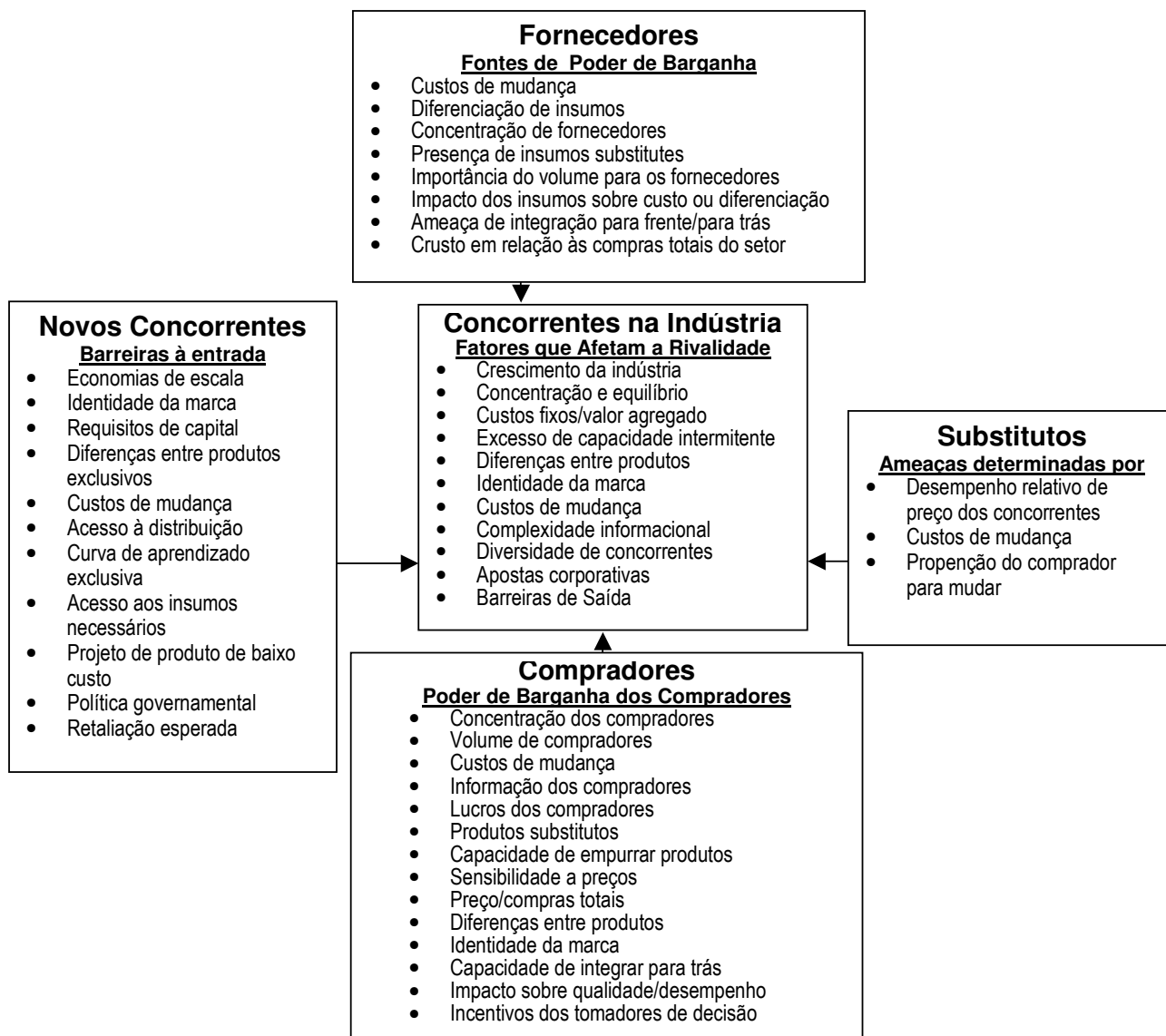


Figura 2 - A Estrutura de "Cinco Forças"

Fonte: Michael E. Porter apud Ghemawat (2000)

Segundo o autor, a competitividade de uma indústria é determinada por cinco forças: entrantes potenciais, produtos substitutos, poder dos clientes, poder dos fornecedores e rivalidade entre os competidores (Figura 2).

Pode-se perceber que cada uma dessas forças descritas por Porter apresentam relação direta com as variáveis micro e/ou macro ambientais.

Assim, Casarotto Filho (2002) entende também que para a obtenção de uma boa análise ambiental, deve-se sempre buscar estabelecer uma relação entre os ambientes externos – apontados pelo autor como sendo “Análise do Meio Ambiente” e as cinco forças da competitividade de Porter (Figura 3).

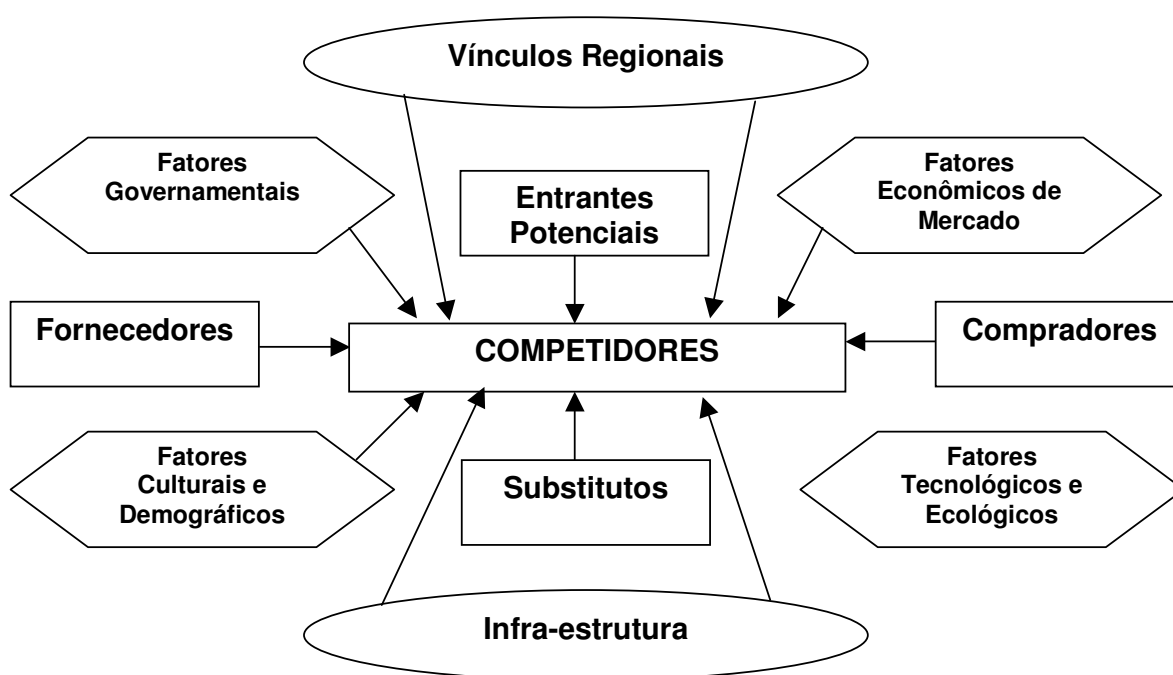


Figura 3 - Modelo de análise de competitividade ampliado

Fonte: Casarotto Filho, 2002.

Muitos autores quando falam sobre a análise dos ambientes, referem-se ao nível das UENs (unidades estratégicas de negócios) das grandes corporações. Como o estudo em questão visa analisar um perfil de empresas de porte bastante

diferenciado – micro e pequenas empresas, não serão abordados aspectos referentes a unidades de negócios em questão.

2.3.1 Análise Ambiente Externo

Durante os primeiros setenta anos do século vinte, as empresas evoluíram em resposta a dois desafios: a variabilidade crescente do ambiente, de um lado, e a previsibilidade decrescente do futuro, de outro lado. Ou seja, as mudanças e tendências de mudanças surgiam com velocidades assustadoras e a capacidade das empresas de se estruturarem e planejarem estrategicamente suas ações ficava bastante comprometidas. De um planejamento estático viu-se uma necessidade crescente da implantação de uma gestão dinâmica dessas mudanças (ANSOFF,& MCDONNEL, 1993).

As empresas em geral passaram a ter que monitorar importantes forças macroambientais, sendo elas separadas em seis grupos distintos, segundo Kotler (2000):

- Ambiente Demográfico;
- Ambiente Econômico;
- Ambiente Natural;
- Ambiente Tecnológico;
- Ambiente Político-Social;
- Ambiente Sócio-cultural

Cada um desses aspectos influenciam direta ou indiretamente o comportamento dos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores,

fornecedores), afetando a capacidade de obtenção de lucros pelas empresas. Um objetivo importante da análise ambiental é o “reconhecimento de novas oportunidades de marketing”. Da mesma forma que monitorar e controlar as ameaças que podem surgir dos acontecimentos do ambiente externo (KOTLER, 2000).

O ambiente externo, conforme relacionado acima, são seis e devem ser amplamente compreendidos e monitorados por todas as empresas.

2.3.1.1 Ambiente Demográfico

Este ambiente é de extrema importância, pois nele estão inseridos as pessoas, a população e o mercado consumidor em geral. São vários os aspectos de extremo interesse dos administradores dentro deste ambiente: o tamanho e taxa de crescimento da população de diferentes cidades, de regiões e de países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os níveis de instrução da população, os padrões domiciliares e as características e os movimentos regionais (KOTLER, 2000).

2.3.1.2 Ambiente Econômico

A relação entre oferta e demanda sempre existiu num aspecto mercadológico. Segundo Kotler (2000), o poder de compra em uma economia depende de diversos fatores como a renda, os preços, a poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito. Assim, é crítico que a análise do ambiente econômico seja feita para avaliar as principais tendências na renda e nos padrões de consumo.

Nos quadros 3 e 4 constam alguns exemplos de fatores econômicos que podem influenciar no dia-a-dia dos negócios.

2.3.1.3 Ambiente Natural

Evolução muitas vezes é sinônimo de destruição. “A deteriorização do ambiente natural é uma importante preocupação global” (KOTLER, 2000). As mudanças neste ambiente são inúmeras e de relativa importância no contexto empresarial.

São produtos químicos que deterioram rios, lagos, matas e até mesmo a atmosfera com buracos na camada de ozônio, por exemplo. O desmatamento, a extração exacerbada e sem critérios de minérios provocaram uma série de ações e reações nessas áreas nos últimos anos, principalmente a partir do último século.

Os governos de diversos países se unem a fim de elaborar estratégias contingenciais e definitivas para controlar essas mudanças ambientais. Tudo isso acaba por impactar diretamente nas empresas como um todo, tanto no que se refere a oportunidades quanto a grandes ameaças.

Alguns pontos de elevada importância devem ser considerados neste tópico, são eles (KOTLER, 2000, p.169-170):

- Escassez de matérias-primas
- Custo mais elevado de energia
- Níveis mais altos de poluição
- Mudança no papel dos governos

2.3.1.4 Ambiente Tecnológico

Considerando, juntamente com Kotler a importância da tecnologia para as empresas, uma vez que ela representa uma das variáveis que mais afetam a vida das pessoas e das empresas, optou-se aqui para tratá-la separadamente. Para o estudioso a tecnologia representa a força de “destruição criativa”:

Os transistores derrubaram a indústria de válvulas, a xerografia derrubou a indústria de papel-carbono, os automóveis afetaram as estradas de ferro e a televisão afetou os jornais. Em vez de migrarem para as novas tecnologias, muitas empresas antigas lutaram contra elas ou as desprezaram – e seus negócios declinaram (KOTLER, 2000, p.171).

Segundo o autor, os administradores em geral devem sempre acompanhar as seguintes tendências deste ambiente:

- Aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas: como também apontado por Ansoff (1993), a velocidade com que as mudanças e principalmente, as tecnológicas ocorre deve ser de extrema importância para as empresas. Cada uma dessas mudanças pode acabar por impactar substancialmente no comportamento de compra e nas ofertas das empresas;
- Oportunidades ilimitadas para a inovação: são inúmeras as áreas e espantosa gama de novas tecnologias, nas quais os cientistas de hoje estão trabalhando e que certamente revolucionarão os produtos e os processos de produção no futuro.;
- Variações dos orçamentos de Pesquisa e Desenvolvimento: não apenas os países como também as indústrias investem bastante nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. Alguns destes de forma mais

representativa que outros, podendo assim obter um destaque significativo e diferencial competitivo no futuro;

- Regulamentação mais rigorosa: este ponto ressalta a importância da necessidade de se regulamentar um setor de forma a garantir a segurança dos compradores e usuários frente a produtos que se tornam cada vez mais complexos. Isso vale para os desenvolvimentos de produtos farmacêuticos, alimentícios, automóveis, aparelhos eletrônicos dentre outros.

Nos Quadros 3 e 4 constam alguns outros exemplos de fatores tecnológicos que podem influenciar o dia-a-dia dos negócios.

2.3.1.5 Ambiente Político-Social

Esse ambiente é constituído pelas legislações, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos (KOTLER, 2000, p.173).

O ambiente político de um determinado país pode gerar menos incertezas e conseqüentemente mais oportunidades. Outros, no entanto, acabam por gerar mais incertezas, instabilidades e conseqüentemente ameaças. Deve-se destacar aqui dois aspectos relevantes que podem impactar diretamente nos negócios das empresas. Primeiramente está a questão que encara a legislação como regularizadora dos negócios, como Kotler (2000) descreve:

A legislação de negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócios desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas.” E continua: “A legislação que afeta as empresas tem se tornado mais complexa ao longo dos anos (KOTLER, 2000, p.174).

Este aspecto deve compreender também questões fiscais e tributárias, que instituídas pelos órgãos legisladores podem criar oportunidades ou se tornar sérias ameaças para as empresas. Outra questão refere-se ao crescimento de grupos de interesse. Tratam-se de grupos constituídos principalmente por consumidores de forma a unirem forças para lutar pelos seus direitos, através de pressões perante o governo e as empresas (KOTLER, 2000, p.174).

Nos Quadros 3 e 4 constam alguns exemplos de fatores político-legais que podem influenciar no dia-a-dia dos negócios.

2.3.1.6 Ambiente Sócio-Cultural

A sociedade molda nossas crenças, nossos valores e normas. Neste ambiente destacam-se os comportamentos individualizados e em grupo das pessoas conforme as interpretações, quase que inconscientemente, da “visão de mundo que define o seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo” (KOTLER, 2000, p.174).

Vários aspectos devem ser considerados neste tópico, desde as questões religiosas, crenças, hábitos e costumes. O ambiente sócio-cultural, como todos os outros já mencionados, também sofre mudanças ao longo do tempo. Embora muitas vezes os valores culturais centrais sejam muito persistentes, essas alterações sempre ocorrem. Daí a importância de que os administradores e executivos consigam identificar também neste ambiente, mudanças que podem trazer novas oportunidades ou ameaças ao mercado (KOTLER, 2000, p.177).

Nos Quadros 3 e 4 constam alguns exemplos de fatores sócio-culturais que podem influenciar no dia-a-dia dos negócios.

1. Mudanças na Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudanças das preferências dos clientes – impactando a demanda ou o design do produto ✓ Tendências populacionais – impactando a distribuição, a demanda ou o design do produto
2. Mudanças Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nova legislação – impactando os custos dos produtos ✓ Novas prioridades do cumprimento de leis – impactando os investimentos, os produtos e a demanda.
3. Mudanças Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taxas de juros – impactando os investimentos, os custos financeiros ✓ Taxa de câmbio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros ✓ Mudanças na renda pessoal real – impactando a demanda.
4. Mudanças na Competição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adoção de novas tecnologias – impactando a posição de custos, a qualidade do produto. ✓ Novos concorrentes – impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição. ✓ Mudanças de preços – impactando a participação de mercado, a margem de contribuição. ✓ Novos produtos – impactando a demanda, os gastos com propaganda.
5. Mudanças nos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudanças nos custos de entrada – impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição. ✓ Mudanças em requerimentos – impactando os parâmetros produtivos, as exigências de investimento ✓ Mudanças no número de fornecedores – impactando os custos, a disponibilidade
6. Mudanças no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novos usos dos produtos – impactando a demanda, a utilização da capacidade ✓ Novos mercados – impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade ✓ Mudanças em estruturas produtivas – impactando os preços, a estrutura, a utilização da capacidade.

