

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO

Diana Fissel Ferrugem de Noronha

**UM ESTUDO DA FORMAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTILO COGNITIVO DOS
DIRIGENTES EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE**

Porto Alegre

2011

Diana Fissel Ferrugem de Noronha

**UM ESTUDO DA FORMAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTILO COGNITIVO
DOS DIRIGENTES EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo.

Porto Alegre

2011

Diana Fissel Ferrugem de Noronha

**UM ESTUDO DA FORMAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTILO COGNITIVO
DOS DIRIGENTES EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – EA/UFRGS

Prof. Dr. – EA/UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo – EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Francisco Miguel Nunes Velloso e Daniela Fissel Ferrugem Velloso. Ambos por serem responsáveis por cada sucesso obtido e cada degrau avançado para resto da minha vida. Durante todos esses anos vocês foram um grande exemplo de força, de coragem, perseverança e energia infinita para nunca me deixar desistir diante do primeiro obstáculo encontrado. Vocês são e sempre serão meu maior porto seguro, meu maior exemplo de vitória, meus heróis e simplesmente aqueles que mais amo. Obrigada por estarem sempre comigo. Obrigada simplesmente por participarem comigo durante essa caminhada, me ajudando a construir os alicerces de um futuro que começa agora. Vocês me ensinaram direta e indiretamente lições pra toda uma vida.

Agradeço as minhas irmãs, Mariana, Clarisse e Helena, que por mais difícil que fossem as circunstâncias, sempre tiveram paciência e confiança.

Aos meus avós Morvan e Diana, que mesmo cansados pela idade avançada, nunca me negaram um ensinamento ou uma palavra de apoio numa hora difícil.

Agradeço ao meu namorado Frederico, por momentos de paciência, companheirismo, felicidade e amizade.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ariston Azevêdo pelas orientações precisas em todos os momentos solicitados.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

Agradeço a todos que fizeram parte direta ou indiretamente para a construção desse trabalho.

Simplemente obrigada...

RESUMO

O presente trabalho investiga a influência do estilo cognitivo dos dirigentes de pequenas e médias empresas familiares sobre a formação estratégica de seus negócios. Nesse sentido, foi realizado um estudo de multicasos, de caráter qualitativo, onde foram estudadas quatro empresas de pequeno porte de administração familiar, analisando os principais fatores que influenciam o processo de tomada de decisões estratégicas em uma empresa familiar. Ainda foi realizado o mapeamento dos estilos cognitivos dos principais dirigentes, identificando em que medida seu estilo pessoal influência nas escolhas realizadas.

Palavras- chave: estratégia; estilo cognitivo; empresas familiares.

ABSTRACT

This study investigates the impact of cognitive styles of leaders of small and medium-sized family businesses on their business strategy's development. The study looked at several cases (4 family managed small businesses) and the main factors in the process of strategic decision making in a family business. Furthermore, it mapped the cognitive styles of the main leaders, identifying the extent to which their specific personal styles influenced the decisions in the business strategy.

Keywords: strategy, cognitive style, family businesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia	22
Figura 1 – Modelo de processo paralelo de tomada de decisões Estratégicas	24
Quadro 2 – Principais características dos Inovadores e Adaptadores	27
Quadro 3 – Corolários da teoria dos construtos pessoais de Kelly	29
Quadro 4 – Categorias estratégicas de Miles e Snow	32
Quadro 5 – Síntese das informações do perfil dos entrevistados	43
Quadro 6 – Síntese das informações do perfil das empresas	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVO	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 BASE TEÓRICA	15
2.1 CONCEITO EMPRESA FAMILIAR	15
2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA	17
2.2.1 Micro e pequena empresa no Brasil	18
2.3 IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO DE MORGAN	18
2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	20
2.4.1 Escola Cognitiva de Mintzberg	22
2.5 COMPORTAMENTO COGNITIVO	25
2.5.1 Classificação do estilo cognitivo de Kirton	26
2.5.2 Teoria de Kelly	28
2.5.3 Estilo Cognitivo e Dirigente	29
2.6 CATEGORIAS ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 COLETA DE DADOS	33
3.2 PLANO DE AMOSTRAGEM	34
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	37
4.1 DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	37
4.1.1 Empresa S	37
4.1.2 Empresa F	39
4.1.3 Empresa N	40
4.1.4 Empresa P	41
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	42
4.2.1 Análise e aplicação do roteiro parte 1	43
4.2.2 Análise e aplicação do roteiro parte 2	45
4.2.3 Análise e aplicação do roteiro parte 3	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.1 RECOMENDAÇÕES	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXO A – Questionário	64

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil, 73% do total das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são controladas e gerenciadas por famílias e quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando mais de um milhão e quinhentos mil empregos¹.

Muito embora o alto grau de crescimento em quantidade e em importância das Micro e Pequenas Empresas familiares parece ser uma tendência irreversível na economia brasileira e, também, mundial, a alta taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas ainda é muito grande e significativa. Segundo dados do SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% das MPE's encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

Diversas causas explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares, tais como as crises econômicas, mudanças no ambiente externo e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares. Pode-se citar, entre outros, a confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para geri-la. Ou seja, algumas vezes, o recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contatos pessoais ou mesmo relações de parentesco. Este comportamento pode gerar confusão entre os laços de afeto (familiares) e os laços contratuais, podendo levar os gestores de empresas familiares a seguirem um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados. Como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de

¹ Dados de estudo realizado pelo SEBRAE (*apud* FLORESTA, 1999; SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999).

decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.

A falta de clareza nos processos também é uma característica peculiar das pequenas empresas familiares, e também representa um risco. Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios, esses muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

Outro risco, bastante próprio de pequenas empresas familiares, é que as mesmas precisam ser ainda mais flexíveis na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Entretanto, nem sempre isso acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, às relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados. Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar “tudo em família”, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Desta forma, corre o risco de não atualizar os produtos e serviços, nem satisfazer os clientes da melhor forma.

Outro aspecto importante a ser frisado é que, em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente. Fato que torna o dono (gestor) o ator principal na tomada de decisões estratégicas. Para Gimenez (2000, p.15), o “destino de uma pequena empresa pode ser significativamente influenciado – para melhor ou para pior – pelas ideias e ações de seus proprietários ou executivos principais”. Isso evidencia a importância do papel do empreendedor nas pequenas e médias empresas de cunho familiar, visto que o mesmo é, geralmente, o principal ator, ou muitas vezes o único, que tomam as decisões do comportamento estratégico da empresa. (Gimenez, 2000).

Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é fortemente influenciada por uma abordagem empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do proprietário/dirigente sobre o processo de formação de estratégia. Conforme o mesmo autor há vários estudos que focam estratégias corporativas – para grandes empresas e grupos econômicos – das quais derivam conceitos e modelos que não podem, por exemplo, ser totalmente aplicáveis às pequenas empresas. Em sua opinião, um dos modelos que

melhor podem ser aplicado é do Miles e Snow (2003).

Para Miles e Snow (2003), cada empresa possui um grupo de tomadores de decisão que constituem sua coalizão predominante, a qual exerce influência sobre o sistema. Este grupo de tomadores de decisão tem a responsabilidade de identificar problemas e, também, de solucioná-los. De acordo com Zahra e Pearce (1990, p.763), “os valores, aspirações e estilos dos dirigentes precisam ser estudados para entender-se a adaptação organizacional e o processo de escolha estratégica”. Desta forma, para compreendermos melhor o processo de escolhas estratégicas dos dirigentes/proprietários das empresas pesquisadas, um caminho a ser tomado é o estudo do estilo cognitivo dos mesmos. Kirton (1976 *apud* GIMENEZ, 2000) define estilo cognitivo como as diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões.

Em frente ao importante papel que as Micros e Pequenas Empresas representam na economia de um determinado país, e considerando que tais organizações constituem terreno fértil de estudo, ainda pouco explorado, o vigente trabalho tem o intuito de avaliar a correlação entre as escolhas estratégicas das organizações e o estilo cognitivo dos dirigentes, a partir da percepção do ambiente em que se encontram as pequenas empresas familiares pesquisadas.

Através deste estudo, buscou-se identificar os principais fatores que influenciam o processo de tomada de decisões estratégicas em uma empresa familiar e ainda realizar o mapeamento dos estilos cognitivos dos principais dirigentes, identificando em que medida seu estilo pessoal influencia nas escolhas realizadas.

Para tanto, foram analisadas quatro empresas familiares geridas por seus donos e seus sucessores. Sendo estas: uma no ramo de serviços de beleza, uma no ramo de indústria, uma no ramo de alimentos e a quarta no ramo de serviços de higiene ambiental.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O crescimento em quantidade e em importância das Micro e Pequenas Empresas familiares parece ser uma tendência irreversível na economia não só brasileira como mundial. A importância dessas é de tão alto grau que, atualmente,

inúmeros estudiosos têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto.

Considerando que nas organizações, a necessidade de escolhas estratégicas é constante, tanto e a tal ponto que alguns autores, como Ansoff, Simon, Braga e Morgan (*apud* CHIAVENTO, 2005), declaram que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão, decidiu-se explorar o universo das empresas familiares, a luz de um estudo, de viés cognitivo, sobre a influência dos dirigentes de pequenas e médias empresas familiares sob as escolhas estratégicas tomadas em seus negócios, pois esse processo apresenta-se como um dos fatores fundamentais para definir o sucesso ou insucesso de uma empresa.