Quadro 3 - Lista de verificação de variáveis ambientais

Fonte: Prower *et al.* (1986:38) (apud MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.31)

Fatores Econômicos
Taxa de Juro / Fontes de financiamento / Inflação / Sistemas de tributação da atividade da empresa / Sistema de tributação do rendimento dos clientes / Políticas de rendimentos e aspectos sociais / Incentivos à atividade empresarial / Política de empresa e formação profissional / Ambiente econômico genérico
Fatores Tecnológicos
Influência da tecnologia na produção / Influência da tecnologia no mercado / Influência na tecnologia na comercialização.
Fatores político-legais
Política internacional do governo / Regulamentação comercial / Regulamentação técnica
Fatores Sócio-culturais
Fenômenos de opinião/moda / Fatores demográficos / Fatores sociais / Fatores Culturais / Hábitos de consumo / Hábitos de compra

Quadro 4 - Fatores que influenciam os negócios

Fonte: PEDRO DIONÍSIO apud SERRA *et al.*, 2003, p.58-61. Adaptado por SPALDING, 2006.

2.3.2 Análise Ambiente Interno

Como defende o autor, “Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades” (KOTLER, 2000, p.100).

Ansoff e McDonnell (1993, p.306) lembravam que o “...enfoque original do planejamento estratégico baseava-se na suposição de que as novas estratégias deviam tirar proveitos dos pontos fortes tradicionais e evitar os pontos fracos da empresa”. No entanto, com o passar dos anos, devido às discontinuidades do ambiente, as empresas foram percebendo que os pontos fortes tradicionais se tornavam, por definição, em pontos fracos futuros; ou seja, se fazia necessário entender os conceitos de pontos fortes e fracos numa visão dinâmica, de potencialidade da empresa.

Este aspecto também é considerado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.35) ao criticar a escola do design (abordada no capítulo anterior). Para esses autores algumas indagações importantes devem ser levadas em conta na análise ambiental interna: “Como uma organização conhece seus pontos fortes e fracos? Uma organização pode realmente estar segura de suas forças, antes de testá-las?”

Existe a afirmação que toda mudança estratégica envolve novas experiências e uma certa dose de risco. Desta forma, nenhuma empresa poderá identificar com certeza, de maneira antecipada, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco; ou seja, as empresas precisam considerar o processo de formulação e avaliação dos pontos fortes e fracos não apenas como um processo

de mera concepção, mas sim de aprendizado (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.35).

Kotler (2000, p.101) afirma que a empresa não precisa necessariamente corrigir todos os seus pontos fracos (uma vez identificados), da mesma forma que não deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. “A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças”. Se faz necessário então definir o que são os pontos fortes (forças) e o que são os pontos fracos (fraquezas).

Para os autores Serra, Torres e Torres (2003, p.88-89):

Um força é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade: competências, know-how, ativos físicos, ativos humanos, ativos organizacionais, ativos intangíveis, capacidades competitivas, atributos específicos, alianças, parcerias corporativas e imagem de marca são exemplos de forças.

E continuam:

Fraqueza é algo que falta à empresa, que ela execute mal ou que ponha em desvantagem em relação à concorrência. As fraquezas, em geral, são justamente a falta de elementos encontrados nas forças: ausência ou deficiência de know-how e de competências, etc.

No Quadro 5, podem ser observados alguns pontos importantes a serem considerados pelas empresas, no que se refere aos eventuais pontos fortes e pontos fracos.

2.3.3 Análise SWOT

A partir dos anos sessenta, quando a importância do entendimento dos ambientes externos e internos já começava a fazer parte das rotinas das grandes organizações, os alunos das principais escolas de administração dos EUA

começaram a interpretar essas análises de maneira diferenciada. “Passaram assim a focalizar a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa (vide Quadro 5) – sua competência distintiva - com as “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que enfrentava no mercado” (GHEMAWAT, 2000, p.19).

1. Marketing	
✓ Qualidade do Produto	✓ Programas promocionais
✓ Número de linhas de produto	✓ Serviço ao cliente
✓ Diferenciação de produtos	✓ Pesquisa de marketing
✓ Participação de mercado	✓ Procedendo
✓ Políticas de determinação de preço	✓ Força de vendas
✓ Canais de distribuição	
2. Pesquisa e Desenvolvimento	
✓ Capacidade de P&D de produto	
✓ Capacidade de P&D de processo	
✓ Capacidade de fábrica piloto	
3. Sistema de Informações Gerenciais	
✓ Viabilidade corporativa	
✓ Viabilidade das informações gerenciais	
✓ Viabilidade de expansão	
✓ Sistema orientado para o usuário	
4. Time Gerencial	
✓ Habilidades	
✓ Longevidade de carreira	
✓ Espírito de time	
✓ Especialista	
✓ Quantidade de recursos	
5. Operações	
✓ Controle de matérias-primas	✓ Controle de estoques
✓ Capacidade de produção	✓ Controle de qualidade
✓ Estrutura de custo de produção	✓ Eficiência energética
✓ Inovações e equipamentos	
6. Finanças	
✓ Alavancagem financeira	✓ Relações com acionistas
✓ Alavancagem operacional	✓ Situação fiscal
✓ Proporções do balanço	
7. Recursos Humanos	
✓ Capacidades dos funcionários	
✓ Sistema de pessoal	
✓ Turnover de pessoal	
✓ Moral dos funcionários	
✓ Desempenhamento dos funcionários	

Quadro 5 – Lista de verificação dos pontos fortes e pontos fracos

Fonte: Prower *et al.* (1986, p.37) (apud MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000, p.32)

Essa combinação veio a ser posteriormente conhecida pela sigla SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças) (GHEMAWAT, 2000, p.19).

Porter (1986) também descreve o entendimento do que são as forças e fraquezas, relacionadas ao ambiente interno, e às oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo:

Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito (PORTER, 1986).

E continua:

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. Estes quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas (PORTER, 1986).

A análise SWOT representou um passo importante para o planejamento estratégico. É muito utilizada por empresas de todos os tamanhos e vêm sendo ensinada nos cursos de administração em todo o mundo como uma “ferramenta fundamental” (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p.86).

Segundo Ruocco e Proctor (1994, p.29), a empresa que consegue realizar de forma adequada uma análise SWOT, certamente possuirá todas as informações necessárias para formular uma estratégia. Como os autores relatam, “isso garante

que todas as áreas foram abrangidas e que todos os dados necessários foram obtidos”.

Andrews apud Ghemawat (2000) “combinou esses elementos de uma forma que enfatizava que competências ou recursos precisavam se igualar às necessidades ambientais para ter valor (Figura 4).

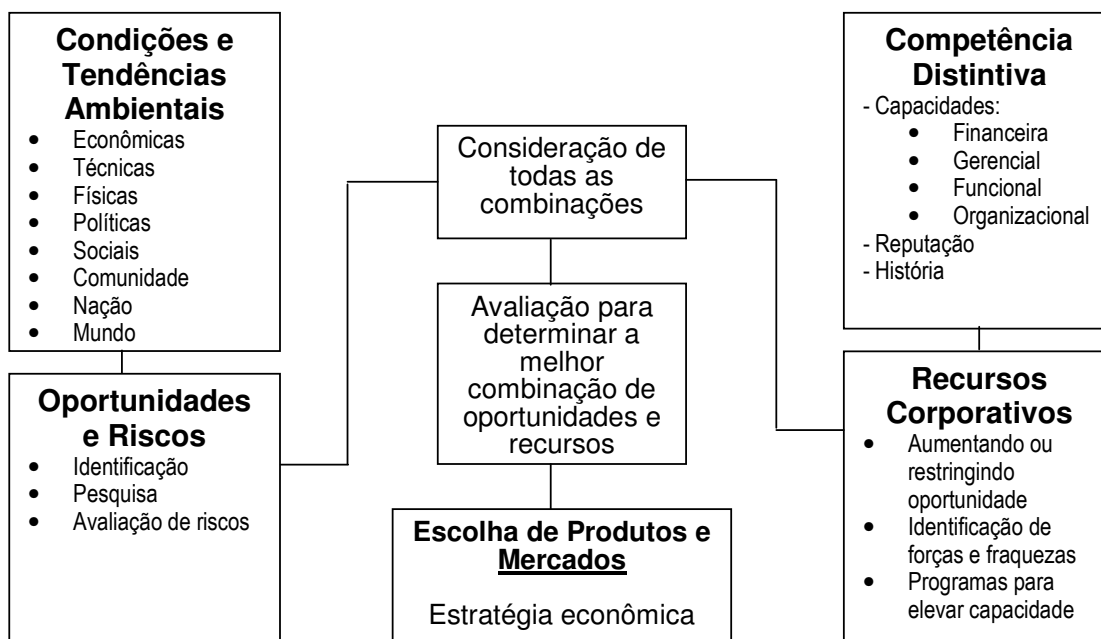


Figura 4 - Estrutura de Estratégia de Andrews
 Fonte: Andrews apud Gmewat, 2000, p.20

Através da estrutura (Figura 4), entende-se como ambiente externo as “condições e tendências ambientais”, e como ambiente interno as “competências distintivas”. Mediante estes dois ambientes, se faz necessário identificar as oportunidades e ameaças (ambiente externo), as forças e fraquezas (ambiente interno) e combiná-las das mais diversas possibilidades.

A análise SWOT é um instrumento que, apesar de suas limitações, possibilita a escolha de uma estratégia adequada – “para que se alcancem determinados

objetivos” – tomando por base uma análise crítica dos ambientes interno e externo (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p.86).

Uma análise SWOT deve ser representada num gráfico (Figura 5), apresentando a listagem das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em quatro quadrantes (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p.87).

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 5 - Representação gráfica, clássica, da análise SWOT.
Fonte: Serra, Torres, Torres, 2003, p. 87

A combinação de cada um desses elementos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) pode mostrar o seu significado na estratégia. A Figura 6 demonstra uma dimensão de análise denominada “dimensão positiva/negativa”.

Considera-se positiva, ou alavancadora, a relação entre as forças e as oportunidades; negativa, ou problemática, a relação entre as ameaças e as fraquezas; a relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade; entre as fraquezas e as oportunidades pode significar limitação (SERRA, TORRES, TORRES, 2003, p.88).

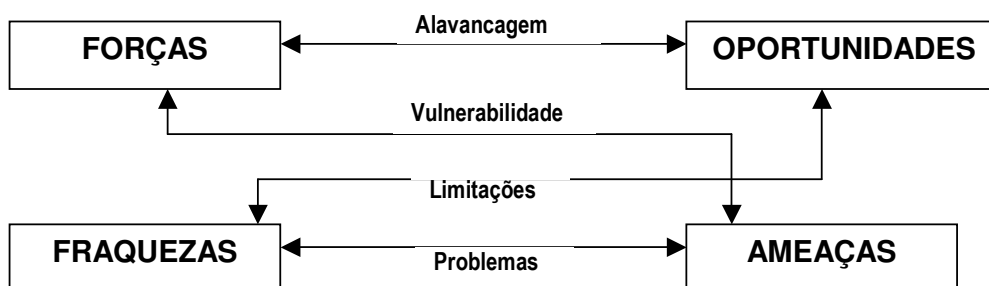


Figura 6 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente
Fonte: Serra, Torres, Torres, 2003, p.87

Para os autores Serra, Torres e Torres (2003), a avaliação das forças e fraquezas deverá considerar cada uma das funções empresariais, tais como

recursos humanos, marketing, comercial, finanças, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento, etc. No caso de empresas de pequeno porte ou empresas novas, o administrador pode considerar seus “talentos, habilidades e experiências em relação ao novo negócio” ou ao negócio em questão.

O Quadro 6, demonstra alguns aspectos a serem considerados para cada um dos elementos numa análise SWOT:

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Perda de vendas para substitutos
Marca (imagem ou reputação) forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento no mercado
Líder no mercado reconhecido	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	
Vantagens custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Regulação que aumenta os custos
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores
Talento para inovação	Atraso em P&D	Alianças ou parcerias para expandir a cobertura	
Bom serviço ao cliente	Linha estreita de produtos	Explorar novas tecnologias	Necessidades reduzidas do produto para os clientes
Melhor qualidade de produto	Falta de talento em marketing	Aberturas para extensão da marca	
Alianças ou parcerias			Mudanças demográficas

Quadro 6 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT

Fonte: Serra, Torres, Torres, 2003, p.88

Conforme mencionada anteriormente, a análise SWOT também é alvo de críticas, principalmente no que tange a subjetividade dos julgamentos quanto às suas competências – pontos fortes e pontos fracos. Isso se deve ao fato de que o julgamento para caracterizar o que vem a ser uma força ou uma fraqueza para a empresa depende em muito de uma análise comparativa com as forças e fraquezas existentes na concorrência. Desta forma não consegue “identificar os aspectos

duradouros e, tampouco, relacionar os aspectos mais sujeitos às pressões ambientais para um futuro distante” (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p.86).

Independente disso, como Serra, Torres e Torres (2003) descrevem, a SWOT é uma “ferramenta de sucesso” que vem sendo utilizada para diversas empresas, produtos e países e isso se justifica, principalmente, pela grande simplicidade deste instrumento.

2.4 INOVAÇÃO

A importância da inovação tem sido ressaltada por diversos autores neste último século e destes, dois merecem menção especial. Primeiramente Joseph Schumpeter, que, embora não tenha sido o primeiro a falar sobre inovação, certamente foi quem mais destacou a sua importância e a contribuição para o desenvolvimento econômico. O outro é Peter Drucker que vem pesquisando e tratando o tema ao longo de toda a sua obra (BARBIERI, 2003, p.13).

Antes de prosseguir é necessário esclarecer a diferença entre inovação e invenção. De acordo com Schumpeter, inovação não é sinônimo de invenção.

É inteiramente imaterial se uma inovação provém de uma invenção ou não. Inovação é possível sem nada que possamos identificar como uma invenção, e uma invenção não necessariamente induz uma inovação; a invenção por si só não produz nenhum efeito economicamente relevante” (SCHUMPETER apud BARBIERI, 2003, p.15).

Como exemplo, Peter Drucker (2003) relembra um dos maiores gênios inventivos de toda a história: Leonardo da Vinci. Conforme descreve abaixo:

Há uma idéia surpreendente, um submarino ou helicóptero ou forja automática, em cada página de suas anotações. Mas nenhuma delas poderia ter-se convertido em uma inovação com a tecnologia e materiais de 1500. Na verdade, para nenhuma delas teria havido qualquer receptividade na sociedade e economia da época” (DRUCKER, 2003, p.188).

Neste momento torna-se oportuno definir apropriadamente a palavra tecnologia. Segundo Drucker (2003, p.16), a define como sendo “novas aplicações do conhecimento ao trabalho humano”. Já Daft (1999, p.222) considera que “tecnologia inclui o conhecimento, ferramentas, técnicas e atividades usadas para transformar os insumos da organização em resultados. Tecnologia inclui maquinário, habilidades dos empregados e procedimentos de trabalho”.

A tecnologia molda os tipos de empregos que estão disponíveis e as conseqüentes oportunidades de satisfação no trabalho, para os funcionários. Influi nos padrões de comportamento de grupos que se desenvolvem, e influi nos tipos de práticas administrativas que melhor se aplicam a cada situação particular (HAMPTON, 1992, p.122).

Segundo Sábato e Mackenzie apud Barbieri (2003, p.42), “tecnologia é um pacote de conhecimentos organizados de diferentes tipos, provenientes de várias fontes e através de diferentes métodos”.

A tecnologia que um sistema produtivo requer envolve mais de um campo de conhecimento específico, sendo que alguns podem ser genéricos e estar disponíveis a quem tiver interesse de procurá-los, enquanto outros podem ser exclusivos da empresa que o utiliza, que são aqueles que conferem uma vantagem em relação aos seus concorrentes. Com o tempo o que é exclusivo vai se tornando de conhecimento público, pois sendo conhecimento não há como resguardá-lo completamente para sempre. Daí a importância das inovações enquanto um meio de renovar os conhecimentos, à medida que eles passam a integrar o conjunto ou estoque de conhecimentos disponíveis (BARBIERI, 2003, p. 43).

Podemos assumir então que inovação envolve, muitas vezes, o emprego de tecnologias, compreendidas em todas as definições acima.

No visão de Schumpeter (1982, p.48), o desenvolvimento econômico é fruto de “mudanças espontâneas e descontínuas”, e essas mudanças econômicas, via de regra, são iniciadas pelo produtor tendo os “consumidores ensinados, se necessário, a quererem coisas novas ou que difiram em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar”.

Assim, o autor entende que as inovações no sistema econômico não aparecem a partir do surgimento de novas necessidades espontâneas dos consumidores, para aí então ter o aparato produtivo modificado em função das pressões exercidas pelos consumidores, e sim o contrário.

Na definição de Schumpeter (1982), conforme Quadro 7, a inovação engloba cinco casos.

1. **Introdução de um novo bem** – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados.
2. **Introdução de um novo método de produção** – ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
3. **Abertura de um novo mercado** – ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.
4. **Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados**, mas uma vez independente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
5. **Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria**, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Quadro 7 - A Inovação Segundo Joseph Schumpeter
Fonte: Schumpeter, 1982, p.48.

Para Van de Ven et al. apud Barbieri (2003, p.28), as inovações podem ser identificadas como sendo técnicas, ou seja, novas tecnologias, processos, produtos e serviços; ou então elas podem ser administrativas, através de novas políticas, arranjos organizacionais, etc.

Na mesma linha segue o Manual de Oslo (2004, p.57 e 131), identificando as inovações como sendo do tipo “Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP)” e as “Inovações Não-Tecnológicas”, que “tendem a ser inovações organizacionais e gerenciais”.

Inovações TPP compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias

tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise (MANUAL DE OSLO, 2004, p.54).

Segundo o ABS - *Australian Bureau of Statistics* apud Manual de Oslo (2004, p.131) as inovações dos tipos organizacionais e gerenciais podem ser identificadas como a “implantação de técnicas avançadas de gerenciamento, como TQM (*total quality management*)”, podem também ser a “introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas”, e também a “implementação de orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas”.

Na interpretação de Jonash & Sommerlatte (2001, p. 2) inovação é vista como uma “força propulsora” tanto para empresas, num contexto individualizado, como para economias inteiras. E continua...

Para prosperar no meio de uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos, recursos – na verdade, a organização inteira – para focar diretamente na inovação e em um dos elementos-chave para que ela aconteça, a tecnologia (JONASH, SOMMERLATTE, 2001, p.2)

Recentemente a Comissão Européia lançou um artigo no qual categorizava as principais competências das empresas inovadoras:

[...]a empresa inovadora tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências:

- **Competências estratégicas:** visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas; e
- **Competências organizacionais:** disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externar com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos (COMISSÃO EUROPEIA apud MANUAL DE OSLO, 2004, p. 32).

O posicionamento competitivo também tem a sua importância retratada na questão da inovação, em que as empresas podem inovar tanto para “defender suas posições competitivas” quanto para “buscar uma vantagem competitiva” (MANUAL DE OSLO, p.33).

A empresa, desta forma, pode buscar uma “abordagem reativa e inovar para evitar perder participação de mercado para um concorrente inovador”, ou então ela pode trabalhar uma “abordagem preventiva”, tentando assim obter uma “posição estratégica no mercado em relação aos seus competidores, desenvolvendo e tentando impor, por exemplo, padrões técnicos mais altos para os produtos que produz” (MANUAL DE OSLO, 2004, p. 33).

Na competitividade do mercado atual, inovar virou sinônimo de sucesso. Jonash e Sommerlate (2001, p.XI) afirmam que a inovação, além de impulsionar o resultado financeiro da empresa, “acelera seu crescimento, garante uma vantagem sobre os concorrentes e agrada aos acionistas”.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2001, p.XI), algumas pesquisas gerenciais confirmam que as empresas capazes de utilizar a inovação para melhorar seus processos ou estabelecer diferenças nos seus produtos e serviços, demonstram um desempenho superior quando comparado aos seus concorrente, no que se refere à participação de mercado, lucratividade e crescimento.

Na visão de Tom Peters apud Kanter; kao e Wiersema (1998, p.7), “as empresas que empreendem esforços em meio ao caos pela constante inovação são as únicas destinadas a sobreviver nos anos que virão”. Já para os autores Freeman e Soete apud Barbieri (2003, p.41) essa visão é ainda mais direta, “não inovar é morrer”.

A inovação tem demonstrado ser um dos principais direcionadores de sucesso, não apenas para empresas de grande porte, como era percebido até meados de 1997, mas também para um considerável número de empresas em atividades e setores diversos (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2001, p. XI).

Vale ressaltar, todavia, que inovação também pode ser vista como uma iniciativa de elevado risco. Empresas de grande porte como a Pfizer, DuPont e 3M, para ter uma nova idéia aprovada e colocada no mercado, além de investir anualmente algo em torno de US\$1 bilhão de dólares em pesquisa e desenvolvimento, às vezes precisam ter tido mais de duzentas idéias para aproveitar apenas uma no final do processo (PETERS apud KANTER; KAO e WIERSEMA, 1998, p.8-9).

Nesta questão de risco, percebe-se que boa parte dos empresários reluta em adotar um posicionamento inovador devido ao risco, “desejam investir em vendas garantidas, retorno fixo e clientes satisfeitos” (PETERS apud KANTER; KAO; WIERSEMA, 1998, p.7).

Por outro lado, Drucker (2003, p. 196), afirma que “inovadores de sucesso são conservadores”, pois “não se concentram nos “riscos” e sim nas “oportunidades”, revela o autor. Na sua visão, o risco elevado é parte inerente de qualquer atividade econômica, e afirma que o posicionamento de alguns profissionais preocupados em “defender o ontem, isto é, não inovar, é muito mais arriscado do que fazer o amanhã”.

Sabe-se que inúmeras empresas se acomodam dentro das suas rotinas, se preocupam apenas com o cotidiano e esquecem de analisar as oportunidades do futuro, esquecendo assim de inovar. Para uma empresa inovar, alguns objetivos podem ser os influenciadores desta inovação, conforme Quadro 8.

- **Substituir produtos que estejam sendo descontinuados;**
- **Aumentar a linha de produtos:**
 - Dentro do campo do produto principal;
 - Fora do campo do produto principal.
- **Desenvolver produtos amistosos em termos de meio ambiente;**
- **Manter participação de mercado;**
- **Aumentar participação de mercado;**
- **Abrir novos mercados:**
 - No exterior;
 - Novos grupos-alvos domésticos.
- **Aumentar a flexibilidade da produção;**
- **Reduzir os custos de produção através;**
 - Da redução dos custos unitários de mão-de-obra;
 - Do corte de materiais de consumo;
 - Do corte do consumo de energia;
 - Da redução da taxa de rejeição;
 - Da redução dos custos de desenho do produto;
 - Da redução dos prazos de início de produção.
- **Melhorar a qualidade do produto;**
- **Melhorar as condições de trabalho;**
- **Reduzir os danos ao meio ambiente.**

Quadro 8 - Objetivos Econômicos da Inovação
 Fonte: Manual de Oslo, 2004, p.79.

Percebe-se assim que as inovações têm relação direta com análise ambiental. Os autores Jonash e Sommerlatte (2001), no que se refere à análise das forças e fraquezas (ambiente interno), descrevem o seguinte:

Nenhuma organização tem os recursos necessários para ir ao enalço de todas as suas idéias, de modo que você precisa focar o seu poder de fogo nas áreas onde estiver a base de sua especialização – as plataformas de tecnologia e competências essenciais que tenham mais potencial para criar um fluxo contínuo de inovações. Você precisa combinar seus recursos com os de seus parceiros para maximizar o potencial daquelas plataformas de crescimento e inovação e ajudar as áreas em que você não é forte (JONASH; SOMMERLATTE, 2001, p. 38).

Já no contexto do ambiente externo, a questão das oportunidades e ameaças também se faz presente na relação com a inovação. Tidd, Bessant e Pavitt (2001, p.XII) afirmam a necessidade da empresa conhecer “uma série de processos que contribuem para o sucesso do gerenciamento da inovação”, que são baseados tanto no conhecimento do ambiente interno, como da mesma forma explorar de maneira ampla as mais diversas fontes de conhecimento do ambiente externo.

Nesta questão, diversos autores afirmam a importância das mudanças que ocorrem nos ambientes externos e internos para o sucesso da inovação. Drucker (2003, p. 46) afirma que “a maioria esmagadora das inovações bem sucedidas explora a mudança”.

Na visão da *National Systems of Innovation* – NSI apud Manual de Oslo (2004, p. 35), as organizações inovadoras são estudadas levando-se em consideração o “contexto das instituições externas”, tais como governo, concorrência, fornecedores, mercado consumidor e “valores e práticas culturais que afetam sua operação”, ou seja, os ambientes externos são de significativa importância e possuem relação direta com a inovação nas empresas.

Como já mencionado anteriormente, um dos ambientes de maior ênfase na literatura sobre inovação é referente a mudanças que surgem no ambiente tecnológico. A influência das mudanças tecnológicas que ocorrem “além dos limites da indústria”, tem relação direta com a questão da inovação (PORTER, 1986, p.177).

A variedade e diversidade tecnológica são também retratadas como sendo de elevada importância e influência na capacidade de inovação das empresas, pois elas se traduzem em “oportunidades e resultados tecnológicos” (MANUAL DE OSLO, 2004, p.35).

Inovação muitas vezes deve estar também relacionada com a capacidade criativa das pessoas. Percebe-se que certamente existe essa relação, no entanto, não é apenas isso. Inovar requer mais do que simplesmente ter a capacidade criativa de elaborar novas idéias; ela requer habilidades gerenciais e talentos para transformar teorias em práticas (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000, p.3).

Vale mencionar que existe também a questão da interdependência das inovações, as quais muitas vezes são percebidas de maneira isolada; em muitos

casos, existe relação direta entre uma inovação e outra que por ventura ocorra dentro de uma empresa (BARBIERI, 2003, p. 28).

Pode-se afirmar, desta forma, que a inovação depende diretamente de todo um contexto das políticas existentes nos ambientes externos e internos para que possa se desenvolver. O *Department of Industry, Science and Technology* apud Manual de Oslo (2004, p. 36), elaborou um mapa (Figura 7) que ilustra os principais fatores relacionados à inovação e que apontam as rotinas e exigências para que se possa promover um “sistema nacional de inovação generalizada”.

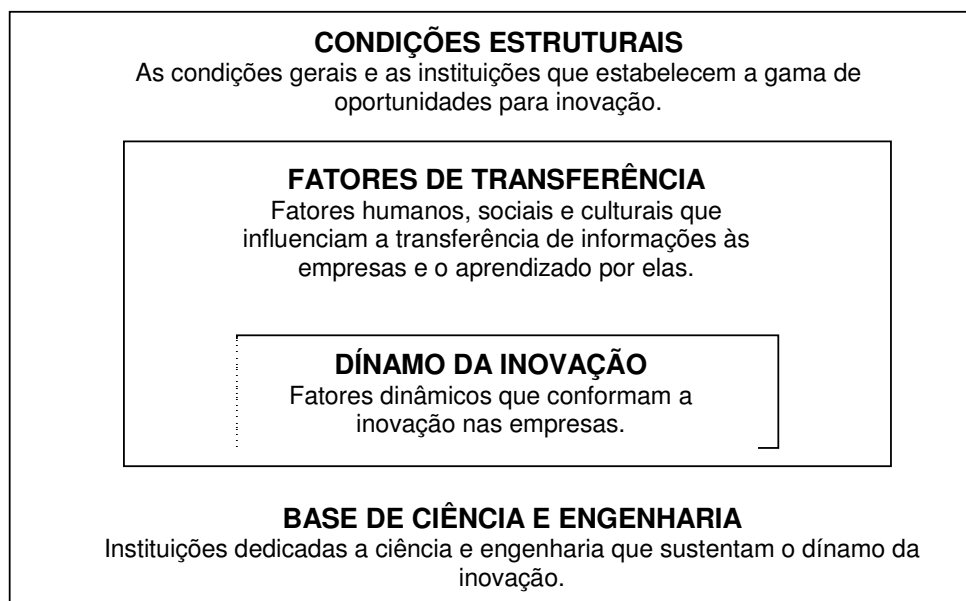


Figura 7 - O Campo das Políticas de Inovação – Um Mapa das Questões
Fonte: *Department of Industry, Scienc and Technology* apud Manual de Oslo, 2004, p.37.

Como pode ser percebido na Figura 6, são quatro as categorias de fatores que se relacionam direta ou indiretamente com a inovação.

Num primeiro nível mais abrangente encontra-se a categoria denominada “condições estruturais” (DEPARTMENT OF INDUSTRY, SCIENC AND TECHNOLOGY apud MANUAL DE OSLO, 2004, p.36).

Essa categoria ilustra a arena externa (fatores externos), que “determinam os parâmetros gerais em que as empresas existem e realizam seus negócios”, ou seja, “fornece as condições estruturais nas quais a inovação pode ocorrer”. Alguns elementos estão inseridos neste contexto, tais como o sistema educacional, a infraestrutura e comunicações, as instituições financeiras, o contexto legal e macroeconômico, a acessibilidade ao mercado, a estrutura da indústria e o ambiente competitivo. Uma segunda categoria, definida como “base de ciência e engenharia”, refere-se à interferência que o conhecimento científico e as instituições tecnológicas e científicas exercem sobre a inovação (MANUAL DE OSLO, 2004, p.37-38).

Dentre os elementos desta categoria destacam-se o treinamento técnico especializado, as universidades, o sistema de apoio à pesquisa básica, as boas atividades públicas de pesquisa e desenvolvimento, as atividades estratégicas de pesquisa e desenvolvimento e também o apoio a inovações não apropriáveis. Uma terceira categoria definida como “fatores de transferência” retrata a relação entre o fluxo do conhecimento e a eficácia operacional da inovação no ambiente empresarial, identificando vários fatores “humanos, sociais e culturais” como responsáveis por esse processo de “aprendizagem” (MANUAL DE OSLO, 2004, p.39).

Esses fatores de transferência são compreendidos como sendo os elos entre empresas formais ou informais, a presença de receptores com conhecimento tecnológico, elos internacionais, grau de mobilidade dos tecnólogos ou cientistas, ética, sistemas de valores da comunidade, confiança e abertura, bem como o conhecimento codificado em patentes. A quarta e última categoria de fatores que influenciam a inovação é definida como “dínamo da inovação”, que abrange os fatores mais dinâmicos do microambiente, e que resultam num “impacto muito direto”

na capacidade inovadora das empresas; expressa o papel que a empresa exerce dentro de uma economia inovadora (MANUAL DE OSLO, 2004, p.37-40).

Considerando então a importância da própria empresa como potencial realizadora de inovações, esta deve atentar para três tipos de opções: estratégicas, pesquisa e desenvolvimento e atividades não relacionadas com pesquisa e desenvolvimento (MANUAL DE OSLO, 2004, p.41-42).

2.4.1 Inovação e Empreendedorismo

O conceito de inovação, abordado no item anterior, não pode deixar de ser abordado sem estabelecer a sua relação direta com o papel do empreendedor. Schumpeter (1982, p. 48-49) classifica a inovação como sendo a realização de “novas combinações”.

Essas tais “novas combinações”, no entanto, em sua visão, necessita a presença de dois elementos chaves para a sua realização. Num primeiro plano surge o papel do “capitalista”, e num segundo o papel do empreendedor, denominado por ele como “empresário” (SCHUMPETER, 1982, p. 51-54),

Para o autor, o capitalista, em sua visão, nada mais é do que aquela pessoa responsável pelo “fornecimento de crédito” para que as inovações possam ocorrer. Já o “empresário”, é o responsável por utilizar esses recursos na realização de alguma inovação. “Chamamos de “empreendimento” a realização de combinações novas; chamamos “empresários” aos indivíduos, cuja função é realizá-las” (SCHUMPETER, 1982, p.51-54).

Schumpeter (1982, p. 54) frisa também que o seu conceito de “empresário” é bastante restrito quando comparado ao conceito tradicional da palavra, pois deixa de

“incluir todos os dirigentes de empresas, gerentes ou industriais que simplesmente podem operar um negócio estabelecido”, considerando apenas aquelas pessoas que realizam alguma inovação.

Para Drucker (2003, p. 28-33), o empreendedor não deve ser visto isoladamente como sendo um capitalista, um investidor ou um empregador. O empreendedor é aquele que consegue “criar uma nova satisfação para o consumidor” e “uma nova demanda” para esses consumidores. Muitas vezes, o termo empreendedor está relacionado apenas àqueles que iniciam um pequeno negócio próprio; no entanto, o simples fato de uma pessoa iniciar um negócio, não é indicador de que ela seja empreendedora.