Como dito anteriormente, Gimenez (2000, p.15) afirma que “destino de uma pequena empresa pode ser significativamente influenciado – para melhor ou para pior – pelas ideias e ações de seus proprietários ou executivos principais”. Nas pequenas empresas familiares o empreendedor, muitas vezes é o único gestor do negócio e está sozinho no processo de tomada de decisões. Quando não está sozinho, quase sempre está acompanhado de familiares que ocupam cargos de gestão na empresa. Isso parece ser ainda permeado, inúmeras vezes pela falta de uma postura profissional, pois além de todas as circunstâncias inerentes ao ambiente empresarial (pressão externa e interna), existem ainda elementos afetivos e cognitivos que acabam por interferir no processo de decisões, nem sempre acarretando em escolhas precisas para a empresa.

Através do estudo realizado, buscou-se identificar os principais fatores que influenciam o processo de formação de estratégias em uma empresa familiar e ainda realizar o mapeamento dos estilos cognitivos dos principais dirigentes. As questões que nortearam este estudo foram, entre outras:

- Como o comportamento do(s) dirigente(s) da empresa influi na estratégia da empresa?
- Em que estilo cognitivo o dirigente se enquadra?
- Qual o perfil de estratégia é alocado para empresa, de acordo com o modelo de Miles e Snow?

Com vistas a uma melhor elucidação das questões-chaves e o provimento de melhores condições para o desenvolvimento deste trabalho, foi adotado o modelo de

Miles e Snow (1978, 2003), que propõe a existência de quatro tipos de estratégias, e o modelo de estilo cognitivo proposto por Gimenez (2000).

Nesse sentido, foi realizado um estudo de multicase, de caráter qualitativo, onde foram estudadas quatro empresas de pequeno porte de administração familiar, analisando como são realizados os processos para tomadas de decisão.

Este trabalho se encontra organizado da seguinte forma:

O capítulo dois traz o referencial teórico que dá suporte a esse estudo. Nesse capítulo são abordados, entre outros, o conceito de organização de Morgan, os conceitos de estratégia, o conceito do estilo cognitivo, estratégia de Miles e Snow, a escola cognitiva, a estratégia e o estilo cognitivo, estilo cognitivo e dirigente.

No capítulo três, explicita-se a metodologia utilizada para consecução do trabalho, onde estão explicitadas as escolhas realizadas para consecução do estudo empírico, tais como tipo de pesquisa realizada, definição da amostra, instrumentos utilizados e o tipo de coleta de dados.

O capítulo quatro apresenta a descrição e as características das empresas pesquisadas sem o intuito de aprofundá-las, análise e discussão dos dados coletados nos estudos empíricos.

Por fim, o capítulo cinco traz a conclusão e sugestões para aperfeiçoamento das escolhas para os dirigentes das empresas pesquisadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

As Micro e Pequenas Empresas no Brasil compõem um universo de aproximadamente 3,5 milhões de unidades, formando um contingente de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços praticamente 60% dos empregos urbanos. (SEBRAE, 2004). Esses dados mostram a importância de manter viva e saudável este tipo de empresa no mercado, pois elas representam uma parcela significativa da nossa economia, seja no aspecto econômico/ financeiro, seja no aspecto social, o que faz que contribuam significativamente na participação do produto nacional.

Por outro lado, vimos que a alta taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas ainda é muito expressiva. Segundo dados do SEBRAE (2004), a taxa de

mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% das empresas MPE's encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos. As causas são, segundo o SEBRAE (2004): falta de capital de giro, escassez de clientes, recessão econômica, problemas financeiros e a falta de conhecimentos gerenciais.

A pesquisa do SEBRAE (2004) evidencia que, dentre outras, faltam planejamento e estratégia dos negócios. Segundo Terence (2002), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

A importância da gestão e da estratégia para o sucesso das empresas de micro e pequeno porte, justifica o presente estudo. Além disso, pode-se ressaltar a importância deste estudo para auxiliar na compreensão do processo de interpretação do ambiente competitivo em Micro e Pequenas Empresas (MPE's), através da análise das escolhas das estratégias associadas a estilos cognitivos.

A principal justificativa para a elaboração deste trabalho está inserida neste contexto, voltada para um estudo de compreender se as decisões estratégicas nas pequenas empresas familiares estão relacionadas com o perfil de seus dirigentes, partindo do pressuposto que a interpretação dos dirigentes, relacionados ao contexto contemporâneo, atua como mediadora do posicionamento dessas organizações.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal dessa pesquisa é analisar a influência do estilo cognitivo dos dirigentes de pequenas e médias empresas familiares sobre a formação estratégica em seus negócios.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para tanto, tem-se como objetivos específicos:

- Caracterizar as empresas pesquisadas e seus dirigentes;
- Identificar o estilo cognitivo preponderante entre os dirigentes;
- Identificar as estratégias utilizadas segundo a tipologia de Miles e Snow (2003);
- Associação entre estilo cognitivo e estratégia.

2 BASE TEÓRICA

O presente estudo se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a investigação sobre o processo de tomada de decisões em empresas familiares de pequeno porte e dá suporte às conclusões, com base na pesquisa realizada.

Considerando que existem vários conceitos ou definições relevantes nos estudos da Administração para demarcação de campos específicos de trabalho e de preocupações científicas, entende-se que essa delimitação é fundamental para estabelecer os rumos das várias considerações e problemas a serem enfrentados e equacionados durante o trajeto desta pesquisa. Nesse sentido, este item trata da delimitação dos conceitos que balizarão este estudo.

Este capítulo apresenta definições de conceitos de imagens da organização de Morgan, empresa familiar, de estratégia, tecendo a relação entre estilo cognitivo e dirigente, tipificação do conceito de estratégia e dirigentes e seus modelos de estratégia, abordando alguns dos principais estudos e autores sobre esse assunto. Por fim, descreve a escola cognitiva de Mintzberg e a teoria do conceito cognitivo de acordo com Gimenez (2000), um dos principais norteadores deste estudo.

2.1 CONCEITO EMPRESA FAMILIAR

O termo empresa familiar surge no Brasil no século XIV, com as companhias hereditárias. Estas companhias eram utilizadas como forma dos portugueses administrarem territórios em seu império, dividindo o país em várias partes e repassando aos nobres e pessoas de confiança do rei que tinham como função administrar, colonizar, proteger e desenvolver cada fração de terra. Oliveira (2001) considera este fato como a principal característica do início da administração familiar, pois na época as companhias eram repassadas aos sucessores dos capitães que administravam as terras brasileiras.

Conforme Dinnelley (1967), uma empresa para se caracterizar como familiar deve atender a todos os requisitos básicos:

- 1) É aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações;
- 2) Que essa identificação resulte numa influência recíproca na política geral da empresa, nos interesses e objetivos da família. A sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família;
- 3) Os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família. Os parentes sentem-se obrigados a ficar com ações por razões muito mais do que puramente financeiras, geralmente afetivas.

Bottino-Antonaccio (2007) define a Empresa familiar como aquela em que

...existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração e, ou no controle acionário da empresa, independente de estar na 1ª ou 2ª geração. A reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” de dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa (e vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários são consequências e especificidades deste tipo de organização. (<http://www.portaltudoemfamilia.com.br>)

Uma característica marcante desse tipo de empresa é a proximidade existente entre família e empresa. Isto é, os membros de uma mesma família são os controladores (acionistas) ou os gestores da empresa, ou seja, são consideradas empresas familiares aquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos. (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Para Vidigal (1996), a não ser as empresas criadas pelo governo, todas as empresas na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores que eram seus donos. As ações e cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Portanto, praticamente todas as empresas foram familiares na origem.

Gersick *et al* (1997) aponta que as empresas familiares são as formas predominantes de empresas em todo o mundo, atingindo oitenta por cento das empresas. Segundo Vidigal (1996), desconsiderando-se as empresas estatais, este índice sobe para noventa e nove por cento no Brasil.

Analisando os aspectos das empresas familiares existem características peculiares a este tipo de organização. Bernhoeft (1989) cita algumas dessas, sendo a primeira uma forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, igualmente com os laços afetivos que acabam influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. O autor também cita que a valorização da antiguidade como característica que supera a exigência de eficácia

17

ou competência, fazendo com que essas empresas tornam-se problemáticas e lentas nos processos administrativos, sem respaldo técnico, no qual a experiência torna-se mais valiosa do que a capacidade administrativa. Lodi (1993), seguindo a mesma linha, afirma que a empresa familiar escapa dos princípios básicos da livre concorrência e igualdade de oportunidades para todos os funcionários, fazendo com que um familiar comece na empresa pela parte de cima, ou seja, sem que possa ser medida sua eficiência frente a outros profissionais.

2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA

A abertura dos micro e pequenos negócios no Brasil vêm tornando-se crescente. Esse fato pode ser evidenciado devido ao grande número de palestras e congressos sobre empreendedorismo. Isso se dá pelo grande desejo das pessoas de formar seu próprio negócio, terem sua empresa e desfrutar de uma maior liberdade econômica e sem pressões de seus “chefes”.