Reconhecidamente, todas as pequenas empresas novas têm muitos pontos em comum. Entretanto, para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores (DRUCKER, 2003, p. 29).

Na interpretação do *Global Entrepreneurship Monitor* (2003, p. 5), a definição de empreendedorismo está relacionada à criação de algum negócio novo:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2003, p. 5)

Alguns autores retratam a importância da personalidade proativa dos empreendedores de MPE no sucesso dos seus negócios. Os autores Becherer e Maurer apud Kickul e Gundry, (2002, p.87) relatam que os gestores de empresas que apresentam uma postura proativa, revelam uma tendência de conduzir as suas empresas para novas oportunidades de negócio.

Complementar a isso, outras características são apontadas para aqueles empresários com personalidade proativa, tais como “ampla visão de resolução de problemas, idéias vencedoras e prospecção estratégica” (BATEMAN; CRANT apud KICKUL; GUNDRY, 2002, p.87).

Kickul e Gundry (2002, p.88) procuraram pesquisar a relação entre o comportamento proativo dos empreendedores e o processo de inovação. Nesta pesquisa, eles identificaram e trabalharam com base em dez processos de inovação:

- Produtos novos ou melhorados;
- Novos métodos de produção;
- Novos mercados;
- Novas práticas de vendas e marketing;
- Novos canais de distribuição;
- Novas práticas organizacionais;
- Novas práticas gerenciais;
- Serviços novos ou melhorados;
- Novas práticas de financiamento;
- Novas tecnologias de informação.

2.4.2 Inovação e Empreendedorismo no Brasil

Anualmente é realizada uma pesquisa que procura analisar o grau de empreendedorismo existente em mais de trinta diferentes países em todo o mundo, dentre eles o Brasil. Trata-se da pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*. Nesta pesquisa, pode-se evidenciar que os aspectos ambientais influenciam no empreendedorismo e nas ações de inovação.

De acordo com a pesquisa GEM (2003, p.1), percebe-se que o Brasil não está numa posição de muito destaque, pelo contrário, revela um país “cujos níveis de desenvolvimento social e econômico é inferior ao da maioria das demais nações pesquisadas”.

A pesquisa GEM procura identificar o grau de empreendedorismo existente em cada país onde realiza o estudo. Essa taxa de empreendedorismo, denominada TEA, reflete o percentual das pessoas de 18 a 64 anos, que compõem a força de trabalho, e que estão “ativamente iniciando novos empreendimentos” ou são proprietários/gerentes de empreendimentos com menos de 42 meses” (GEM, 2003, p.10).

Além da TEA, existem algumas derivações, como a “Taxa de Empresas Nascentes”, que representa basicamente a proporção de pessoas que apresentaram a intenção de iniciar um novo negócio num intervalo de 12 meses; a “Taxa de Empresas Novas”, que representa a proporção de pessoas que vêm administrando um novo negócio nos últimos doze meses; a “Taxa de Empreendedorismo de Oportunidade”, que representa aquelas pessoas que não apenas iniciaram uma nova atividade, mas que esse novo negócio tivesse a intenção de explorar alguma oportunidade específica; e também a “Taxa de Empreendedorismo de Necessidade”, que representa novos negócios que foram iniciados pela simples ausência de “opções melhores de trabalho” (GEM, 2003, p. 10-11).

Como resultado do mais recente estudo da GEM, o Brasil aparece ocupando o sexto lugar dentre os trinta e um países pesquisados, no que se refere à sua taxa de empreendedorismo – TEA. Neste ano, 2003, a TEA nacional ficou em 12,9%.

Percebe-se na Tabela 7, no entanto, que essa TEA vem caindo ano após ano, ou seja, a taxa de empreendedorismo no Brasil vem sendo reduzida nos últimos 4 anos.

Tabela 7 - TEA Brasil – 2000-2003 (%)

ANO	TEA (%)
2000	21,4
2001	14,2
2002	13,5
2003	12,9

Fonte: Pesquisa GEM, 2003, p. 30

Como mencionado anteriormente, o empreendedorismo pode estar relacionado tanto a fatores de oportunidade quanto de necessidade. Isso ajuda a explicar o que pode estar acontecendo com a TEA do Brasil nos últimos anos.

Tal redução pode estar relacionada com fatores econômicos vivenciados neste período, entre os anos de 1999 e 2000 o Brasil passou por uma forte crise econômica, principalmente ocasionada pela desvalorização da sua moeda. Sabe-se, todavia, que “crise cambial, crise macroeconômica e desemprego” têm relação com o aumento da taxa de empreendedorismo (GEM, 2003, p. 29).

No ano 2000, período posterior à crise cambial, tanto os aspectos relacionados a oportunidades, quanto aqueles relacionados a necessidades, podem ter influenciado no aumento da TEA. Na medida em que a crise foi se dissipando, a questão empreendedora também foi sendo posta num panorama de normalidade. No que se refere à “taxa de empresas nascentes” e “taxa de empresas novas”, o resultado nacional em 2003 ficou em 6,5% e 6,9% respectivamente (GEM, 2003, p. 35).

Um dado interessante desta pesquisa é aquele que ilustra a motivação que levou à abertura de um novo negócio, que pode ser tanto de origem de necessidade e/ou de oportunidade. No Brasil, a “TEA Oportunidade”, no ano de 2003, ficou em 6,9%. Já a “TEA Necessidade” ficou em 5,5% (GEM, 2003, p. 36).

Numa análise mais aprofundada, percebe-se que existe uma relação direta entre as motivações empreendedoras e o nível de desenvolvimento de cada país. Na Tabela 8, constata-se que para aqueles países que se encaixam no grupo dos países desenvolvidos, a TEA Oportunidade, ou seja, a taxa de empreendedorismo motivada por fatores de oportunidade é bem mais representativa do que a TEA Necessidade, aquela que indica o fator motivacional, como sendo a ausência de opções de trabalho. Em contrapartida, no caso dos países em desenvolvimento, como o Brasil, percebe-se exatamente o contrário.

Tabela 8 - Empreendedores por oportunidade ou necessidade e o grau de desenvolvimento de cada país

	PAÍSES	TEA(%)	TEA Oportunidade	TEA Necessidade	TEA Op. / TEA	TEA Nec. / TEA
Países Desenvolvidos	EUA	11,9	9,1	1,7	76%	14%
	JAPÃO	2,8	2	0,5	71%	18%
	REINO UNIDO	6,4	5,3	1	83%	16%
	ESPANHA	6,8	6,1	0,5	90%	7%
	CANADÁ	8	6,7	1	84%	13%
	DINAMARCA	5,9	5,3	0,4	90%	7%
	AUSTRÁLIA	11,6	9,9	1,5	85%	13%
Países Em Desenvolvimento	BRASIL	12,9	6,9	5,5	53%	43%
	UGANDA	29,3	17	13,2	58%	45%
	ARGENTINA	19,7	11,9	7,5	60%	38%
	CHINA	11,6	5,5	6,1	47%	53%
	VENEZUELA	27,3	16,1	11,6	59%	42%
	CHILE	16,9	10,5	5,9	62%	35%

Fonte: Tabela realizada a partir de dados obtidos na “tabela 19”, Pesquisa GEM, 2003, p.91.

Apesar de tanto a “TEA Oportunidade” quanto a “TEA Necessidade” retratarem o empreendedor segundo a definição da GEM, percebe-se na Tabela 8, que na concepção do empreendedorismo inovador, conforme definido por Schumpeter e Drucker, existe uma concentração bem mais acentuada destes empreendedores nos países desenvolvidos; afinal, as taxas de empreendedorismo motivado por oportunidades de mercado estão todas acima de 70% em relação ao total geral da TEA.

Já nos países em desenvolvimento, dos quais o Brasil se encontra, percebe-se que o percentual desta “visão empreendedora” é reduzido face à elevada taxa de empreendedorismo decorrente apenas de necessidades, todas superando os 35% em relação a TEA geral.

2.5 COMENTÁRIOS FINAIS

Foram revisados neste capítulo os quatro principais assuntos que norteiam esse trabalho: os fatores de sobrevivência e mortalidade das MPE, planejamento estratégico e as análises ambientais internas e externas; por fim, a inovação e o empreendedorismo.

No que tange à sobrevivência das MPE, verifica-se que o número de empresas desse porte que encerram suas atividades ano após ano é de total relevância e impacto na sociedade e economia nacional. Pesquisas apontam a importância de alguns atributos para a sobrevivência dessas empresas.

Dentre esses atributos destacam-se dois que possuem relação direta com este estudo, que são: “bom conhecimento do mercado” e “criatividade do

empresário”, ou seja, atributos relacionados à necessidade da realização de análises dos ambientes e também relacionados aos aspectos inovacionais.

Quanto ao planejamento estratégico verifica-se que, embora o assunto seja bastante amplo, pôde-se constatar que independente das diversas linhas e visões dos diferentes autores, a análise dos ambientes internos e externos se fazem presentes no processo de planejamento de qualquer empresa.

Observou-se também que a análise ambiental deve ser trabalhada com dois focos distintos: ambiente interno e ambiente externo. Ambos os ambientes são influenciadores diretos no desempenho presente e futuro das empresas em geral. São constituídos de aspectos distintos, aspectos esses que podem ser analisados como forças e fraquezas, e também como oportunidades e ameaças para as empresas.

Outro ponto bastante relevante revisado neste capítulo refere-se às iniciativas inovadoras dentro das empresas. Pôde ser observado que algumas características empreendedoras, e em contrapartida, inovadoras, são de fundamental importância para a competitividade do mercado e, conseqüentemente, para a sobrevivência das empresas em geral.

Com base nas considerações feitas até aqui, o capítulo 4 apresenta o procedimento a ser utilizado nesta pesquisa.

3 PROPOSIÇÃO

O presente estudo busca explorar a influência que o conhecimento, o monitoramento e o controle, por parte dos empresários, dos fatores que compreendem os ambientes internos e externos, bem como a realização de ações inovadoras e atuação empreendedora, podem estabelecer em relação à sobrevivência das micro e pequenas empresas as quais administram.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada na elaboração deste estudo. Primeiramente são expostos detalhes referentes ao tipo de metodologia aplicada. A seguir são detalhados os procedimentos adotados para a seleção da amostra, bem como o perfil dos entrevistados. Num terceiro momento é explicado o instrumento de pesquisa utilizado, incluindo todos os procedimentos éticos a ele relacionados. Por fim, é descrito o processo de pré-teste e validação tanto da metodologia quanto do instrumento de pesquisa.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Devido à amplitude e complexidade deste trabalho, este estudo adota como metodologia uma formulação do tipo pesquisa exploratória, através de entrevistas individuais em profundidade.

Ao contrário das pesquisas conclusivas, dos tipos descritivas, que buscam de forma quantitativa testar e examinar relações entre as hipóteses e utilizá-las conclusivamente para uma eventual tomada de decisão, a pesquisa exploratória objetiva obter percepções e entendimentos mais detalhados sobre assuntos específicos de forma a analisá-los qualitativamente (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p.72-73).

Nesse caso, busca-se aprofundar os entendimentos junto aos micro e pequenos administradores, a respeito de uma eventual relação da sobrevivência dos seus negócios com análises dos ambientes interno e externo, bem como a aspectos inovacionais.

A pesquisa é realizada em duas etapas: a primeira funcionando como um pré-teste para validar a metodologia em questão. Num segundo momento, após alguns pequenos ajustes, são realizadas as entrevistas em profundidade.

4.1.1 Entrevistas Individuais em Profundidade

A metodologia de entrevistas individuais em profundidade são aquelas realizadas frente a frente com o respondente. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, qualitativa, e possibilita que o assunto objeto do estudo seja explorados de maneira detalhada e abrangente.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001, p.188), há uma série de fatores que sugerem este tipo de abordagem. Entre tais fatores está a possibilidade de entrevistar diretamente uma única pessoa, minimizando a influência de terceiros e tendo a vantagem de poder aprofundar e qualificar a informação. Há ainda a possibilidade de obter uma quantidade abrangente de informações, com flexibilidade na condução das perguntas e qualidade.

Neste estudo realizam-se entrevistas semi-estruturadas, uma vez que utiliza-se um roteiro com uma relação dos principais assuntos e questionamentos a serem abordados (AAKER; KUMAR, DAY; 2001, p.187). Desta forma, vale ressaltar que as perguntas não seguem uma seqüência, pois o andamento das entrevistas é que determina o rumo e incidência dos questionamentos. Algumas vantagens sobre esse tipo de abordagem estão demonstradas no Quadro 9.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. A situação pessoal individualizada dá ao respondente a sensação de ser o foco das atenções – a sensação de que seus pensamentos e seus sentimentos são importantes e realmente desejados. 2. Os respondentes atingem um estado de grande interesse por ter uma constante interação com o entrevistador. 3. O maior tempo destinado aos respondentes individuais estimula a revelação de novas informações. 4. Os respondentes podem ser sondados prolongadamente para revelarem os sentimentos e as motivações que fundamentam as declarações. 5. Novas direções de questionamento podem ser improvisadas com maior facilidade. As entrevistas individuais em profundidade permitem maior flexibilidade para a exploração de observações casuais e questões tangenciais, que podem oferecer revelações críticas relativamente ao assunto principal. |
|--|

Quadro 9 – Algumas vantagens das entrevistas em profundidade

Fonte: McDaniel e Gates, 2005, p.58

4.2 PERFIL E AMOSTRAGEM

Por tratar-se de um trabalho de escopo regional, foi selecionada uma cidade que pudesse, com a sua importância, representar uma determinada região. Dessa forma, considerando a região do Vale do Paraíba, localizada na porção oeste do estado de São Paulo, procurou-se segmentá-la e identificar micro regiões que tivessem um papel representativo perante várias cidades.

A alternativa encontrada foi o conceito de divisão por “região de governo” (SEADE, 2005). Dentre as “regiões de governo” existentes no Vale do Paraíba, foi selecionada a região representada pela cidade de Guaratinguetá.

Essa região de governo, além do município central que é Guaratinguetá, engloba também as cidades de Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Lorena, Piquete, Potim e Roseira (SEADE, 2005).

Segundo a Fundação SEADE, no ano de 2005, a população da região de governo de Guaratinguetá é de 327.790 habitantes. Já o município de Guaratinguetá possui uma população de 111.084 habitantes.

Outros dados importantes que ilustram a representatividade da cidade de Guaratinguetá perante sua região de governo estão na Tabela 9.

Tabela 9 - Comparativo entre Região de Governo de Guaratinguetá e a cidade de Guaratinguetá

	Região de Governo de Guaratinguetá	Cidade de Guaratinguetá	Relação Guaratinguetá / R. Governo (%)
<u>Estabelecimentos do Comércio</u>	2.086	786	38%
<u>Estabelecimentos de Serviços</u>	1.639	690	42%
<u>Estabelecimentos da Indústria</u>	591	242	41%
<u>Produto e Renda - PIB (Em milhões de R\$)</u>	R\$ 1.880,19	R\$ 856,73	46%

Fonte: Website Fundação SEADE, 2005

Vale ressaltar que tanto os estabelecimentos do comércio, serviços e indústria, mencionados acima, referem-se ao total de estabelecimentos com endereços distintos. Para aqueles estabelecimentos que apresentam mais de uma atividade econômica, é considerada apenas a sua atividade principal (RAIS/Ministério do Trabalho apud SEADE, 2005).

4.2.1 Processos de Filtro e Seleção da Amostra

De acordo com a metodologia escolhida, o processo de seleção das amostras é não-probabilístico, ou seja, representa as amostras “em que a probabilidade de seleção dos diversos elementos da população é desconhecida” (MCDANIEL; GATES; 2005, p.21), e será realizada considerando como filtro básico que a empresa se enquadre na classificação de micro ou pequena empresa, conforme especificações e classificação do Sebrae já mencionadas no capítulo que trata da revisão de literatura.

Quanto ao perfil de atuação, essas micro ou pequenas empresas podem atuar nas áreas de indústria, comércio ou prestação de serviços. No caso dos empresários, primeiramente será realizado uma abordagem telefônica, agendando a entrevista. Nessa visita, o entrevistador portará uma carta de apresentação da universidade e, dependendo da sua aceitação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, realizar a entrevista.

Caso perceba-se uma baixa aceitação do contato inicial via telefone, serão realizadas visitas *in-loco* para apresentação inicial e agendamento das entrevistas.

Por tratar-se de uma pesquisa do tipo qualitativa, e sabendo que nesse tipo de pesquisa a “amostra geralmente é pequena e não é representativa da população” (MCDANIEL; GATES, 2005, p.47), devido à sua subjetividade e complexidade, optou-se por selecionar um grupo restrito de micro e pequenos empresários, de forma a possibilitar as investigações.

Na cidade de Guaratinguetá não foi identificado um estudo que explorasse essas variáveis. Assim, sabendo da diversidade dos ramos de atuação existentes para essas empresas, e objetivando o melhor aproveitamento deste estudo, a amostra pesquisada está dividida em três grupos, referente às três etapas que nortearam a realização das entrevistas.

No primeiro grupo, foram selecionadas quatro empresas com atuações em segmentos distintos, compondo o pré-teste deste trabalho. O segundo grupo representou a seleção de outras quatro empresas, também de segmentos de atuação diferentes uns dos outros.

O terceiro grupo, dados os resultados obtidos nos dois grupos anteriores, demandou a seleção de outras quatro empresas, considerando que elas atuam dentro de um mesmo segmento. A distribuição destas amostras está no Quadro 10.

Grupos de Amostras	EMPRESAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO	
Fase 1	MINI-MERCADO	
	AGÊNCIA DE PUBLICIDADE, EVENTO ou MODELOS	
	LABORATÓRIO ODONTOLÓGICO	
	RESTAURANTE	
Fase 2	CONFECÇÃO	
	EMPRESA DE INFORMÁTICA (SOFTWARE)	
	EMPRESA DE INFORMÁTICA (HARDWARE)	
	TELEFONIA	
Fase 3	RESTAURANTE	
	RESTAURANTE	
	RESTAURANTE	
	RESTAURANTE	

Quadro 10 - Relação de Perfil de Entrevistas – Amostra Pesquisa

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa utiliza como instrumento de coleta de dados um roteiro semi-estruturado, devidamente preparado para abordar os principais tópicos objetivados neste estudo.

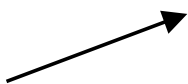
O roteiro foi elaborado a fim de nortear o andamento das entrevistas realizadas nas diferentes fases deste trabalho.

4.3.1 Estruturação do Roteiro de Pesquisa

Conforme pode ser percebido, o roteiro (apêndice 1) foi desenvolvido numa ordem lógica, para abordar os principais pontos aqui determinados. Percebe-se que está dividido em quatro partes distintas. Na primeira delas é realizado um mapeamento do perfil da empresa e suas características básicas, tais como a sua classificação, tipo de empresa, data da fundação e início das atividades, área de atuação e estrutura organizacional.

Num segundo momento, aproveita-se o início da entrevista para abordar aquilo que, para este estudo, é de extrema importância: os indicadores de desempenho. Neste caso, optou-se por adotar um método de coleta através da utilização de gráficos auto administrados que demonstram a evolução – últimos 5 anos – de quatro fatores na empresa, que são: número de clientes, faturamento, número de funcionários e participação de mercado. O entrevistado, após receber as orientações devidas, deve preencher o gráfico que demonstrará as seguintes possibilidades:

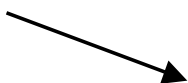
1. Desempenho positivo ou crescente de um ano para o outro.



2. Desempenho neutro ou igual de um ano para o outro.



3. Desempenho negativo ou decrescente de um ano para o outro.



Após essa sessão de perguntas, é realizado um levantamento breve sobre o perfil do entrevistado, tal como idade e grau de escolaridade. Chega-se então a uma nova parte do roteiro, também de significativa importância para o estudo. É aqui que são abordados todos os aspectos relacionados às análises dos ambientes, tanto internos quanto externos.

Essa sessão do roteiro foi elaborada visando, num primeiro momento, à exploração de ações e percepções do entrevistado quanto a análises dos ambientes internos, focando as forças e fraquezas para cada uma das áreas estimuladas pelo entrevistador.

Logo em seguida, passava-se ao ambiente externo, explorando as ações e percepções do entrevistado quanto às oportunidades e ameaças para cada um dos ambientes estimulados pelo entrevistador.

Após o procedimento relatado, relações foram estabelecidas com uma eventual ação de planejamento estratégico e tomada de decisões por parte do entrevistado.

É na quinta parte deste roteiro que são abordados os principais aspectos relacionados ao comportamento inovador da empresa pesquisada. Os tópicos foram organizados de forma a, de início, obter uma afirmativa ou negativa sobre as diversas possibilidades inovadoras. Quando as respostas foram afirmativas, solicitou-se uma exemplificação real do que foi efetivamente realizado a esse respeito.

Por fim, buscando avaliar o grau de visão, perspectivas e planejamento que o entrevistado possui acerca do seu negócio, foram realizadas duas abordagens: a primeira é para verificar a capacidade de visão em longo prazo e, em seguida, verificar se esta é uma visão fundamentada.

4.3.2 Processo de Entrevistas

Por trata-se de uma amostragem do tipo não-probabilística, na medida que eram encontrados cada um dos potenciais entrevistados, o pesquisador realizava um primeiro contato telefônico e era explicado brevemente o propósito da pesquisa e objetivava agendar a entrevista.

Isso feito, na data agendada, o pesquisador apresentava uma Carta de Informação ao Sujeito sobre a pesquisa (Apêndice 2), explicando sobre a relevância do estudo, a condução da pesquisa e também sobre a importância da participação do entrevistado. Em seguida, dada a anuência, solicitava-se que o entrevistado assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 3).

Todas as entrevistas foram devidamente gravadas (fitas magnéticas ou mini-gravador digital). Ressalta-se que tal procedimento foi devidamente explicado e autorizado pelos entrevistados.

4.3.3 Aprovação Comitê de Ética

Seguindo orientação legal, todos os procedimentos adotados nesta pesquisa foram previamente apresentados e validados perante o Comitê de Ética da UNITAU, conforme Anexo I.

4.4 DESENVOLVIMENTO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Considerando os objetivos já propostos aqui, viu-se a necessidade de estabelecer algum tipo de regra, aqui definido como critérios, para auxiliar na

interpretação dos dados obtidos nas entrevistas junto a esses micro e pequenos empresários.

Esses critérios estão fundamentados na revisão de literatura previamente exposta e servem para posicionar a relação entre cada micro e pequeno negócio analisado, verificando a intensidade e o conhecimento dos ambientes internos e externos, o grau de inovação existente nessas empresas e a relação com alguns indicadores de desempenho apontados pelos próprios entrevistados.

4.4.1 Critérios - Avaliação Análise Ambiental

Conforme abordado na revisão de literatura no segundo capítulo deste estudo, as empresas que realizam planejamento estratégico, em algum momento deverão realizar análises dos micro e macro ambientes.

Para avaliar a realização dessas análises e conhecimento dos ambientes internos e externos, é utilizada uma graduação de cores – verde, amarelo e vermelho, para posicionar o grau de utilização. São duas avaliações, uma para as variáveis ambientais internas e outras para as externas.

Porter (1986) relata que são quatro os fatores que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso: seus pontos fortes, seus pontos fracos, as ameaças e as oportunidades existentes no mercado.

Diante disso, no que se refere à análise do ambiente interno, considera-se num contexto mais amplo a definição dada pelos autores Serra, Torres e Torres (2003) sobre o que consiste uma força e uma fraqueza dentro da empresa.

A partir daí, o entrevistado era estimulado a apresentar, na sua percepção, quais eram as suas eventuais forças e suas fraquezas, para que se pudesse avaliar

o grau de conhecimento, monitoramento e controle que o mesmo detinha sobre as variáveis ambientais internas.

Para auxiliar nas entrevistas, optou-se por estimular o entrevistado considerando os seguintes aspectos, apresentados por Prower et al. (apud MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.32):




- Funcionários;
- Área Financeira/Contábil;
- Tributária;
- Comercial/Vendas;
- Atendimento ao Cliente;
- Produtos e Serviços;
- Informática e Tecnologia

Todos esses aspectos foram mencionados e revisados no capítulo 2, como áreas que compõem o ambiente interno de uma empresa.

Dessa forma o entrevistado deveria apontar as suas percepções de forças e fraquezas para cada uma dessas áreas e, no intuito de verificar as rotinas de análise, deveria também apontar a forma como chega ou obtém cada uma dessas percepções.

Diante disso, criou-se o seguinte critério de avaliação quanto ao comportamento observado sobre o conhecimento, monitoramento e controle das variáveis micro ambientais, ilustradas no Quadro 11.

Da mesma maneira, no que se refere à análise dos ambientes externos, considera-se num contexto mais amplo a definição dada por Kotler (2000) sobre no que consistem eventuais oportunidades e ameaças para uma empresa.

AVALIAÇÃO	CONDIÇÃO
	Possui baixa percepção das suas forças e fraquezas, da mesma forma que praticamente é ausente uma rotina de obtenção e análise desses ambientes.
	Possui alguma percepção das suas forças e fraquezas, e realiza algum tipo de procedimento para obter e analisar esses ambientes.
	Possui ampla percepção das suas forças e fraquezas, além de procedimentos e rotinas para obter e analisar esses ambientes.

Quadro 11 - Critérios de Avaliação dos Ambientes Internos

A partir daí, o entrevistado era estimulado a apresentar, na sua percepção, quais eram as oportunidades e ameaças identificadas por ele no mercado, e aí sim poder avaliar o grau de conhecimento, monitoramento e controle que o mesmo detinha sobre as variáveis ambientais externas.




Para auxiliar nas entrevistas, optou-se por estimular o entrevistado, considerando os seguintes aspectos ambientais citados por Kotler (2000):

- Novas Tecnologias;
- Aspectos Demográficos;
- Econômica;
- Política;
- Meio-ambiente;
- Legislações e Regulamentações;
- Concorrência

Todos esses aspectos foram mencionados e revisados no capítulo 2, como áreas que compõem o ambiente externo de uma empresa.

Desta forma o entrevistado deveria apontar as suas percepções de oportunidades e ameaças para cada uma dessas áreas e, no intuito de verificar as rotinas de análise, deveria também apontar a forma como chega ou obtém cada uma dessas percepções.

Diante disso, criou-se o seguinte critério de avaliação quanto ao comportamento observado sobre o conhecimento, monitoramento e controle das variáveis macro ambientais, ilustradas no Quadro 12.

AVALIAÇÃO	CONDIÇÃO
	Possui baixa percepção das oportunidades e ameaças existentes no mercado, da mesma forma que é ausente uma rotina de obtenção e análise desses ambientes.
	Possui alguma percepção das oportunidades e ameaças existentes no mercado, e realiza algum tipo de rotina de obtenção e análise desses ambientes.
	Possui ampla percepção das oportunidades e ameaças existentes no mercado, além de procedimentos e rotinas para obter e analisar esses ambientes.

Quadro 12 - Critérios de Avaliação dos Ambientes Externos

4.4.2 Critérios – Avaliação das Iniciativas Inovadoras

Alguns autores citados no capítulo 2 como Jonash e Sommerlate (2001), Tidd, Bessant e Pavitt (2001), Schumpeter (1982) e Drucker (2003) retratam a importância da inovação para o sucesso e a prosperidade das empresas.

Para avaliar o comportamento inovador e empreendedor da empresa, é utilizada uma graduação de cores – verde, amarelo e vermelho, para posicionar o grau de ocorrência dessas ações inovadoras.




Os critérios de avaliação do comportamento inovador nesta pesquisa compreendem uma série de possibilidades, as quais, segundo Schumpeter (1982) e o Manual de Oslo (2004) podem ser compreendidas da seguinte forma:

- Identificação de Novos Mercados – novos perfis de consumidores;
- Lançamento de Novos Produtos e Serviços;
- Aprimoramento de Produtos e Serviços;
- Inovação nos Processos: comunicação, distribuição, produção e administrativo.

Da mesma forma, nestes critérios é considerada a definição de empreendedor utilizada por Schumpeter (1982) e Drucker (2003).

Para cada um desses aspectos é questionada primeiramente a ocorrência ou não de alguma ação inovadora e, nos casos afirmativos, é solicitada uma exemplificação de algum caso real ocorrido na empresa.

Desta forma, pode-se desenhar os critérios para avaliar o grau/intensidade do comportamento empreendedor e inovador em cada uma dessas empresas, conforme Quadro 13.




AVALIAÇÃO	CONDIÇÃO
	Realizou poucas melhorias/inovações nos aspectos explorados, e a exemplificação retratou inexpressivas ações inovadoras. O perfil é de não empreendedor.
	Realizou algumas melhorias/inovações nos aspectos explorados, e a exemplificação retratou alguma situação de êxito dessas ações inovadoras. O perfil é de quase empreendedor.
	Realizou diversas melhorias/inovações nos aspectos explorados, e a exemplificação retratou êxito em grande parte dessas ações inovadoras. O perfil é de um empreendedor.

Quadro 13 - Critérios de Avaliação do Comportamento Inovador

4.4.3 Critérios - Avaliação da Visão do Negócio

Outro critério de relevada importância utilizado nestas análises refere-se a uma questão inserida na pesquisa, a fim de auxiliar nesta percepção de sobrevivência. Trata-se das duas últimas perguntas relacionadas à visão que o empresário tem do seu negócio, como pretende estar num espaço de 10 (dez) anos, e também do que planeja fazer para concretizar esta visão.

A intenção de inserir este critério é para que se possa identificar, através dos olhos do entrevistado, como o mesmo visualiza o futuro do seu negócio. Isso possibilita que se consiga identificar um comportamento de planejamento do futuro para o negócio, bem como constatar a percepção de sobrevivência de sucesso, fracasso ou até mesmo ausência de visão. O Quadro 14 ilustra estes critérios.

AVALIAÇÃO	CONDIÇÃO
	Praticamente apresenta uma ausência visão ou visão de fracasso.
	Presença de alguma visão otimista por parte do empresário.
	Presença de uma visão de crescimento sustentada por parte do empresário.

Quadro 14 - Critérios de Avaliação da Visão do Negócio

4.4.4 Critérios - Avaliação dos Indicadores de Desempenho

De nada adiantaria realizar as avaliações acima, se não fosse possível estabelecer a relação com os indicadores de desempenho das empresas. No intuito de identificar esse desempenho, foi necessário criar alguns indicadores que pudessem retratar o desempenho dessas empresas. Ao analisar os diferentes

indicadores adotados pelo PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, obtiveram quatro deles, como sendo de fácil percepção, resposta e apontamento por parte do entrevistado.




Além destes indicadores, viu-se a necessidade de avaliar de maneira evolutiva cada um desses indicadores, e foi adotado o prazo referente aos últimos 5 anos. Vale ressaltar que, caso a empresa viesse a possuir menos que 5 anos, ela deveria fazer a avaliação a partir do primeiro ano de atividade.

Decidiu-se assim pelos seguintes indicadores de desempenho:

- **Participação de Mercado:** avalia a evolução da participação de mercado da empresa ano após ano;
- **Número de Funcionários:** avalia a evolução do quadro funcional – contratação / demissão de funcionários - ano após ano;
- **Faturamento:** avalia a evolução da receita que a empresa vem obtendo ano após ano;
- **Número de Clientes:** avalia a evolução da carteira de clientes ano após ano.

Outro aspecto que foi analisado visando garantir a fidedignidade desses indicadores, foi a preocupação relacionada ao fornecimento de dados absolutos e numéricos por parte dos entrevistados. Desta forma, foi idealizada a seguinte metodologia de coleta destas informações: para cada entrevistado eram entregues 4 (quatro) gráficos em branco e cada um deveria ser preenchido pelo próprio respondente, identificando através de curvas (ascendente, reta, ou decrescente), como estava sendo o comportamento de cada indicador ano após ano.

Os critérios para avaliar a percepção de desempenho de cada empresa seguem os apresentados no Quadro 15.

AVALIAÇÃO	CONDIÇÃO
	Curva Positiva - Análise média da evolução da curva de crescimento dos dois últimos anos, sabendo que, quando da ocorrência de um período de estabilidade/mantenção da curva, prevalece a curva apresentada no ano mais recente.
	Curva Estável - Análise média da evolução da curva de crescimento dos dois últimos anos, sabendo que, quando da ocorrência de um período de estabilidade/mantenção da curva, prevalece a curva apresentada no ano mais recente.
	Curva Negativa - Análise média da evolução da curva de crescimento dos dois últimos anos, sabendo que, quando da ocorrência de um período de estabilidade/mantenção da curva, prevalece a curva apresentada no ano mais recente.