Chiavenato (2005), afirma que as principais razões que levam o empreendedor a abrir seu próprio negócio são:

- Forte desejo de ser seu próprio patrão, de ter independência e não receber ordens de outros, fundamentando-se apenas em seu talento pessoal;
- Oportunidade de trabalhar naquilo que gosta em vez de trabalhar como subalterno, apenas para ter segurança de um salário mensal e férias a cada ano;
- Sentimento de que pode desenvolver a sua própria iniciativa sem o guarda-chuva do patrão;
- Desejo pessoal de reconhecimento e de prestígio;
- Poderoso impulso para acumular riqueza e oportunidade de ganhar mais do que quando era simples empregado;
- Descoberta de uma oportunidade que outros ignoraram ou subestimaram;
- Desafio de aplicar recursos próprios e habilidades pessoais em um ambiente desconhecido.

Em suma, o empreendedor consegue abrir sua empresa de micro ou pequeno porte, depositando nessas, todas suas energias e dedicando grande tempo e esforços nesta empresa, a fim de que seu negócio evolua e lhe traga frutos e lucros

18

como recompensa por sua dedicação. Mas nem sempre é isso que ocorre. No Brasil, o que se vê é a grande maioria das Micro e Pequenas Empresas não sobreviver por mais de três anos.

2.2.1 Micro e pequena empresa no Brasil

No Brasil não há definições doutrinárias de Micro e Pequenas Empresas, por isso consideraremos os conceitos encontrados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social – BNDES e aquelas amparadas em nossa legislação no SIMPLES e no Estatuto da Micro e Pequena Empresa.

Segundo a definição do BNDES (2011) a classificação do porte de empresa adotado é aplicável tanto à indústria, quanto ao comércio e serviços. É definida em

função da receita bruta ao ano, portanto é considerada micro empresa aquelas com faturamento anual de até R\$ 2,4 milhões; pequena, as com faturamento acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões anuais. Já de acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, consideram-se como micro as empresas com receita de até R\$ 244 mil, e pequenas as que vão até R\$ 1,2 milhão. A Receita Federal classifica as micro empresas como aquelas que têm receita bruta ao ano de até R\$ 120 mil e pequena as que vão até R\$ 1,2 milhões.

O SEBRAE (2004) vale-se do número de empregados para classificar as Micro e Pequenas Empresas. O SEBRAE classifica no setor industrial, micro empresa aquelas com até 20 empregados, e pequenas aquelas com até 100. No setor de comércio e serviços, são classificadas como micro as empresas que possuem até 10 empregados e pequenas até 50 empregados.

2.3 IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO DE MORGAN

Morgan (1996) recria uma nova analogia sobre as organizações. Para ele é possível, a partir de metáforas, ver as organizações como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos de transformação e instrumentos de dominação. Elementos esses que fazem com que as organizações

19

prosperem ou simplesmente falhem. A intenção parece ser a de demonstrar o quanto o universo das organizações vem se tornando cada vez mais complexo e repleto de ambigüidades. Enquanto nossa habilidade de interpretá-lo não está seguindo o mesmo rumo.

Nessa perspectiva, Morgan (1996) sugere que para melhor compreensão e administração das organizações, os gestores passem a entender as varias situações encontradas dentro de uma organização e que aperfeiçoem suas formas de pensar e agir a partir do conhecimento da realidade vivida.

Morgan (1996, p. 256) evidencia para melhor explicar seu ideal, algumas metáforas (dimensões) que uma organização possa vivenciar, sendo elas:

- As organizações vistas como máquinas: conforme Morgan (1996) “a vida organizacional é freqüentemente rotineira com a precisão exigida de um

relógio”, ou seja, gerenciada de forma que tanto as pessoas como as máquinas estarão sempre no lugar, na hora certa para desempenharem suas funções de acordo com um padrão de produção exigido;

- As organizações vistas como organismos: o individuo nasce, cresce e morre, e o ambiente é formado por diferentes organismos, que juntos contribuem para o equilíbrio e sobrevivência, as organizações podem ser comparadas com os organismos;
- As organizações vistas como cérebros: as organizações são sistemas de processamento de informações, assim como o cérebro humano. A partir dessa concepção pensou-se na ideia de que é possível planejar tais organizações de forma que possam aprender se auto-organizar, como um cérebro em completo funcionamento. (MORGAN, 1996);
- As organizações vistas como cultura: podem ser comparadas com o ser humano, pois este recria valores, mitos, crenças, lugares que determina o comportamento, a forma de agir dos membros de uma organização e que são refletidas nos resultados organizacionais;
- As organizações vistas como unidades políticas: compara as organizações com jogos de poder e conflitos. Fontes de poder como, por exemplo: autoridade formal, controle dos limites nas organizações, permite uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais (MORGAN, 2010, p. 164).

20

- As organizações vistas como prisões psíquicas: as pessoas tornam-se prisioneiras dos processos rotineiros, como imagens, ideias, pensamentos e ações, as organizações da mesma forma se prendem ao passado.
- As organizações vistas como fluxo e transformações: essas se auto-regulam.
- As organizações vistas como instrumento de dominação: Para Morgan (1996) “A dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro e mais obviamente, dominação surge quando uma ou mais pessoas

coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, dominação também de formas mais sutis: quando aquele que dita às regras pode impor a sua vontade sobre outros, sendo, ao mesmo tempo, *percebido como tendo o direito de fazer isto [...]*”

A ideia de ver as organizações como cada um dos elementos citados é uma busca para melhorar o ponto de vista das análises organizacionais, acreditando que as organizações são realmente complexas. Morgan (1996).

2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A origem do conceito de estratégia encontra-se no âmbito militar, sobretudo com a formulação de planos de guerra. A palavra estratégia origina-se do grego *strategos*, que denota “a arte do general”.

A adaptação do conceito de estratégia a um contexto de negócios surgiu após a Segunda Revolução industrial, no final do século XX (GHEMAWAT, 2000). Mas com o passar do tempo, o termo estratégia foi de fato incorporado ao mundo dos negócios e utilizado pelas organizações. O termo foi adotado para definir o modo como as organizações se comportam e tomam decisões para estabelecerem condições presentes e futuras frente às alterações do ambiente. Nesse caso, estratégia está intimamente ligada com planejamento, que representa um estudo sobre o que a organização irá fazer no futuro.

No dicionário Aurélio (2004), encontra-se a palavra Estratégia com as seguintes definições:

1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados

21

objetivos.

2. Arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha.
3. Por extensão: arte de aplicar meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.
4. Por extensão: arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

A definição de estratégia no mundo dos negócios inicia-se com a inevitável percepção da necessidade de considerar o ambiente no quais as empresas estão inseridas, a fim de alcançar o objetivo de bons resultados em longo prazo. A estratégia é considerada uma ação de planejar e executar o crescimento da empresa, constituindo na decisão de objetivos básicos no curto e longo prazo e a adaptações constantes nos cursos da ação. (HERMANN, 2005 1993 *apud* RAMOS, FERREIRA E GIMENEZ 2008)

A elaboração da estratégia empresarial é realizada nos diversos níveis organizacionais e as atividades envolvidas nesse processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos serem alcançados.

Mintzberg (2000) identificou dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica. Três escolas, de natureza prescritiva, têm tratado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente, e veem a formulação de estratégia como processo que envolve o desenho conceitual (escola do *design*), o planejamento formal (escola do planejamento), e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento). Outro grupo de seis escolas é identificado por Mintzberg (2000) como descritivo: (1) a escola empreendedora, que trata a formação de estratégia como processo visionário; (2) a escola cognitiva, que apresenta estratégia como processo mental; (3) a escola de aprendizagem, que considera a estratégia como o resultado de processo emergente; (4) a escola política, que enxerga a estratégia surgindo do processo de conflito e disputa por poder; (5) a escola cultural, que vê estratégia como processo ideológico; e (6) a escola ambiental, que trata a formação de estratégia como processo passivo. Finalmente, a escola de configuração procura delinear os estágios e sequências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

22

As dez escolas surgiram em épocas diferentes da história da administração estratégica. Segundo Mintzberg (2000), algumas surgiram e declinaram, outras estão crescendo em importância e há outras que agonizam lentamente.

Outro aspecto relevante sobre as dez escolas de Mintzberg é a constante busca de integrar e sistematizar as diversas concepções e processos que envolvem a formulação e inserção de estratégias.

Quadro 1 – Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia

ESCOLAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS (FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA)
Escola de design	Processo de concepção
Escola do planejamento	Processo formal
Escola do posicionamento	Processo analítico
Escola empreendedora	Processo visionário
Escola cognitiva	Processo mental
Escola de aprendizagem	Processo emergente
Escola do poder	Processo de negociação
Escola cultural	Processo coletivo
Escola ambiental	Processo reativo
Escola de configuração	Processo de transformação

Fonte: adaptado de Mintzberg (1998).

A seguir exploraremos melhor a escola cognitiva de Mintzberg (2000).

2.4.1 Escola Cognitiva de Mintzberg

A escola cognitiva se delimita através do conceito de cognição, ou seja, como o pensamento em si, nos ensina a pensar as estratégias. Esta escola estuda o ato

23

do processo de conhecer, “eu acredito naquilo que vejo”. Como destaques desta escola estão os trabalhos de Simon e March.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam que os estrategistas são autodidatas, pois desenvolvem suas capacidades de conhecimento e seus processos de pensamento, através de experiências diretas. Criando uma dualidade no pensamento, pois essa experiência dá à forma àquilo que sabem, que, por

consequente, dá à forma ao que fazem. Definindo neste contexto duas linhas: positivista e subjetivista.