Quadro 15 - Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho

4.4.5 Cruzamento e Análise Final

A partir do momento em que cada uma das entrevistas são consolidadas e devidamente apropriadas de suas classificações, faz-se necessário o cruzamento destas classificações em relação aos indicadores de desempenho.

A intenção será, a partir deste modelo, verificar a ocorrência ou não de relação entre a sobrevivência das micro e pequenas empresas e a realização de análises ambientais e atitudes inovadoras.

4.5 PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA E DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.

Objetivando qualificar e validar a metodologia e o instrumento de pesquisa, foram realizadas primeiramente quatro entrevistas, que foram respectivamente com um mini-supermercado, uma agência de modelos, um laboratório odontológico e um

restaurante. O mini-mercado e a agência se enquadravam no perfil de micro empresa, enquanto o laboratório e o restaurante como pequena empresa – EPP (Empresa de Pequeno Porte).

Quanto ao instrumento de pesquisa, pode-se perceber que alguns ajustes se faziam necessários, na medida que as entrevistas foram ocorrendo.

Vale mencionar que o tempo médio de cada entrevista durou entre 40 e 60 minutos.

Inicialmente, percebeu-se que as entrevistas ficaram demasiadamente presas ao roteiro, e não se utilizava das flexibilidades proporcionadas por essa metodologia de pesquisa. Isso ocasionou o prolongamento forçado do tempo de pesquisa e gerou algumas informações repetidas, uma vez que, em um momento ou em outro, o entrevistado já havia falado ou mencionado assuntos referentes a outras perguntas que ainda estariam por vir.

Outro aspecto que implicou a necessidade de aprimoramento foi o entendimento da atividade do negócio em questão. No primeiro momento isso não foi explorado. Ao analisar o resultado do pré-teste, percebeu-se o quanto tais informações poderiam contribuir para o entendimento e andamento das entrevistas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de avançar nas análises dos resultados aqui obtidos, é de suma importância retomar a questão de pesquisa trabalhada neste estudo: quanto mais as MPE adotam rotinas de conhecimento e controle das variáveis ambientais e, da mesma forma, possuem comportamento e atitudes inovadoras, maiores são as possibilidades das mesmas sobreviverem no contexto competitivo do mercado em que estão?

Outro aspecto bastante significativo e que merece devida atenção é que, como já mencionado no capítulo quatro, este estudo não visa alcançar um resultado conclusivo e estatisticamente validado. Trata-se de um trabalho exploratório, qualitativo, que possibilita analisar de forma aberta a questão de pesquisa anteriormente relatada, e proporcionar direcionamentos para futuros estudos científicos.

Conforme mencionado no item 3.2.1, esta pesquisa está organizada em três fases distintas. A intenção de dividir o trabalho nestas três etapas é para possibilitar o melhor acompanhamento, passo-a-passo, das entrevistas, resultados preliminares e eventuais ajustes necessários.

A primeira fase constitui o pré-teste, realizado com um grupo de quatro micro e pequenas empresas com atividades distintas. Após os ajustes necessários, relatados nos itens 4.1 e 4.2, é realizada a segunda fase, com outras quatro empresas que também apresentam atividades distintas umas das outras.

Encerradas essas duas fases iniciais, mediante as informações e análises obtidas, percebe-se a necessidade de averiguar os dados para empresas atuantes dentro de um mesmo ramo de atividade. Detalhes sobre esta terceira e última etapa também podem ser encontradas mais adiante no item 5.3.

5.1 RESULTADOS FASE 1 – PRÉ-TESTE

Na primeira fase, com as entrevistas realizadas com micro e pequenas empresas dos ramos de mini-mercado, agência de modelo, restaurante e laboratório odontológico, verificou-se uma diversidade de comportamentos e atitudes, bem como avaliações bem distintas dos seus indicadores de desempenho.

No Quadro 16, verificam-se os resultados obtidos na Fase 1 deste trabalho. Como pode ser percebido, entende-se para cada uma das quatro empresas um comportamento bastante variado.

No mini-mercado percebe-se um comportamento de análise mercadológica, inovação e visão, praticamente ausente ou com baixa intensidade. “Não, normalmente as informações vêm até mim...”, relata o entrevistado demonstrando um comportamento bastante reativo no que se refere à obtenção das informações mercadológicas. Sobre eventuais inovações e melhorias, o entrevistado relata que “...não tem uma meta especificada ainda...”. Já com relação à sua visão de futuro para o negócio, diz: “Confesso que não parei para pensar nisso ainda...”.

Em contra-partida, pode-se perceber que quase todos os seus indicadores de desempenho estão numa curva ascendente. Esta análise, logo de início, desperta surpresa e sugere algumas considerações alternativas que, posteriormente, são relatadas no Capítulo 5.

A Agência de Modelos, por sua vez, apresenta uma postura de razoável comportamento analítico do mercado, bem como de inovação. “Na verdade a pesquisa é através de pessoas, clientes, produtoras, agências de publicidade, dentre outras. Eu fico sabendo”, retrata a entrevistada sobre sua postura frente aos

ambientes de mercado. Quanto à inovação, embora não tenha realizado nada de muito destaque e com planejamento, ela relata: "...como percebi que o preço não poderia ser o valor que estava pensando anteriormente, tive que lançar muitas promoções, tudo para estimular e dar valor agregado...".

Por outro lado, apresenta uma visão de fracasso para o seu negócio: "...eu acho que a empresa vai estar fechada daqui há dez anos...". Percebe-se ainda que os indicadores, todos eles ilustram um momento de estagnação do negócio.

A primeira empresa que demonstra uma relação muito próxima à questão de pesquisa deste estudo é o restaurante. O comportamento em relação às análises mercadológicas, atitudes inovadoras e visão é percebido com nitidez. O proprietário realiza uma série de procedimentos para monitorar e analisar os ambientes internos e externos, bem como vem realizando inúmeras inovações de produtos, serviços e processos dentro do seu empreendimento.

Para ilustrar estas afirmações, o entrevistado afirma, que "...a gente tem um monitoramento de ligações, nós temos um grampo e periodicamente avaliamos como é que o atendente está fazendo a venda, quais são os tipos de problema que o cliente traz...". A inovação também é abordada com ênfase e importância: "...a gente melhorou tudo ao longo desse tempo. Tudo é melhor do que no passado, tudo!".

Sua visão é otimista para o futuro da empresa: "...tenho a crença que ela vai estar com uma cara nova, uma coisa muito mais apropriada para o tempo. Acho que vai ter tecnologia correspondente a esse tempo...".

Isso tudo reflete diretamente nos indicadores de desempenho. À exceção do indicador referente à sua participação de mercado, que ilustra uma curva

decrecente, ou seja, queda na participação, todos os demais estão numa curva positiva e ascendente.

O empresário do laboratório odontológico também apresenta uma postura positiva no que se refere ao comportamento mercadológico, inovador e de visão. Em relação à postura frente aos ambientes externos e internos, a entrevistada relata alguns fatos que ajudam a ilustrar esta afirmação: "...se é necessário algum investimento, a gente faz um estudo de como fazer, quando fazer e a hora que é possível fazer."

A inovação também tem a sua importância no dia-a-dia dessa empresa, conforme relata referindo-se a uma das inovações realizadas na empresa: "...o mesmo produto só que dentro de uma apresentação simplificada. A gente mudou, baixou o preço e isso aí foi assim, super sucesso, porque a gente ficou um ano sozinho no mercado..."

A visão de futuro também é muito positiva: "A gente imagina que vai estar em primeiro lugar na questão de volume de atendimento e qualidade de serviço. A gente quer estar no topo..."

No entanto, ao contrário do que ocorre com o restaurante, os indicadores demonstram uma tendência geral negativa. Tanto que os indicadores de faturamento e número de clientes estão numa curva decrescente, enquanto que os demais apresentam uma estagnação.

		MINI MERCADO	AGÊNCIA DE MODELOS	RESTAURANTE	LABORATÓRIO ODONTOLÓGICO
		FASE 1: Pré-teste			
AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Análise Ambiental Externa	●	●	●	●
	Análise Ambiental Interna	●	●	●	●
	Comportamento Inovador	●	●	●	●
	Visão	●	●	●	●
INDICADORES DE DESEMPENHO	Faturamento	↗	→	↗	↘
	Número de Funcionários	→	→	↗	→
	Número de Clientes	↗	→	↗	↘
	Participação de Mercado	↗	→	↘	→

Quadro 16 - Tabulação dos Resultados referentes à FASE 1: Pré-teste

Encerrada a análise dos resultados do pré-teste, e percebida a diversidade de comportamentos e indicadores nas empresas, vislumbrou-se a necessidade de instituir dois novos indicadores de desempenho para a segunda fase do trabalho: indicador de lucro e indicador de margem % de lucro.

O primeiro indicador funcionou da mesma forma que os anteriores, ou seja, era dado um gráfico em branco para que o entrevistado fizesse a evolução do lucro do seu negócio ao longo dos anos. Já com a margem % de lucro, era solicitado a ele que informasse, ano após ano, qual a sua margem de lucro, ou seja, quanto que o seu lucro representou em relação ao seu faturamento a cada ano – em termos

percentuais. Além disso, percebeu-se a importância de se explorar um pouco mais, nas entrevistas, as percepções de sobrevivência e visão por parte dos entrevistados.

5.2 RESULTADOS FASE 2

Na segunda fase, manteve-se a intenção de entrevistar micro e pequenas empresas com perfis de atuação distintos. Foram selecionadas outras quatro empresas para as entrevistas e, curiosamente, os resultados não mostraram alinhamento com a questão de pesquisa (Quadro 17).

As empresas selecionadas para esta fase foram respectivamente uma na área de confecção, e outras três vislumbrando um segmento mais tecnológico: empresa de software, empresa de hardware e empresa de telefonia celular.

A quinta empresa desta pesquisa, e primeira desta segunda fase, trata-se de uma confecção, e as análises conduzem novamente em direção oposta à questão da pesquisa.

Pôde-se perceber a ausência de um comportamento preocupado em conhecer, controlar e analisar os seus ambientes internos e externos: “Eu faço a minha cabeça de computador, se ela falhar...” e continua, “não me preocupo em acompanhar a concorrência...”, “...o que eu puder eu sonogo...”, e questionada sobre o fato disso eventualmente ser considerado uma fragilidade para o seu negócio a entrevistada afirma que “pelo contrário, isso é o meu ponto forte”, demonstrando desconsiderar totalmente as eventuais ameaças inerentes a essa postura.

Apesar disto, possui um posicionamento razoavelmente inovador, “...aqui em Guará só tem três empresas com essa máquina”. Embora quase tenha fechado sua

empresa no terceiro ano de atividade, possui atualmente certa visão de futuro: “Se minha filha der continuidade eu acho que vou estar bem estruturada...”.

Em contrapartida, os seus indicadores, em quase sua totalidade, resultam numa análise de ascendência e positividade, seguindo a mesma linha percebida com o mini-mercado analisado na fase 1, que demonstra ótimos indicadores, porém com um comportamento estratégico ruim. Tais percepções merecem uma análise mais detalhada, conforme descrito no Capítulo 5 a seguir.

Num contexto mais tecnológico, em que a premissa empírica encerra a idéia de que é preciso adotar uma postura muito mais atual, estratégica e preocupada com os aspectos mercadológicos, percebe-se também uma tendência de que isso não necessariamente seja verdadeiro.

A sexta empresa pesquisada, uma empresa prestadora de serviços na área de software, demonstra um comportamento razoável no que diz respeito ao gerenciamento das variáveis ambientais e inovação. “O mercado hoje está feroz. Quem não tiver a tecnologia e o conhecimento ficará para trás.”, relata o entrevistado.

No que respeita à visão, o entrevistado afirma que o seu segmento de mercado estará passando por um período de “convergência”: “Não tenho uma perspectiva tão grande. Mas como a gente tem se capacitado, preparado, a gente tem uma luz no fim do túnel...”. Por outro lado, os indicadores, todos eles, foram avaliados de maneira positiva e ascendente.

Outra empresa também atuante no segmento tecnológico, agora focada no comércio de equipamentos de informática – hardware - apresenta resultados curiosos. Apesar de possuir uma postura destacada na ampla análise e controle dos

seus ambientes internos e externos, demonstra apenas um moderado comportamento inovador e uma visão de fracasso para o negócio.

É bastante evidente a noção mercadológica existente quando afirma: “A ilegalidade nos deixa muito frágeis...”, inclusive servindo de justificativa para a visão de fracasso relatada pelo entrevistado referente ao futuro do seu negócio: “Vou estar fechado”.

Os indicadores de desempenho, por sua vez, acompanham essa visão, destacando uma curva negativa para a grande maioria desses indicadores.

A oitava empresa pesquisada, e última desta segunda fase, é uma empresa de telefonia celular. Quanto às análises e gestão das variáveis ambientais relatadas, a empresa demonstra uma postura bastante avançada: “...existe uma luta de mercado enorme”, e continua, “...eu tenho o controle de toda a empresa aqui comigo.”.

Quanto aos fatores relacionados à inovação e visão, ambos são percebidos de forma moderada. A inovação fica dependente do contrato de franquia de uma grande empresa de telefonia celular existente no mercado, e a visão, segundo descreve, depende de todo um contexto mercadológico: “Existe uma mortalidade muito grande de empresas no Brasil...”, “...as exigências para se manter representante, hoje, estão cada dia maiores.”.

Os indicadores são, numa análise geral, positivos. Embora o faturamento e lucro sejam avaliados com certa estagnação, a empresa apresenta uma curva crescente tanto para contratação de novos funcionários, como principalmente, para o aumento da base de clientes. O único indicador avaliado negativamente, refere-se à participação de mercado, que pode ser explicado pelo acirramento da concorrência na área de telefonia celular.

		CONFECÇÃO	INFORMÁTICA: SOFTWARE	INFORMÁTICA: HARDWARE	TELEFONIA CELULAR
		FASE 2			
AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Análise Ambiental Externa	●	●	●	●
	Análise Ambiental Interna	●	●	●	●
	Comportamento Inovador	●	●	●	●
	Visão	●	●	●	●
INDICADORES DE DESEMPENHO	Faturamento	↗	↗	↘	→
	LUCRO	↗	↗	↘	→
	Número de Funcionários	↗	↗	↘	↗
	Número de Clientes	↗	↗	→	↗
	Participação de Mercado	→	↗	↘	↘

Quadro 17 - Tabulação dos Resultados referentes à FASE 2

O outro indicador instituído neste grupo, refere-se à margem % de lucro percebida nas empresas. Conforme Tabela 10, pode-se ver que existe uma certa similaridade entre a evolução dos percentuais aqui expostos e a curva que expressa o lucro e o faturamento das empresas, salvo pequenas variações que não invalidam as análises aqui propostas.

Tabela 10 – Percentuais da margem de lucro anual, apresentadas pelas empresas pesquisadas na fase 2 deste trabalho.

EMPRESA	1o Ano (%)	2o Ano (%)	3o. Ano (%)	4o. Ano (%)	Atual (%)	FASE 2
CONFECÇÃO	1	1	0	10	15	
INFORMÁTICA: SOFTWARE	10	10	10	15	15	
INFORMÁTICA: HARDWARE	18	8	8	8	5	
TELEFONIA CELULAR	33	33	25	25	20	

5.3 RESULTADOS FASE 3 – FASE FINAL

Finalizadas as oito entrevistas em profundidade referentes às fases um e dois deste estudo, resolveu-se partir para uma terceira e última possibilidade de análise informativa.

Surgiu o questionamento de que, percebendo-se uma grande variação das informações e ausência de qualquer similaridade e tendência de correlação entre os resultados obtidos, haveria uma última tentativa de dar continuidade neste estudo, selecionando e entrevistando micro e pequenas empresas atuantes dentro de um mesmo ramo de negócio.

Para tal, dentre as oito empresas analisadas, optou-se pelo ramo de restaurante, uma vez que foi esta empresa a que melhor apresentou resultados coerentes com a questão de pesquisa proposta neste trabalho.

Nesta terceira e última fase, portanto, foram selecionados outros quatro restaurantes para serem analisados. Para facilitar o entendimento dos resultados aqui apresentados, essas empresas foram caracterizadas como: restaurante A (Lanchonete/Fast Food), restaurante B (culinária italiana/mediterrânea), restaurante C (pizzaria/chopperia e grill) e restaurante D (culinária portuguesa).