A linha positivista aborda da estrutura e do processamento do conhecimento como mais objetivo, as representações que esta capta da realidade pode ser distorcida. Esta linha questiona as limitações mentais do estrategista e como esses processam as informações, criando mapas que definem a estrutura do conhecimento. Como define Mintzberg *et al* (2000, p. 116) esta linha “procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo.”

A outra linha, a subjetivista, foca a forma como a estratégia interpreta a realidade, acredita que “cria o mundo”. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 116)

A ala positivista trata de analogias e metáforas que podem abrir o pensamento, mas também conduzir ao contrário, criando distorções. Makridakis (1990 *apud* MINTZBERG *et al* 2000, p. 117) elucida sobre outro aspecto do viés cognitivo, as predisposições de julgamento na tomada de decisão, que denomina como crenças infundadas ou sabedoria convencional:

Crescemos numa cultura em que não aceitamos determinadas afirmações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apoiam essa crença. Em vez disso, o maior número de informações simplesmente parece aumentar nossa confiança de que estamos certos, as informações encontradas em geral são redundantes e provêm pouco valor adicional.

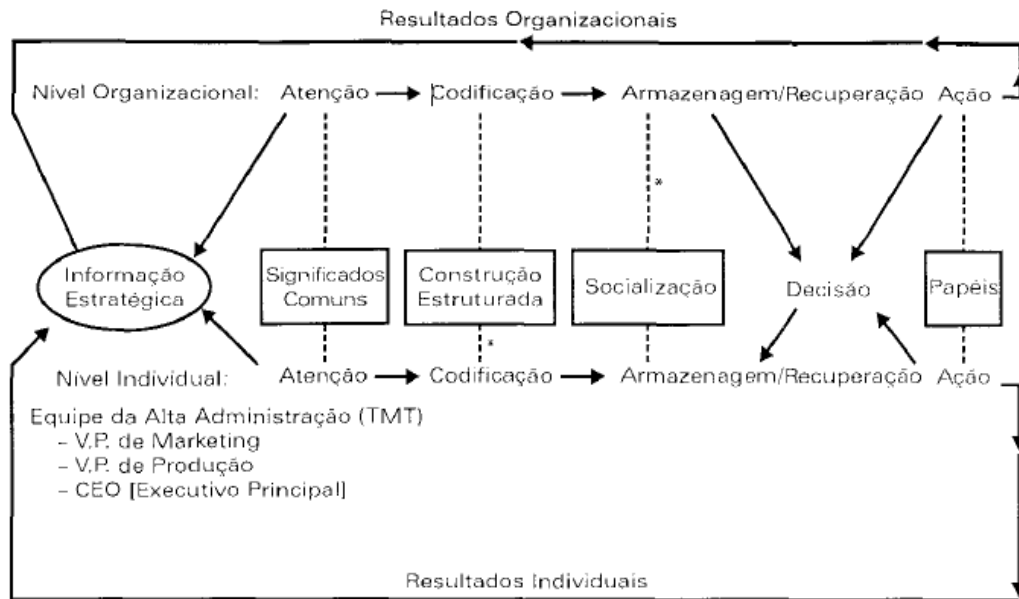
O estudo da cognição positivista tem tendência em explorar mais o pensamento individual. Quando colocados estes pensamentos em atividade grupal busca-se um processamento de informações, tornando esta ligação indivíduo x processamento de informação em organização.

Corner, Kinicki e Keats (1994 *apud* MINTZBERG *et al* 2000) afirmam que indivíduos e organizações agem sobre os mesmos princípios. Estes autores definem

24

que os processamentos de informações são descritos, iniciando-se em atenção, passando para codificação, depois armazenagem e recuperação, culminando em escolha e por fim chega-se ao resultado. Sendo ilustrado na figura 1, abaixo:

Figura 1 – Modelo de processo paralelo de tomada de decisões estratégicas



Fonte: Corner, Kinicki e Keats (1994 adaptado de Mintzberg *et al* 2000, p. 121).

Mintzberg *et al* (2000) afirmam que para existência do construto mental é necessário organizar o pensamento alocando-os em mapas cognitivos. Delimitando-os em esquemas e molduras. O primeiro deriva da psicologia cognitiva, onde o esquema representa o conhecimento em diferentes níveis. O modelo de mapa mental definido com esquema pode ativar ou não uma ação. Portanto, pode ser que muitas vezes exija-se menos estudo de palavras e mais reconhecimento das imagens.

A ala subjetivista enxerga a estratégia como baseada na cognição como uma construção, para esta visão, aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo. A mente reproduz a interpretação a seu modo, ela constrói o seu mundo, dessa forma a mente cria sua realidade. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Esta visão recria a moldura, onde esta engessa os pensamentos grupais, onde os pensamentos individuais dependem da dinâmica grupal. A visão

25

construcionista como pode ser definida a ala subjetiva, diz que ninguém enxerga o ambiente, mas ao invés disso criam o ambiente, a partir das informações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 129).

Para Mintzberg *et al* (2000), a escola cognitiva é na melhor das hipóteses, uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. Dessa forma, segue abaixo suas premissas sobre este tema:

- A formação de uma estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
- As estratégias emergem como perspectivas, em forma de conceitos, mapas ou esquemas que se vão moldando com a informação vinda do ambiente.
- A informação vinda do exterior passa através de filtros, antes de ser codificada pelos mapas cognitivos (Linha Positivista), de onde vão nascer às interpretações do mundo exterior, que irá existir apenas nesta mente (Linha Subjetiva). Em outras palavras, o mundo pode ser modelado e construído de várias formas, dependendo apenas da maneira como é interpretado.
- Como conceitos, as estratégias são difíceis de alcançar, mas quando alcançadas são muito difíceis de mudar.

2.5 COMPORTAMENTO COGNITIVO

A cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento. (HAYES & ALLINSON, 1994 *apud* GIMENEZ, 2000).

Estilo cognitivo tem sido definido como diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisões. Kirton (1976 *apud* GIMENEZ, 2000).

A busca constante da avaliação de um ambiente competitivo em uma pequena empresa é um processo de organização de informações ambientais em uma estrutura coerente que auxilie a tomada de decisão. Assim, pode ser que esta avaliação seja influenciada pelo estilo cognitivo individual, e indiretamente possa afetar decisões estratégicas.

Conforme Hayes e Allinson (*apud* GIMENEZ, 2000) sugerem que medidas de

26

estilo cognitivo podem ser usadas para informar decisões administrativas relacionadas à seleção e colocação de pessoas, composição de grupos,

administração de conflitos, desenho de tarefas, estilo administrativo, treinamento e desenvolvimento.

2.5.1 Classificação do estilo cognitivo de Kirton

Kirton (1976 *apud* GIMENEZ, 2000) defende que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um continuum com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Os extremos deste continuum foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovador, respectivamente. Indivíduos que têm um estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina, e atenção às normas. Eles tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que se derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

Segundo Kirton (1976 *apud* Gimenez, 2000) as pessoas caracteristicamente são inovadoras ou são adaptadoras. Essa observação leva para uma exploração a mais dos tipos de características que devem ser relatadas para esses dois estilos cognitivos. As descrições das principais características de cada estilo estão listadas no quadro abaixo:

INOVADORES	ADAPTADORES
Visto como indisciplinado, desafiador de regras.	Caracterizado pela precisão, confiança, eficiência, prudência, disciplina.
Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-las.	Tende a aceitar os problemas e restrições como definidos.
Produzem numerosas idéias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros.	Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis.
Preferem situações não estruturadas.	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.
Importantes para situações de mudança e crise.	Importantes para situações em andamento.
Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido.	Vistos pelos inovadores como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis.
Na perseguição das metas, o convite aceito significa um pequeno respeito.	Sujeito a construir metas sem grandes significados (meio-termo).
Suscetível a rotinas detalhadas somente por curtos períodos.	É capaz de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado.
Toma o controle em situações desestruturadas.	É uma autoridade dentro dos limites de uma dada estrutura.
Oferece critérios aos desafios, tem pouco respeito a comportamentos passados.	São raros os desafios.
Mostram-se sem dúvidas quando gera idéias.	É essencial para o funcionamento da organização o tempo todo.
Quando colaborando com adaptadores, fornece orientações das tarefas, o rompimento com o passado e teorias aceitas.	Quando colaborando com inovadores fornece estabilidade, ordem e continuidade para a sociedade (relacionamento).
Insensíveis, oferecem resistência para a coesão do grupo.	Sensíveis, mantém a coesão do grupo e cooperam.
Fornece a dinâmica para ousar as mudanças radicais periódicas.	Fornece uma base segura para as operações mais arriscadas do inovador.

Fonte: Adaptado de Kirton (1976 *apud* Gimenez, 2000).

Para Bastos e Borges-Andrade (2004, p. 69), “trata-se, portanto, de uma atividade que é, em essência, social, quer porque ocorrem pautada em normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer

objetos sociais carregado de valor, de significado emocional e afetivo”.