Conforme percebido no Quadro 18, a primeira entrevista com o proprietário do restaurante A, apresenta resultados muito similares aos obtidos com o outro restaurante entrevistado na fase um deste estudo. Percebe-se uma postura de elevada preocupação com o gerenciamento e controle das variáveis micro e macro ambientais, bem como um comportamento bastante inovador e com uma visão muito próspera e de muito sucesso: “...nossa intenção é transformar nosso negócio em franquia...”. Os indicadores, quase que em sua totalidade, apresentaram uma curva positiva, tendo apenas o indicador “número de funcionários” avaliado de forma estável.

Até este momento, poderia ser relatada uma eventual tendência de que a avaliação dos critérios deste estudo poderia ter relação direta com o ramo do negócio em questão.

Essa percepção, no entanto, não perdurou. A entrevista com o empresário de restaurante B evidencia novamente a não aderência dos resultados com os objetivos da pesquisa. Embora os indicadores de desempenho têm apresentado, num contexto geral, uma avaliação positiva, o comportamento relacionado à inovação, visão e análise do ambiente interno, não passa de moderado.

As iniciativas inovadoras restringem-se à atualização anual do cardápio e algumas promoções especiais. “Se você não fizer nada você cai numa mesmice, e isso aqui, não dá.”, relata a entrevistada. Já sua visão de futuro se resume a alguns “...sonhos”, do tipo “...fazer um deck externo, ampliar para grupos grandes...”, etc.

E para acentuar, pode-se perceber uma ausência de preocupação quanto ao contexto ambiental externo: “Não costumo acompanhar a concorrência..”, e continua, “...eu sou meio acomodadona (sic)...”.

No caso do restaurante C, apesar de seu destacado perfil gerencial e controle analítico das variáveis micro e macro ambientais, comportamento altamente inovador e visão de muito sucesso – inclusive idealizando a transformação do negócio em franquia, observou-se, em todos os seus indicadores de desempenho, uma curva de estagnação momentânea. Vale destacar, todavia, que esta estagnação ocorreu principalmente no último ano, após consecutivos períodos de crescimento no mercado.

O comportamento gerencial das variáveis ambientais parece ser muito bem realizado, com base em planejamento e fundamentos: “A gente tem uma pesquisa que a cada mês traz os preços de todos os concorrentes aqui da cidade...”, relata o entrevistado. E também as iniciativas inovadoras são diversas, principalmente retratada pelo empreendedorismo dos sócios administradores, que inclusive já inauguraram um outro restaurante, que já está, segundo relata, “...fazendo grande sucesso”.

Na entrevista com o proprietário do restaurante D, percebe-se outra dissonância dos dados. Os indicadores, em sua maioria, são avaliados positivamente e com curvas ascendentes; o mesmo já relatado com o mini-mercado e com a empresa de confecção.

Pode-se constatar uma quase ausência de comportamento analítico das variáveis ambientais internas e externas, demonstrando em determinados momentos um comportamento direcionando o entendimento para a existência de uma preocupação mercadológica, “...eu acompanho o mercado...”, mas no final, deixando bastante evidente a ausência deste fato, relatando que a utilização das informações desses ambientes no dia-a-dia do negócio: “...não impacta nas decisões que eu tomo.”.

A postura inovadora é avaliada como moderada, se restringindo a algumas inovações de posicionamento de mercado para o público A e B, e ao lançamento de um almoço do tipo *self-service*. A visão de futuro para o negócio também é moderada. “Eu estou satisfeito como está...”, mas complementa, “...se conseguirmos manter o padrão poderíamos, quem sabe, ter outras casas...”.

		RESTAURANTE A	RESTAURANTE B	RESTAURANTE C	RESTAURANTE D
		FASE 3			
AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Análise Ambiental Externa	●	●	●	●
	Análise Ambiental Interna	●	●	●	●
	Comportamento Inovador	●	●	●	●
	Visão	●	●	●	●
INDICADORES DE DESEMPENHO	Faturamento	↗	↗	→	↗
	LUCRO	↗	→	→	↗
	Número de Funcionários	→	→	→	↗
	Número de Clientes	↗	↗	→	→
	Participação de Mercado	↗	→	→	↗

Quadro 18 - Tabulação dos Resultados referentes à FASE 3.

Da mesma forma que ocorre na fase 2, o indicador referente à margem % de lucro percebida nas empresas (Tabela 11) demonstra existir uma certa similaridade entre a evolução dos percentuais aqui expostos e a curva que expressa o lucro e

faturamento das empresas. As pequenas variações percebidas não invalidam as análises aqui realizadas.

Tabela 11 – Percentuais da margem de lucro anual apresentadas pelas empresas pesquisadas na fase 2 deste trabalho.

EMPRESA	1o Ano (%)	2o Ano (%)	3o. Ano (%)	4o. Ano (%)	Atual (%)	FASE 2
RESTAURANTE A (fast food)	75	68	60	55	55	
RESTAURANTE B (italiana/mediterrânea)	- - - -	12	15	15	18	
RESTAURANTE C (pizzaria e chopperia)	- - - -	12	15	16	16	
RESTAURANTE D (culinária portuguesa)	0	0	15	15	20	

5.4 RESULTADOS CONSOLIDADOS

As análises realizadas previamente, agora visualizadas no Quadro 19, dentro de um contexto geral e consolidado, ressaltam ainda mais o que foi percebido isoladamente dentro de cada uma das fases, ou seja, os resultados não confirmam a questão de pesquisa.

Percebe-se que a maior ou menor perspectiva de sobrevivência dessas empresas não está exclusivamente relacionada ao seu comportamento analítico das variáveis ambientais ou de simples adoções de iniciativas inovadoras. Algumas empresas pesquisadas sugerem que a ausência deste tipo de postura pode ser visto como indiferente para o seu sucesso.

Embora isso ocorra, ao longo das doze entrevistas, pode-se perceber que existe uma tendência de que aquelas empresas com um comportamento inovador ou preocupadas com as suas variáveis micro e macro ambientais, tendem a demonstrar um maior controle sobre o seu negócio e sobre o seu futuro. A visão de sucesso nestas empresas é muito embasada e, por que não, controlada.

		MINI MERCADO	AGÊNCIA DE MODELOS	RESTAURANTE	LABORATÓRIO ODONTOLÓGICO	CONFECCÃO	INFORMÁTICA: SOFTWARE	INFORMÁTICA: HARDWARE	TELEFONIA CELULAR	RESTAURANTE A	RESTAURANTE B	RESTAURANTE C	RESTAURANTE D
		FASE 1: Pré-teste				FASE 2				FASE 3			
AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Análise Ambiental Externa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Análise Ambiental Interna	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Comportamento Inovador	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Visão	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
INDICADORES	Faturamento	↗	→	↗	↘	↗	↗	↘	→	↗	↗	→	↗
	LUCRO	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	↗	↗	↘	→	↗	→	→	↗
	Número de Funcionários	→	→	↗	→	↗	↗	↘	↗	→	→	→	↗
	Número de Clientes	↗	→	↗	↘	↗	↗	→	↗	↗	→	→	→
	Participação de Mercado	↗	→	↘	→	→	↗	↘	↘	↗	→	→	↗

Quadro 19 - Tabulação dos Resultados Consolidados das três fases.

Para constatar tal percepção, basta verificar as empresas que apresentaram uma visão de crescimento sustentada no Quadro 20 a seguir – ilustrada com uma seta verde, e verificar que apenas aquelas empresas que demonstraram um ótimo conhecimento, controle e monitoramento dos seus ambientes, bem como, uma postura empreendedora e inovadora apontam o melhor cenário para o futuro dos seus negócios. É o caso do restaurante e do laboratório odontológico entrevistados na fase 1 deste estudo, e os restaurantes A e C entrevistados na fase 3 do trabalho.

Vale destacar, todavia, que embora isso ocorra, alguns deles estão demonstrando indicadores de desempenho negativos. Como esses indicadores refletem uma fotografia atual, de momento, isso não necessariamente significa que a empresa não tem um futuro próspero pela frente.

		MIN MERCADO	AGÊNCIA DE MODELOS	RESTAURANTE	LABORATÓRIO ODONTOLÓGICO	CONFECÇÃO	INFORMÁTICA - SOFTWARE	INFORMÁTICA - HARDWARE	TELEFONIA CELULAR	RESTAURANTE A	RESTAURANTE B	RESTAURANTE C	RESTAURANTE D
		FASE 1: Pré-teste				FASE 2				FASE 3			
AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Análise Ambiental Externa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Análise Ambiental Interna	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Comportamento Inovador	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Visão	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
INDICADORES	Faturamento	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
	LUCRO	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
	Número de Funcionários	→	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
	Número de Clientes	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
	Participação de Mercado	↗	→	↗	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗

Quadro 20 - Empresas com Visão de sucesso para o seu futuro.

Se essas empresas apontam um resultado mediano ou negativo, todas elas os justificam muito apropriadamente, demonstrando mais uma vez, um ótimo conhecimento sobre o negócio, seus resultados e perspectivas de crescimento. É o caso do laboratório odontológico e do restaurante C.

O laboratório apresenta uma queda no faturamento e no número de clientes, no entanto, bem justificados pela “...concorrência de preços” que está sendo praticada pelo seu principal concorrente. Mas o empresário afirma que pelos conhecimentos que tem essa prática em breve irá se encerrar.

Já o restaurante C, apresentou um crescimento muito acirrado em todos os anos de atuação, tendo atingido uma regularidade dos seus indicadores apenas no último ano em questão. Estes indicadores também são todos muito justificados e controlados pela empresa, que afirma que, com os investimentos realizados no ano passado e para o futuro, seus negócios só tendem a crescer.

No Quadro 21, nas empresas identificadas por uma seta amarela, pode-se analisar que a visão de fracasso também é embasada e, por que não, controlada para empresas com esse padrão de comportamento.

		MINI MERCADO	AGÊNCIA DE MODELOS	RESTAURANTE	LABORATÓRIO ODONTOLÓGICO	CONFECÇÃO	INFORMÁTICA - SOFTWARE	INFORMÁTICA - HARDWARE	TELEFONIA CELULAR	RESTAURANTE A	RESTAURANTE B	RESTAURANTE C	RESTAURANTE D
		FASE 1: Pré-teste				FASE 2				FASE 3			
AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Análise Ambiental Externa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Análise Ambiental Interna	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Comportamento Inovador	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Visão	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
INDICADORES	Faturamento	↗	→	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	→	↗
	LUCRO	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	Não realizado. Pré-teste	↗	↗	↗	↗	↗	→	→	↗
	Número de Funcionários	→	→	↗	→	↗	↗	↗	↗	→	→	→	↗
	Número de Clientes	↗	→	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	→	→
	Participação de Mercado	↗	→	↘	→	→	↗	↗	↗	↗	→	→	↗

Quadro 21 - Empresas com Visão de fracasso e bom conhecimento mercadológico.

No caso dessas duas empresas, hardware e telefonia celular, embora demonstrem um excelente perfil analítico e conhecedor das diversas variáveis ambientais, elas apresentam uma visão de fracasso e regular respectivamente. As explicações para essas visões, foram todas muito embasadas e justificadas em fatos concretos, demonstrando extremo controle sobre os negócios e sobre seus futuros.

Esta informação, de fato, não é conclusiva. No entanto, certamente pode ser um excelente indicador de que as micro e pequenas empresas que adotam uma postura estratégica, ou seja, realizam trabalhos focados em conhecer os seus diferenciais competitivos, fraquezas, bem como verificar eventuais oportunidades e

ameaças num contexto externo, tendem a caminhar para um futuro com maior controle e poder de gestão.

6 CONCLUSÃO

As análises efetuadas permitem chegar a dois resultados principais neste estudo. Em primeiro lugar, notou-se que o não alinhamento entre o comportamento estratégico percebido nas empresas e a relação com os seus indicadores de desempenho, ou seja, não necessariamente empresas que possuem um bom comportamento analítico e inovador, apresentam indicadores positivos, e vice-versa (Quadro 19).

Assim, se for entendido que os indicadores de desempenho são os eventuais sinais de sobrevivência para essas MPE, então o pressuposto defendido aqui não foi evidenciado. Algumas justificativas podem ser relatadas. De um lado, os indicadores de desempenho utilizados neste estudo são indicadores que retratam a fotografia de um determinado momento passado da empresa. O fato de eles estarem negativos, não necessariamente demonstra que a empresa está em ritmo de encerramento de atividades. Por outro lado, também não se sabe ao certo o quanto o fato de algumas dessas empresas apresentarem desempenhos negativos, está diretamente relacionado à prática de não conhecerem, monitorarem e controlarem as variáveis ambientais do seu negócio, ou de não realizar ações inovadoras.

Pode-se constatar, no entanto, a existência de dois grupos de MPE nesta pesquisa, segundo seus comportamentos estratégicos: as empresas reativas e as empresas pró-ativas.

As empresas reativas são aquelas, cujos empresários, no decorrer das entrevistas, não demonstraram conhecer apropriadamente as variáveis ambientais em geral, podendo-se perceber que o seu desempenho positivo ou negativo nos indicadores, nada mais representa do que o reflexo de um momento imposto pelo

mercado. Estas empresas acompanham intuitivamente as oscilações que ocorrem, sem que os empresários gerenciar os rumos que elas tomam.

As empresas pró-ativas, ao contrário das mencionadas no parágrafo anterior, possuem uma administração com melhor conhecimento e controle dos diferentes ambientes existentes e, por conseguinte, acabam também por acompanhar o ritmo imposto pelo mercado, porém de forma mais consciente do seu rumo, ritmo e expectativas de resultados.

Um outro resultado vem da percepção de que aquelas micro e pequenas empresas, cujos empresários demonstram uma boa atitude estratégica, conhecendo, monitorando e controlando os seus diversos ambientes internos e externos, bem como adotando uma boa postura inovadora, possuem uma visão de futuro para o seu negócio com melhor embasamento e controle, e, conseqüentemente, de sucesso. Vale ressaltar que, apenas essas empresas apresentaram uma visão otimista e devidamente sustentada para o seu negócio (Quadro 20).

Neste caso, se entender que a visão é o indicador de sobrevivência para essas MPE, então pode-se perceber uma tendência de que a disposição analítica dos empresários frente às variáveis ambientais, bem como à realização de ações inovadoras, pode ter relação com a sobrevivência das MPE.

São principais contribuições deste trabalho o planejamento, execução e análises realizadas neste estudo, no que tange às MPE localizadas na cidade de Guaratinguetá, observando-se alguns comportamentos da gestão estratégica e empreendedora praticadas por essas MPE, e também na compreensão sobre o desenvolvimento deste segmento de mercado nesta região. Constata-se uma tendência não conclusiva de que as empresas que adotam uma postura estratégica

analítica dos ambientes e inovadora possuem, de certa forma, melhor controle e gestão sobre o seu futuro.

Vale ressaltar que algumas dificuldades foram encontradas no decorrer do estudo. Primeiramente, o fato de que as entrevistas, deveriam ter sido realizadas com os proprietários das empresas, o que não foi possível devido a indisponibilidade destes.

Outro ponto percebido como limitador foi a extensão do roteiro e das entrevistas. Embora nenhum entrevistado tenha se queixado sobre isto, algumas vezes percebia-se a necessidade de dar melhor agilidade e ritmo nas entrevistas.

Acreditamos que os resultados aqui obtidos, embora não sejam totalmente reveladores da situação proposta, podem representar um ponto de partida para futuros estudos voltados ao tema em questão.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. 7. ed. USA: Wiley, 2001.

ANSOFF, H. I. ; MCDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 3. ed. Brasil: Atlas, 1993.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BRACKER, J., S.; KEATS, B.,W.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. **Strategic Management Journal**. v.9, p.591-603, 1988.

BROUHERS, K. D.; ANDRIESSEN, F.; NICOLAES, I. Driving blind: strategic decision making in small companies. **Long Range Planning**. v.31, p.130-8, 1998.

CASAROTTI FILHO, N. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, R. L. **Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FERREIRA, A.B.H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.

DORNELAS, J.C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

FELIPPE, M. C. **Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas da cidade de São José dos Campos**. Dissertação mestrado, Universidade de Taubaté. 2003.

FUNDAÇÃO SEADE – Sistema Estadual de Análise de dados. www.seade.gov.br.

GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GEM – **Global Entrepreneurship Monitor**: empreendedorismo no Brasil. 2003.