Segundo Reger e Huff (1993 *apud* RAMOS, FERREIRA E GIMENEZ 2008), no ambiente competitivo delimitado pela população de empresas em um determinado ramo, a formação dos grupos estratégicos é decorrente do compartilhamento de percepções cognitivas comuns. O enfoque cognitivo permitiria, então, encontrar nuances nos agrupamentos estratégicos que não são percebidas em estudos econômicos de análise dos concorrentes.

2.5.2 Teoria de Kelly

A teoria de personalidade de Kelly (1963 *apud* GIMENEZ, 2000), e sua psicologia dos construtos pessoais geraram este instrumento que permite o conhecimento dos construtos cognitivos que orientam a percepção dos atores organizacionais. Para este autor, o entendimento do mundo está associado à categorização dos elementos da percepção. Estas categorias são embasadas no estabelecimento de similaridades e diferenças entre os elementos percebidos, o que constituiria um frame estável de referência para o indivíduo. Em pesquisa torna-se possível a elucidação destes construtos, utilizados pelo indivíduo para interpretar seu ambiente, pela aplicação de um conjunto de procedimentos conhecidos como técnica de grade de repertório.

Quadro 3 – Corolários da teoria dos construtos pessoais de Kelly

Corolários	Descrição
Construção	A cognição é um processo discriminatório, voltada para o entendimento do mundo, pois é através dela que categorizamos elementos e eventos, formando um conjunto de construtos para dar sentido às coisas.
Individualidade	Cada indivíduo tem seu próprio conjunto de construtos.
Organização	Este conjunto é organizado de forma a existir uma hierarquia de construtos tal que alguns sejam mais fortes e mais amplos do que outros.
Dicotomia	Cada construto implica em dois pólos, sendo estes formados psicologicamente (e não através da lógica).
Escolha	As pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas.
Extensão	Os construtos podem ser limitados a situações específicas.
Experiência	O conjunto de construtos pessoais pode sofrer modificações com a experiência.
Modulação	Refere-se à questão de modificação de construtos decorrentes da experiência. Há construtos permeáveis e não. Permeabilidade refere-se à facilidade de modificação.
Fragmentação	Dentro do conjunto de construtos, poderão existir subconjuntos que podem até ser incompatíveis.
Equivalência	Duas ou mais pessoas apresentam processos psicológicos semelhantes, quando empregam construções de experiências similares.
Sociabilidade	O conjunto dos construtos, ou parte dele, de uma pessoa pode ser compreendido por outras.

Fonte: Adaptado de Bannister e Fransella (1986). *In*: Pidd (1998).

2.5.3 Estilo Cognitivo e Dirigente

A atual competitividade dos negócios e a alta taxa de mortalidade de pequenas empresas têm mostrado, cada vez mais, a importância da administração estratégica neste tipo de empresa. Porter (1997) diz que “uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho

dos ventos da concorrência”. Neste contexto, ele explica que ser apenas eficiente não basta. Para o autor, ter uma estratégia definida é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, para a empresa enfrentar o mercado.

Considerando que o conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu meio ambiente, a sobrevivência de pequenas empresas, está intimamente relacionada à capacidade de adoção de procedimentos de gestão que permitam o mapeamento das pressões ambientais.

Na Micro e Pequena Empresa, o processo de escolhas estratégicas possui características diferentes daquelas percebidas nas grandes empresas. Enquanto em uma grande organização o processo de escolhas estratégicas é, normalmente, realizado por meio do consenso e negociação entre várias pessoas, na pequena empresa o processo decisório está a cargo de uma única pessoa – o gerente – proprietário. Neste caso, a personalidade do dirigente, ou seja, do tomador de decisões poderá, de maneira significativa, moldar a estratégia adotada na pequena empresa. Em outras palavras esta pode ser um reflexo de tal personalidade (GIMENEZ, 2000).

Seguindo essa mesma linha de pensamento, pode-se dizer que as decisões estratégicas tomadas nas pequenas empresas não seriam resultado de diferentes tipos de informações, mas de diferentes interpretações que os indivíduos estabelecem em acordo com seu estilo cognitivo (GALLEN, 1997 *apud* RAMOS, FERREIRA 2004)).

Mitntzberg e Quinn (2001) dizem que a tomada de decisões nas organizações empreendedoras é flexível, e o processo tende a ser intuitivo, refletindo a visão de mundo do decisor.

Para Oliveira (2001, p. 381), os dirigentes frente à formulação de estratégia devem ter mentes estrategistas, devem ter atitude interativa perante as questões estratégicas da organização, saber lidar e administrar conflitos ambientais, estar voltado ao processo de inovação, saber adequar o processo de tomada de decisão e ainda estabelecer prioridades, ter capacidade administrativa para consolidar o seu negócio, com isso ainda ter autocontrole e poder gerencial.

2.6 CATEGORIAS ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW

O conceito de categorias estratégicas determinado por Miles e Snow (1978

apud GIMENEZ, 2000), tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica (SEGEV, 1987; SHORTEL e ZAJAC, 1990; JAMES e HATTEN, 1995), especialmente entre os estudiosos da área em pequenas empresas (DAVIG, 1986; RUGMAN e VERBEKE, 1987; OLSON e CURRIE, 1992). Estes autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias comuns: defensiva, prospectiva, analítica e reativa, que diferenciam as empresas através da relação estratégia/estrutura e ambiente, ancorado em três idéias centrais: interação com o ambiente; escolhas estratégicas; processo e estrutura organizacionais.

Esse modelo propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (a) problema empreendedor: definição do domínio de produto/mercado; (b) problema de engenharia: escolha de sistemas técnicos; e (c) problema administrativo: relacionado à estrutura e processos organizacionais. (GIMENEZ, 2000).

As duas categorias mais contrastantes são: (1) estratégia prospectiva, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e (2) estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e ênfase muito grande em eficiência. A terceira categoria - analítica - pode ser vista como híbrido de estratégia prospectiva e defensiva, possuindo área central de negócios mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectiva. Finalmente, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente. O quadro 2 abaixo sintetiza as características de cada categoria estratégica.

Quadro 4 – Categorias estratégicas de Miles e Snow

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

Fonte: Miles e Snow (1978 *apud* GIMENEZ, 2000).

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, será realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, com vistas a conhecer em profundidade o “como” e os “porquês” da empresa. Evidenciando a sua unidade e identidade próprias, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O ponto de partida deste estudo é o entendimento de que os ambientes organizacionais são construídos cognitivamente e que, mesmo participando objetivamente de espaços competitivos comuns, cada organização percebe e dá significados diferentes às pressões provenientes do ambiente institucional.

Autores da vertente cognitiva entendem que o ambiente organizacional é construído a partir da interação social entre os atores envolvidos na organização e comporta pressupostos objetivistas (SMIRCICH & STUBBART, 1985 *apud* MINTZBERG 2000). Nesse sentido, pode-se dizer que os gestores, a partir da interação social com os diversos públicos de uma organização, buscam interpretar o ambiente e formar alternativas para o comportamento estratégico.

Com isso propõe-se a utilização de uma abordagem cognitiva sistêmica, a fim de observar e analisar as empresas como um todo. Conforme Carter (2001, *apud* RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ,) e Ferreira (2005), este método possibilita investigar como a formação do executivo e fontes de informação utilizadas por ele, influenciam na tomada de decisões.

3.1 COLETA DE DADOS

Procurando entender de que maneira as características individuais dos gestores interferem na percepção do real e na tomada de decisões estratégicas da empresa, foram realizadas entrevistas em profundidade, em três etapas estruturadas, com o dirigente/proprietário, com o objetivo de verificar o perfil do proprietário, sua visão sobre a empresa (atualmente e em médio prazo), como acontece na prática o processo de tomada de decisões, quais os conflitos existentes nesse momento, como é entendido o poder dentro da empresa, etc. Como dito anteriormente, foram utilizados métodos qualitativos.

A pesquisa foi realizada no período de abril de 2011 até novembro do mesmo ano. Foram realizadas onze entrevistas com donos/fundadores de empresas e seus

sucessores. Quatro dirigentes da Empresa S colaboraram com o trabalho, dois da Empresa F, dois da Empresa P e três da Empresa N também fizeram parte para a construção desta pesquisa. Onde no capítulo quatro constitui descritas cada etapa da pesquisa e a demonstração do resultado dos questionários aplicados. O questionário aplicado encontra-se disponível no tópico anexo.

Conforme Gimenez (2000, p. 65) muitos pesquisadores “tem aplicado métodos qualitativos na tentativa de gerar quadros mais ricos do processo de formação da estratégia”.

Segundo Gil (1991), a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, uma conexão entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Normalmente descritiva, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seus significados são os focos principais de abordagem.

Ainda de acordo com Gil (1991), a abordagem com caráter objetivo descritivo, visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

O questionário realizado com os gestores de suas respectivas empresas será de caráter qualitativo e conta com questões abertas, fechadas e de escalas.

É compreendido por questionário, uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado por escrito. Este deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções, essas devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do entrevistado e facilitar o preenchimento.

3.2 PLANO DE AMOSTRAGEM

Partindo do pressuposto que este estudo não possui um viés mercadológico, mas sim um estudo comportamental, ou seja, como acontece um determinado evento dentro do universo das empresas familiares, foram selecionadas quatro

35

empresas que atuam em distintos segmentos. Acredita-se que este primeiro critério tornou o estudo mais rico, na medida em que possibilitam a comparação dos eventos em tipos diferentes de organizações.