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

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983, 1992.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KANTER, R.M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. **Inovação**: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KICKUL, J.; GUNDRY, L, K. Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. **Journal of Small Business Management**. 2002, p.85-97.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: edição do milênio. 10 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

MCDANIEL, C, Jr.; GATES, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MANUAL DE OSLO: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OECD. Tradução FINEP, 2004.

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

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

RUOCCO, P.; PROCTOR, T. Strategic planning in practice: a creative approach. **Marketing Intelligence & Planning**. v.12, n.9, p.24-9, 1994.

SERRA, F. A. R, TORRES, M. C. S., TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

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

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil:** relatório de pesquisa. Brasília: Sebrae, 2004.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M.S. **Criação de novos negócios:** gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEMTIME, Z, T. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. **The TQM Magazine**. v.15, p.52-60, 2003.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing innovation:** integrating technological, market and organizational change. 2.ed. New York: Wiley, 2001.

VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. **Research on the management of innovation:** the Minnesota studies. New York: Oxford University Press, 2000.

WOODS, A.; JOYCE, P. Owner-managers and the practice of strategic management. **International Small Business Journal**. v.21, p.181-95, 2003.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE I: ROTEIRO DE PESQUISA

PERFIL EMPRESA

Nome Empresa (Fantasia): _____

Razão Social: _____

Cidade: _____

1. O Sr. Classificaria sua empresa como sendo:
 - a. () Indústria b. () Comércio c. () Serviços d. () Outros
2. Qual o tipo da sua empresa?
 - a. () ME b. () Firma Individual c. () LTDA d. () S/A e. () Outras
3. Quando foi que o Sr. Cadastrou a sua empresa na Prefeitura/Junta Comercial?

Ano: _____ Mês: _____
- 5.1: Quando que sua empresa iniciou suas atividades comerciais?

Ano: _____ Mês: _____
4. Além desta loja/escritório/ponto comercial, o Sr. Possui algum outro referente a essa mesma empresa?
 - a. () SIM
 - b. () NÃO (**Pular para a P. 5**)
 - 4.1 Quantas(os) são? () – *informar aqui o número de outros pontos*
 - 4.2 Estão todas localizadas neste mesmo município?
 - a. () SIM
 - b. () NÃO (**Pular para a P. 5**)
 - 4.2.1 Em quais cidades? (*Marcas com "X"*)

Cidade	Qtde Ptos	Ano Início		Qtde Ptos	Ano Início
Aparecida do Norte			Lorena		
Cachoeira Paulista			Pindamonhangaba		
Cruzeiro			Roseira		
Cunha			Taubaté		
Guaratinguetá			Outras: _____		

5. Além desta loja/escritório/ponto comercial, o Sr. Possui algum outro referente a outro tipo de negócio/área de atuação?
 - a. () SIM a1. Quantas? _____.
 - b. () NÃO (**Pular para a P. 6**)
 - 5.1 Há quantos anos? () – *informar aqui o número de anos*

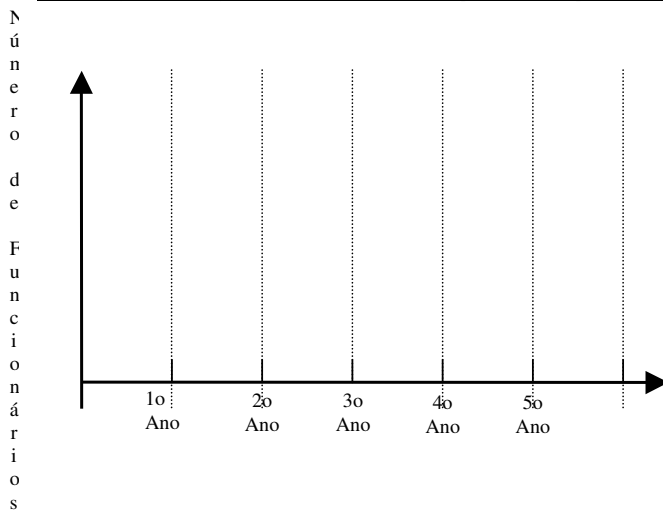
OBS: Informar que, a partir desta questão, caso tenha respondido "SIM" na P.4, deverá considerar todas as lojas/pontos comerciais referentes apenas a este negócio que está sendo pesquisado. Da mesma forma que não deverá considerar "outros negócios" que porventura possua.

6 Em relação à cargos, funções, e número de funcionários, como é a estrutura organizacional da sua empresa?

7 Para que possamos traçar um perfil evolutivo desde os primeiros anos do seu negócio, o Sr. Poderia nos informar:

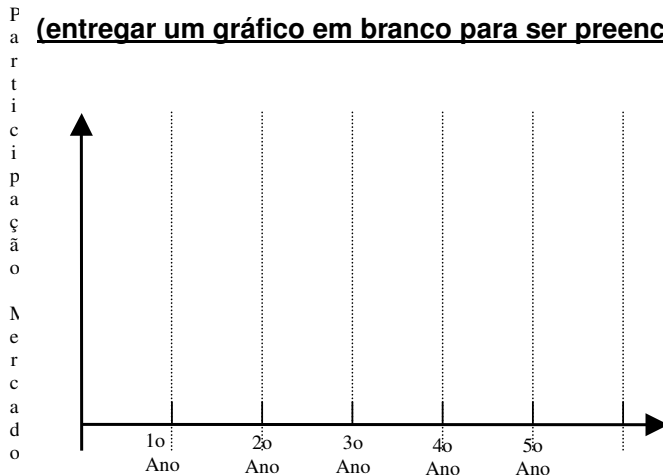
7.1 Utilizando o gráfico abaixo, ao longo desses anos, como o Sr. avalia a evolução do número de funcionários que sua empresa possuía de ano em ano?

(entregar um gráfico em branco para ser preenchido pelo próprio entrevistado)

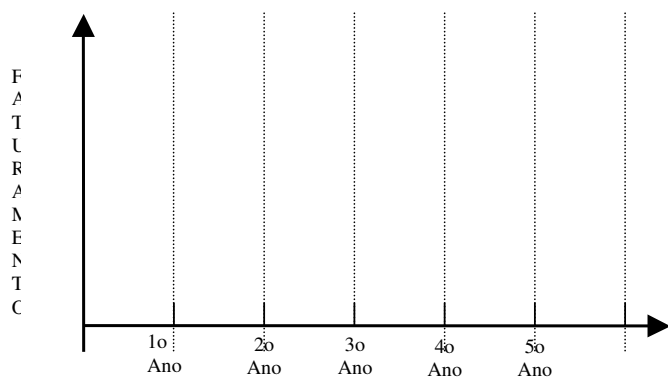


7.2 Em relação à Participação da sua empresa no Mercado, ou seja, a parcela de mercado que sua empresa possui considerando todo o mercado que você e seus concorrentes disputam, como vem sendo o desempenho ao longo desses anos?

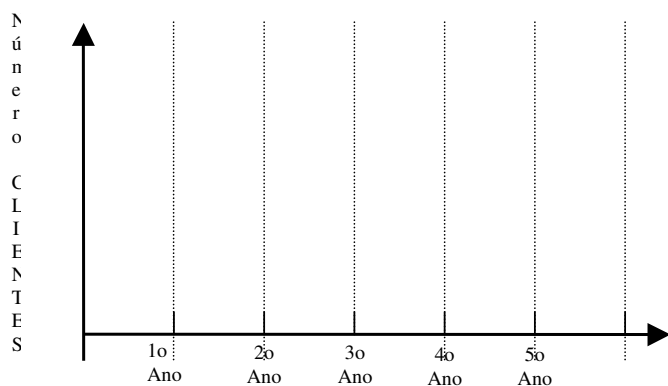
(entregar um gráfico em branco para ser preenchido pelo próprio entrevistado)



7.3 Ao longo desses anos, o Sr. Diria que o faturamento da(s) sua(s) empresa(s):
(entregar um gráfico em branco para ser preenchido pelo próprio entrevistado)



7.4 Ao longo desses anos, o Sr. classifica o número de clientes da sua empresa?
(entregar um gráfico em branco para ser preenchido pelo próprio entrevistado)



PERFIL DO PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR

8 SEXO:

a. () Masculino b. () Feminino

9. IDADE: Em qual das faixas etárias abaixo o Sr. se encaixa? (*assinalar com "x"*)

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | De 18 a 24 anos |
| <input type="checkbox"/> | De 25 a 29 anos |
| <input type="checkbox"/> | De 30 a 39 anos |
| <input type="checkbox"/> | De 40 a 49 anos |
| <input type="checkbox"/> | Com 50 anos ou + |

10. ESCOLARIDADE: Quanto à sua formação acadêmica, qual das faixas abaixo o Sr. se encaixa? (*assinalar com "x"*)

- Até o primário completo
 Primário completo até ginásio incompleto
 Ginásio completo até colegial incompleto
 Colegial completo até superior incompleto
 Superior completo ou mais

11 Quando o Sr. precisa tomar alguma decisão importante para o seu negócio, o que o Sr. procura levar em consideração para ajudá-lo nesta decisão?

12. Vamos falar agora sobre o que o Sr. entende como sendo os "PONTOS FORTES", ou seja, os diferenciais competitivos, as vantagens que sua empresa frente à concorrência, os aspectos que o Sr. considera como sendo as forças que sua empresa possui em relação aos seus concorrentes, e também os "PONTOS FRACOS", ou seja, as vulnerabilidades, as desvantagens que sua empresa possui frente à concorrência e as fraquezas que sua empresa possui.

ÁREAS DA EMPRESA	PONTOS FORTES	Como o Sr. obtém essas informações?
Funcionários		
Financeira/Contábil		
Tributária		
Comercial / Vendas		
Atendimento ao Cliente		
Produtos e Serviços		
Informática / Tecnologia		
ÁREAS DA EMPRESA	PONTOS FRACOS	Como o Sr. obtém essas informações?
Funcionários		
Financeira/Contábil		
Tributária		
Comercial / Vendas		
Atendimento ao Cliente		
Produtos e Serviços		
Informática / Tecnologia		

13. O Sr. considera essas informações para planejar e tomar decisões na sua empresa?

() SIM

() NÃO

13.1 O Sr. poderia nos explicar como isso é feito? **(se possível estimular o entrevistado para exemplificar alguma situação real)**

14. Muitas vezes, sem que possamos exercer qualquer tipo de influência, surgem novas situações e conjunturas de mercado, como mudanças econômicas, novos concorrentes, novas tecnologias, leis que são criadas, etc; ou seja mudanças que muitas vezes acabam impactando de forma positiva ou negativa em nossos negócios. Sabendo disso, vamos falar agora sobre o que o Sr. entende como sendo as OPORTUNIDADES de mercado, ou seja, algumas dessas mudanças de mercado que são percebidas como favoráveis ao seu negócio, e também as AMEAÇAS, ou seja, algumas dessas mudanças que são percebidas como desfavoráveis e que podem impactar negativamente a sua empresa. Para cada uma das áreas abaixo, o Sr. tem identificado algumas OPORTUNIDADES ou AMEAÇAS?

ÁREAS DO MERCADO	OPORTUNIDADES	Como o Sr. obtém essas informações?
Novas Tecnologias		
Aspectos Demográficos (características da população em geral)		
Economia		
Política		
Meio-ambiente		
Legislações e Regulamentações		
Concorrência		
ÁREAS DO MERCADO	AMEAÇAS	Como o Sr. obtém essas informações?
Novas Tecnologias		
Aspectos Demográficos (características da população em geral)		
Economia		
Política		
Meio-ambiente		
Legislações e Regulamentações		
Concorrência		

15. O Sr. considera essas informações para planejar e tomar decisões na sua empresa?
() SIM
() NÃO

15.1 O Sr. poderia nos explicar como isso é feito? **(se possível estimular o entrevistado para exemplificar alguma situação real)**

16. Agora, vamos fazer algumas perguntas sobre o dia-a-dia da sua empresa:

- 16.1 Com relação aos seus clientes, a sua empresa, ao longo desses anos sempre trabalhou com um mesmo perfil de clientes ou fez alguma ação para atingir públicos diferenciados?

16.1.1 Poderia nos contar um pouco sobre isso:

- 16.2 A sua empresa lançou algum novo produto ou serviço na sua empresa?

16.2.1 Poderia nos contar um pouco sobre isso:

- 16.3 A sua empresa realizou alguma melhoria em algum dos seus produtos ou serviços?

16.3.1 Poderia nos contar um pouco sobre isso:

- 16.4 Com relação aos processos abaixo, a sua empresa realizou algum tipo de melhoria:

a. Processo de Comunicação (Divulgação/Promoção/etc.) da sua empresa

() SIM () NÃO

b. Processo de Distribuição dos seus produtos ou serviços (novos pontos de venda, tipo de venda, etc)

() SIM () NÃO

c. Processo Produtivo

() SIM () NÃO

d. Processo Administrativo (treinamento dos funcionários, etc)

() SIM () NÃO

16.4.1 Poderia nos contar um pouco sobre as melhorias no processo de Comunicação?

16.4.2 Poderia nos contar um pouco sobre as melhorias no processo de Distribuição?

16.4.3 Poderia nos contar um pouco sobre as melhorias no processo Produtivo?

16.4.4 Poderia nos contar um pouco sobre as melhorias no processo Administrativo?

17. Para finalizarmos, o Sr. poderia nos dizer como o Sr. imagina que estará sua empresa daqui há 10 anos? (**VISÃO**)

18. O que o Sr. planeja fazer para conseguir concretizar essa idéia? (**VISÃO FUNDAMENTADA**)

Agradecer e encerrar!

**APÊNDICE II****UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ MESTRADO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL TURMA5(2004)**

CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO SOBRE A PESQUISA:
***SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A
RELAÇÃO COM ANÁLISES DE AMBIENTES E ASPECTOS
INOVACIONAIS.***

Sr(a). Empresário(a),

A entrevista em questão é parte integrante de uma pesquisa para o curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, da Universidade de Taubaté - UNITAU.

Seguindo os preceitos éticos, a sua participação é absolutamente restrita a este trabalho científico, e o Sr(a). tem total liberdade para recusar sua participação neste trabalho.

A pesquisa será realizada por meio de entrevista no modelo semi-estruturado que enfatiza um roteiro pré-estabelecido com objetivo exploratório.

A entrevista será gravada. A gravação permite maior precisão do registro para análise dos dados coletados. Após esse registro a fita cassete será inutilizada.

Vale ressaltar que a sua participação em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual na área de gestão de Micro e Pequenas Empresas.

Agradecemos sua participação e valiosa contribuição para a comunidade científica.

Orientador: Prof. Dr. Paulo T. de Mello Lourenção

Pesquisador: Marcos Spalding

RG: 23.449.595-9

e.mail:marcos@terwan.com.br

Fone: 12-31322100

APÊNDICE III

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PELO PRESENTE INSTRUMENTO, QUE ATENDE ÀS EXIGÊNCIAS LEGAIS, O (A) SENHOR (A) _____, RG: _____, SUJEITO DE PESQUISA, APÓS LEITURA DA CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA, CIENTE DOS SERVIÇOS E PROCEDIMENTOS AOS QUAIS SERÁ SUBMETIDO, NÃO RESTANDO QUAISQUER DÚVIDAS A RESPEITO DO LIDO E DO EXPLICADO, FIRMA SEU CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR DA PESQUISA PROPOSTA.

Fica claro que o sujeito de pesquisa ou seu representante legal podem, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar do estudo alvo da pesquisa e fica ciente que todo trabalho realizado torna-se informação confidencial, guardada por força do sigilo profissional.

Guaratinguetá, ____ de _____ de 2005.

Via do Pesquisador

Assinatura

.....
.....

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PELO PRESENTE INSTRUMENTO, QUE ATENDE ÀS EXIGÊNCIAS LEGAIS, O (A) SENHOR (A) _____, RG: _____, SUJEITO DE PESQUISA, APÓS LEITURA DA CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA, CIENTE DOS SERVIÇOS E PROCEDIMENTOS AOS QUAIS SERÁ SUBMETIDO, NÃO RESTANDO QUAISQUER DÚVIDAS A RESPEITO DO LIDO E DO EXPLICADO, FIRMA SEU CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR DA PESQUISA PROPOSTA.

Fica claro que o sujeito de pesquisa ou seu representante legal podem, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar do estudo alvo da pesquisa e fica ciente que todo trabalho realizado torna-se informação confidencial, guardada por força do sigilo profissional.

Guaratinguetá, ____ de _____ de 2005.

Via do Pesquisado

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

MARCOS SPALDING

Taubaté, junho de 2006.