A amostra foi composta a partir dos seguintes critérios:

- Estar enquadrada como pequena empresa;
- Possuir caráter familiar;
- Atuar no mercado a mais de três anos;
- Estejam buscando profissionalizar a empresa;
- Gestão realizada pelos proprietários.

As empresas que fazem parte da amostra, enquadram-se no conceito de empresa familiar que, segundo Bottino-Antonaccio (2007),

... é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração e, ou no controle acionário da empresa, independente de estar na 1ª ou 2ª geração. A reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” de dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa (e vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários são conseqüências e especificidades deste tipo de organização. (<http://www.portaltudoemfamilia.com.br>)

Este conceito balizou a escolha das empresas, que fizeram parte do estudo em questão.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Em seus estudos sobre as estratégias de Miles e Snow, Gimenez (2000) identifica três perspectivas adotadas nos trabalhos de pesquisa relacionados a pequenas empresas: abordagem econômica, empreendedora e administrativa. A abordagem econômica diz respeito a estudos da contribuição e impacto das pequenas empresas para o desenvolvimento social e econômico. A abordagem empreendedora analisa planejamento de novos negócios, perfil de novos empreendedores e outros fatores relacionados à criação de novas empresas. E, a abordagem administrativa que é composta de temas relacionados à administração

de pequenas empresas, tais quais tomada de decisão, planejamento, marketing, finanças, produção e recursos humanos. Desta forma, a primeira escolha metodológica neste estudo foi à escolha de assumir uma abordagem administrativa,

36

visto a natureza do termo escolhido.

Tendo como objetivo avaliar o impacto do estilo cognitivo dos gestores das pequenas empresas familiares na tomada de decisões, foi feita uma análise, a luz dos conceitos de categorias estratégicas proposto por Miles e Snow, das escolas de pensamento no campo da administração estratégica de Mintzberg e das teorias de Kirton que classifica os gestores, a partir de seu estilo cognitivo em adaptadores ou inovadores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas, analisadas e interpretadas as informações processadas durante a coleta de dados no trabalho de campo, que permitiram a investigação acerca do problema de pesquisa proposto. Para uma melhor compreensão é realizada uma correlação entre e dentre o comportamento estratégico e o estilo cognitivo; e, por último, tecem-se as considerações sobre a análise dos resultados.

Foram realizadas entrevistas com dois ou mais dirigentes de cada empresa, totalizando um campo de amostra de onze entrevistas. A partir dos dados obtidos nestas entrevistas é que podemos elucidar melhor o objetivo da mesma, onde se buscou verificar e avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes, o qual está relacionado com as escolhas estratégicas da organização.

4.1 DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas participantes desta pesquisa são identificadas como empresas S, P, F e N, seguindo-se esta ordem para a descrição e caracterização das empresas - sem o fim de explorá-las profundamente, a apresentação e análise dos dados.

A descrição dos dados das empresas selecionadas foi realizada a partir dos dados coletados nas entrevistas de campo baseado no roteiro em anexo.

4.1.1 Empresa S

A Empresa S atua no ramo de serviços de beleza. Inaugurada em junho de 2007, no Centro de Porto Alegre (RS). Inicialmente oferecia serviços de depilação e embelezamento de mãos e pés. Em 2008, atendendo a inúmeros pedidos de clientes, expandiu sua gama de serviços e passou a oferecer serviços de estética facial, corporal e cabeleireiros. Também neste mesmo ano, foi inaugurada a sua segunda unidade. Localizada no bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre (RS), onde também oferece serviços de cabeleireiros, depilação, embelezamento

de pés e mãos, estéticas facial e corporal. Além disso, oferece um espaço diferenciado para o atendimento de noivas (os), debutantes, e também, para clientes que procuram o bem-estar proporcionado por programas de Spa Day.

A missão da Empresa S é oferecer um atendimento diferenciado, por meio de profissionais qualificados em um amplo e agradável espaço físico. Pensando no bem-estar e saúde dos clientes e profissionais, e empresa segue as normas de Biossegurança, sendo esta definida como

Conjunto de procedimentos, ações, técnicas, metodologias, equipamentos e dispositivos capazes de eliminar ou minimizar riscos inerentes as atividades de pesquisa, produção, ensino, desenvolvimento tecnológico e prestação de serviços, que podem comprometer a saúde do homem, dos animais, do meio ambiente ou a qualidade dos trabalhos desenvolvidos. (www.ctnbio.gov.br).

Nesse sentido, em todos os procedimentos de embelezamento de pés e mãos e depilação são utilizados materiais descartáveis e esterilizados em autoclave. Na depilação, é utilizado o método de depilação espanhol, onde no processo a cera é descartável, sendo esta totalmente descartada na frente do cliente. Na mesma linha de preocupação e segurança com o cliente e seus profissionais, os produtos utilizados pelos cabeleireiros são registrados e liberados pela ANVISA. Assim a Empresa S trabalha: buscando sempre o bem-estar, segurança e satisfação de seus clientes.

Atualmente trabalham na Empresa S mais de 60 profissionais, entre as duas unidades, entre contratos de carteira assinada (CLT) e profissionais liberais (autônomos). No que tange ao modelo de administração adotado, pode-se dizer que hoje ele está dividido por áreas e funções. A divisão das tarefas da empresa se da pela área operacional e recursos humanos (que lida com o cliente, com os funcionários da CLT e funcionários autônomos), pela área financeira e jurídica (pagamentos: folha e rateio, contas a pagar e receber, estoque, documentação de contratação de pessoal, entre outros) e área administrativa geral (abrangendo aqui também questões de planejamento de marketing). Cada área tem um gerente responsável por ela. Entretanto, todos os gerentes se reportam ao Gerente Geral. Como se trata de empresa familiar, a proprietária assume a função de Gerente Geral. Além da proprietária, trabalham na empresa duas filhas e o marido de uma delas, com idades entre 23 a 43 anos. Sendo eles, respectivamente, responsáveis pelas áreas operacional, financeira e jurídica. Cada um responde especificamente

por uma área.

A empresa constitui da formação de Publicidade e Propaganda e mestrado na área da Gerente Geral, e suas filhas uma concluindo o curso de Administração e outro com formação em 2º grau completo, por conseguinte, o seu genro cursando faculdade de Direito.

A exemplo de diversas outras empresas familiares, de pequeno porte, existem hoje, entre outros, problemas de comunicação, “atravessos” de funções, isto é, o responsável por uma área acaba tomando decisões que não lhe cabem, conflitos familiares que acabam se estendendo para além do espaço de trabalho, desorganização em alguns procedimentos, lentidão de alguns processos e ausência de planos de carreira.

4.1.2 Empresa F

Fundada em 1987, por uma profissional formada em Arquitetura e seu marido, este engenheiro mecânico. E atualmente dirigida pela fundadora e seu filho - que segue o mesmo destino do pai, no qual cursa o curso de Engenharia Mecânica, onde ela assume o cargo de Diretora Geral e ele o cargo de Diretor de Projetos, com idades de 56 anos e 22 anos, respectivamente.

Sendo a Empresa F localizada no município São Leopoldo, cidade metropolitana de Porto Alegre (RS), tradicionalmente metalúrgica dispõe de excelente infra-estrutura para o setor industrial, mão de obra qualificada - conta com 13 funcionários, fornecedores de matérias primas e de tratamentos (beneficiamento) e economia forte e diversificada.

A Empresa F emprega tecnologia em desenvolvimento e manufatura dos seus produtos tem origem em normas, pesquisas e experiências realizadas internamente e externamente garantindo o desempenho dos mesmos.

A relação da Empresa F com seus fornecedores, cliente interno e externo é de parceria buscando assim a satisfação de todos e uma relação duradoura.

A Empresa F mantém responsabilidade social com a comunidade e tem como objetivo o cumprimento às obrigações sociais e legais com seus colaboradores, fornecedores e clientes e a preservação do meio ambiente.

SEGMENTOS DE MERCADO

- Bélico: Fabricação de peças de precisão para segurança de armas de defesa leves;
- Automotivo: Fabricação de ferramentas para parafusos com encaixe interno, tipo Torx, Multidentado, Ribe, Sextavado;
- Eletrodomésticos: Fornecimento de ferramentas manuais para montagem do produto;
- Agrícola: Fabricação de ferramentas para motosserras;
- Ferramentas Elétricas: Ferramentas para regulagem das máquinas.

Os processos de manufatura empregados pela Empresa F são altamente competitivos a nível global, permitindo a redução dos custos dos clientes e a perpetuação do negócio.

O sistema produtivo está fundamentado na produção enxuta, o layout por processo e ou células de manufatura. Os funcionários estão capacitados para as atividades, os equipamentos têm sua manutenção planejada e garantem uma fabricação controlada e repetitiva.

O sistema da qualidade da Empresa F garante o controle dos processos administrativos e produtivos assegurando a qualidade do produto e serviços, pontualidade nos prazos de entrega.

O treinamento dos seus Recursos Humanos, a inovação em produtos, em processos e meios de produção garante o aperfeiçoamento contínuo dos produtos, serviços, a continuidade no mercado e satisfação dos clientes.

Atualmente há um sistema da qualidade atendendo as normas ISO 9000-2000 e estão em processo buscando a certificação da mesma.

4.1.3 Empresa N

A Empresa N alimentos começou suas atividades em 2003, fundada por um senhor experiente, que hoje está com idade de 63 anos, que já havia trabalhado para empresas do mesmo ramo e que buscando demonstrar seu conhecimento no

ramo, optou por abrir sua própria empresa com a ajuda de seus dois filhos, com idades ente 26 e 29 anos. O roteiro demonstra que o Diretor Geral dessa empresa

41

possui escolaridade com 2º grau incompleto e seus filhos com formação em graduação completa, formados em cursos de Direito e Economia.

Inicialmente a Empresa N comercializava carnes de frangos em cortes e inteiros. A empresa tinha na época dez colaboradores atuando nas diversas áreas e contava com quatro câmeras frias pequenas com capacidade total de armazenamento de aproximadamente 50 toneladas de produtos.

Em 2007 foi inaugurada a sede própria localizada no Bairro Humaitá, situada na cidade de Porto Alegre (RS). Atualmente a empresa conta com 30 funcionários e possui quatro amplas modernas instalações frigoríficas com capacidade de armazenar em média 300 toneladas de produtos congelados e resfriados. Hoje além de produção de carnes de frangos, a empresa conta com um mix de produtos de carnes bovinas, suínas, aves, ovinos, peixes, embutidos, congelados, entre outros produtos no ramo alimentício.

A empresa distribui com sua própria frota de veículos para uma vasta área de abrangência, atendendo a clientes como hospitais, lanchonetes, supermercados, restaurantes, hotéis e cozinhas industriais de Porto Alegre, Grande Porto Alegre e Litoral.

A empresa tem parcerias com marcas consolidadas no mercado como Lebon, Nicolini, Excelsior, entre outras, que unem forças para que seus produtos sejam entregues ao consumidor com a melhor qualidade possível.

4.1.4 Empresa P

A Empresa P é uma empresa familiar, situada no bairro Vila Jardim, em Porto Alegre, RS. Fundada em 1998, por dois irmãos, que possuem idades em torno de 47 e 52 anos, a empresa atua no controle de pragas, como insetos, cupins, ratos, entre outras. A empresa é composta por cerca de 40 funcionários, tanto na área comercial, especializados em prestações de serviços, área de faturamento/cobranças, entre outras.

Através das entrevistas coletadas, verificamos aqui, que os dirigentes dessa empresa possuem escolaridade de 3º grau completo, um com formação em Administração de Empresas e outro com formação em Economia.

A Empresa P tem em seus princípios e rotinas, a segurança como fator

42

prioritário, zelando pelos seus operadores, ambientes atendidos. Dentro do foco, destacando as ações:

- Manual de Procedimentos Operacionais;
- Treinamento e acompanhamento das NRs (Normas Regulamentadoras) de segurança e saúde no trabalho pertinentes às atividades da empresa P, como trabalho em altura, em espaço confinado, etc.;
- Quadro de colaboradores com especialistas atuando na Segurança do Trabalho e Responsabilidade Técnica;
- Obrigatoriedade do uso de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), sendo a empresa P detentora de vários recursos técnicos de apoio à segurança, como medidor de gases, tripé de segurança, etc.

A diretriz de buscar o melhor para o meio ambiente é parte de sua marca, por isso o uso do termo “qualidade ambiental”. É uma empresa convicta de que tal postura é um respeito para com aqueles que contratam os seus serviços e com a comunidade de um modo geral. São algumas das medidas alinhadas a este seu compromisso:

- Manuais de Instruções Ambientais;
- Reuniões semanais de Qualidade;

Além disso, a empresa adota outras medidas voltadas para preservação do Meio Ambiente, tais como:

- Destinação correta de embalagens de domissaneantes de Controle de Pragas;
- Destinação às áreas regularizadas, resíduos cloacais e outros perigosos coletados em sucção por caminhão auto vácuo;
- Uso de gás natural em veículos para os atendimentos;
- Controle de emissão de gases de caminhões.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, em que se apresentam e analisam os dados empíricos, coletados nas entrevistas realizadas junto as empresas estudadas, o objetivo principal é descrever o processo de formação de estratégia de acordo com o estilo

43

cognitivo dos dirigentes de micro e pequenas empresas familiares. Procura-se também confrontar a aplicação do roteiro e a revisão bibliográfica feita, com intuito de identificarem e analisarem similaridades, diferenças e novos aspectos relacionados à utilização desta ferramenta no âmbito das Micro e Pequenas Empresas familiares.

O roteiro prático para a elaboração da formação estratégica de acordo com estilo cognitivo dos dirigentes em Micro e Pequenas Empresas familiares foi aplicado em empresas de segmentos diferenciados na cidade de Porto Alegre e região Metropolitana, selecionadas conforme critérios definidos anteriormente. Como a metodologia utilizada nesta pesquisa caracterizou-se, de acordo com procedimentos técnicos, como um estudo multicasos, exigiu-se um método comparativo entre as empresas estudadas.

4.2.1 Análise e aplicação do roteiro parte 1

A primeira parte do roteiro das entrevistas aplicadas no questionário é referente ao perfil pessoal do dirigente das empresas, onde encontram distribuída parte do questionário inserida no tópico de descrição e histórico das empresas pesquisadas e o restante detalhado neste tópico.

Quadro 5 – Síntese das informações do perfil dos entrevistados

	Empresa S	Empresa F	Empresa N	Empresa P
Sexo	1 Masculino e 3 Femininos	1 Masculino e 1 Feminino	2 Masculinos e 1 Feminino	2 Masculinos
Idade (anos)	Entre 23 e 43	Entre 22 e 56	Entre 26 e 63	Entre 47 e 52

Fonte: dados da pesquisa.

a) Quanto à formação educacional

Quanto à escolaridade dos gestores pesquisados, 2 entrevistados concluíram ensino médio, 3 entrevistados possuem ensino superior incompleto, 6 apresentam ensino superior completo e dentre estes 2 entrevistados afirmaram terem realizados cursos de pós-graduação.

44

b) Quanto à trajetória profissional

A partir das entrevistas realizadas, pode-se inferir que as empresas estão na primeira geração, ou seja, não foram empresas herdadas. Em todas as empresas pesquisadas os fundadores ainda estão à frente da gestão. Todos os principais dirigentes tiveram experiências anteriores como empregados em outras empresas.

A fundadora da empresa S, com sua formação em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda, primeiramente trabalhou nesta área, e com sua capacidade de criação, resultou por criar o próprio negócio na área de serviços de beleza.

Já a fundadora da empresa F, formada em Arquitetura, teve como sonho abrir seu escritório de Arquitetura, fazer projetos, mas ao casar, seguiu com a parte de fazer projetos, mas conectada a alguém da área de Engenharia Mecânica, começaram na garagem de casa a projetar peças de chave alen – utilizada em ferramentas gerais.

Entretanto o empreendedor da empresa N trabalhou muitos anos com a representação de produtos alimentares, prestando serviços em indústrias do ramo alimentício, muito desconte com a gama de conhecimentos que tinha sobre este mercado, resultou na abertura da sua própria empresa.

E o proprietário da empresa P, formado em administração de empresas, inicialmente começou sua vida profissional atuando na área administrativa de uma empresa área, mas resolveu investir seus esforços na sua própria empresa, e aliou-

se a seu irmão e formaram a empresa que atua no controle de pragas, como insetos, cupins, ratos, entre outros.

c) Quanto à especialização e aperfeiçoamento

Quanto à especialização e aperfeiçoamento observamos que uma minoria se preocupa em estender seu conhecimento formal.

Vemos que dentre os 11 entrevistados, apenas 4 dos entrevistados se interessam em realizar cursos de aperfeiçoamento ou especialização em sua área de formação. Entretanto, todos os entrevistados procuram e se preocupam em se manter atualizados, utilizando outros recursos.

45

d) Quanto à utilização de fontes de informação sobre o mercado

Muito embora os entrevistados digam que não buscam cursos de aperfeiçoamento formais para manterem-se atualizados sobre o mercado e administração de seus negócios, são unânimes em afirmar que se baseiam em outras fontes de informação para consultar e manter-se informado sobre o mercado em que atuam, vejamos:

- 11 entrevistados usam internet;
- 5 entrevistados participam de feiras e convenções;
- 4 responderam que assistem à televisão;
- 9 disseram que lêem revistas especializadas;
- 5 dos entrevistados utilizam-se de outros meios como jornais para manterem se informados.

Pode-se observar aqui, que muito embora os dirigentes não realizem cursos formais de atualização, todos estão conectados ao mercado, por meio de informações midiáticas. A internet aparece como a “grande” fonte de informações.

4.2.2 Análise e aplicação do roteiro parte 2

Aqui os entrevistados responderam perguntas referentes aos dados relativos à empresa, como histórico da empresa, e como pensam sobre esta em relação ao mercado.

Quadro 6 – Síntese das informações do perfil das empresas

	Empresa S	Empresa F	Empresa N	Empresa P
Quadro de funcionários	10 a 50	10 a 50	10 a 50	10 a 50
Ramo de atuação	Serviços	Indústria	Indústria	Serviços
Tempo de atuação	4 a 8 anos	15 anos ou mais	9 a 15 anos	9 a 15 anos

Fonte: dados da pesquisa.

46

a) Quanto ao tempo de atuação das empresas

Das empresas pesquisadas, uma está há pelo menos 5 anos de atividade e as outras três estão há mais de 5 anos em atividade, ou seja, já passaram da fase onde se concentra o maior índice de mortalidade de empresas. Segundo o SEBRAE (2004) 60% das micro e pequenas empresas no Brasil não sobrevivem aos 4 primeiros anos. Desta forma, apesar de se encontrarem em nível de risco segundo o SEBRAE, possuem um relativo conforto quanto ao risco de falência ou fechamento.

b) Quanto ao tipo de assessoria

As empresas analisadas podiam optar de acordo com o roteiro entre assessorias de marketing, contábil e jurídica.

Observamos similaridades entre as quatro empresas analisadas: todas possuem permanentemente assessoria contábil, e assessoria jurídica apenas pontualmente, ou seja, quando existe uma situação problema.

Já em relação à assessoria de marketing apenas uma dessas empresas, a empresa S, possui. Entretanto, ela não é terceirizada, visto que, em função da formação da proprietária, cabe a ela realizar este tipo de assessoria.

c) Quanto à existência de um Planejamento Estratégico

Nenhuma empresa analisada possui planejamento estratégico formalizado. O que reforça um dos referenciais citados no capítulo 2, onde vemos que empresas familiares tendem a não ter planejamento estratégico formal, Bernhoeft (1989). Mas não quer dizer que esta não pense estrategicamente, pois a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos diversos níveis organizacionais e as atividades envolvidas nesse processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos serem alcançados. Apesar de não terem planejamento estratégico formal de médio e longo prazo, todas as empresas pesquisadas parecem ter objetivos e metas traçadas.

d) Quanto aos Serviços e Produtos

Na segunda parte da entrevista procurou-se saber, entre outros, como o

47

dirigente enxerga seus produtos e serviços perante o mercado e como este define aos olhos do cliente.

Pode-se perceber que a maior parte das empresas analisadas definem seus produtos como estáveis, mas que de certa forma possuem produtos e serviços inovadores e também quando estáveis são bem definidos pela organização. Três empresas optaram pelo tópico: “Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.” e a empresa N optaram pelo tópico: “São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.”

Analisando essa questão de acordo com o referencial de Miles e Snow (1978 *apud* GIMENEZ, 2000), detectamos que as três empresas que acreditam que seus produtos se distinguem em estáveis e inovadores enquadram-se no âmbito das estratégias competitivas como analítica sendo esta “a empresa que adota essa estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor” Miles e Snow (1978 *apud*

GIMENEZ, 2000, p. 117). Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva. Isso mostra que optam por um produto ou serviço segmentado e cuidadosamente ajustado ao mercado. Já a empresa N, acredito que seus produtos/serviços são bem focados e estáveis, contrastando com a estratégia defensiva postulada por Miles e Snow (1978 *apud* GIMENEZ, 2000), onde a empresa age com idéias prontas, o foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.

e) Quanto a Imagem da organização

Nesta questão tentamos analisar como a empresa está inserida no mercado e como seus dirigentes a vêem.

Percebemos que maior parte das empresas “reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição”. Segundo as estratégias de Miles e Snow, detectamos que as empresas F, N e P, compreendem ao grupo de estratégia reativas, onde estas procuram não arriscar em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçadas por seus competidores. A

48

abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões externas. Podemos averiguar falha na vinculação e adequação da tecnologia, estrutura e processos com a estratégia a ser articulada.

Já a empresa S define sua imagem como uma organização que oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade. Esta empresa adota o modelo de estratégia defensiva, pois sua gama de produtos/serviços é limitada, e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos/serviços com melhor qualidade. Não procura estar entre o líder do seu ramo, restringindo-se aquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um. Utilizando um domínio estritamente cuidadoso diante o mercado.

f) Quanto ao tempo investido no monitoramento do mercado

Os entrevistados da empresa S determinam que o tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências do mercado se encaixam como

esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

Os entrevistados da empresa F definem que a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado, ou seja, o tempo é considerado médio.

A empresa N acredita que a empresa passa grande tempo monitorando o mercado, que o tempo gasto pela empresa é extenso.

Enfim a empresa P, assim como a empresa S, gasta tempos esporádicos para monitorar o mercado.

Compreendemos que todas as empresas têm de alguma forma preocupação com o negócio e com o ramo que este se encontra. E que para se manter no mercado é necessário monitorar as tendências e mudanças de mercado.

g) Quanto à abordagem genérica

A pergunta torna-se mais pessoal nesta questão, pois à medida que se pergunta “A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por”, temos quatro opções diferentes, mas que de certa forma é guiada por cada dirigente.

Pontuamos que três dirigentes acreditam que sua empresa tem “uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos

49

atualmente”.

Outros três dirigentes crêem que sua empresa possui “uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos”.

Outros cinco dirigentes acreditam que sua empresa se enquadra na “prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial”.

Observamos que as respostas dadas das quatro empresas mostram que todos os dirigentes preferem serem mais conservadores, não tendem a arriscar sem ter certeza.

Notamos que nenhuma empresa acredita que sua empresa age de forma agressiva no mercado a fim de colocar novos produtos e serviços no mercado.

h) Quanto ao foco administrativo

Grande parte dos dirigentes, em números, dos 11 (onze) entrevistados 8 (oito) acreditam que o melhor para sua empresa é analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que “protegemos nossa posição financeira segura”.

Outros 3 (três) dirigentes procuram se posicionar de forma a manter uma atitude financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.

Essa postura denota que todos os dirigentes entrevistados mostram uma postura conservadora em relação à empresa, buscando a estabilidade financeira da mesma e arriscando pouco em inovações.

i) Quanto à comparação com os concorrentes

As empresas S e F procuram identificar tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.

Logo, as empresas N e P buscam identificar aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram seus atuais produtos e serviços e sua posição no mercado.

Nesta questão notamos que os dirigentes não estão muito preocupados em ser líder em seu mercado, mas em sim manterem-se seguidores de mercado.

50

j) Quanto à estrutura da organização

Neste caso as empresas S e N definem suas organizações como funcionais e organizadas por departamento.

As empresas F e P acreditam que suas empresas são primariamente funcionais, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.

Confrontando com o referencial proposto por Kirton (1976 *apud* Gimenez, 2000) observamos que as empresas S e N são empresas adaptadoras, pois quanto aos ajustes organizacionais é essencial a sua funcionalidade e dividida em departamentos para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios. Enquanto as empresas F e P encaixam-se como inovadoras, mas em tempos de mudança ou

crise, podem passar por desordens em aplicar-se as demandas organizacionais de rotina.

k) Quanto aos procedimentos de controle administrativo

As empresas S, N e P possuem caráter altamente centralizado e de responsabilidade primária da alta administração, ou seja, são empresas com padrões hierárquicos fortemente observados.

A empresa F opta por ser uma organização altamente orientada por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.

4.2.3 Análise e aplicação do roteiro parte 3

A parte 3 do roteiro busca levantar dados que mostrem como o dirigente toma suas decisões, abordando o *como*, o *quê* e os *porquês*. O objetivo aqui é identificar e compreender como os dirigentes pensam ao tomar e formar decisões. Aqui tentamos identificar de fato o estilo cognitivo de cada dirigente.

Como visto estilo cognitivo é definido por Kirton (1976) como diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, de organizar e utilizar a informação na tomada de decisões. Nesta perspectiva, conhecer a personalidade, ou seja, o perfil do empreendedor parece ser determinante para observação do

51

estilo administrativo adotado por eles em relação à empresa.

As perguntas da parte 3 estão divididas em questões com parâmetros na escala de Osgood e pede para que cada entrevistado responda a questão conforme melhor reflita sua opinião.

As questões número 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 buscaram levantar informações sobre o processo de tomada de decisões. Perguntado se as decisões tomadas pelos dirigentes são orientadas para o futuro ou pelo presente, afirmam os dirigentes, que tomam suas decisões com perspectiva no futuro. Dos onze entrevistados apenas dois entrevistados disseram que pensam, ao tomar suas decisões, sempre no presente. Ou seja, nove afirmam tomar decisões orientadas para o futuro.

Quanto à velocidade no processo de tomada de decisão, a maior parte dos entrevistados atribuiu possuir agilidade neste processo. Perguntado se o processo era lento ou ágil, quatro entrevistados afirmam que seu processo é baseado mais para lentidão e outros cinco afirmaram que os processos em sua empresa são acordados com agilidade.

Dos entrevistados sete afirmam que tomam suas decisões voltadas mais com base em informações e quatro informaram que tomam suas decisões voltadas mais com base em dados.

Ao pensar na questão onde “com que frequência você considera a opinião da sua equipe ao decidir” e “com que frequência consulta a família ao decidir” observamos que quando se trata de opinião alheia poucos valorizam essa questão, mas quando o assunto é família percebe-se que todos os dirigentes responderam que o compartilhamento de idéias e tomadas de decisão é de suma importância, a veracidade do fato se dá pelo âmbito que dos onze entrevistados todos responderam a questão mencionada para o lado que frequentemente consultam algum familiar. A escola cognitiva de Mintzberg (2000) baliza que quando colocados estes pensamentos em atividade grupal busca-se um processamento de informações, tornando esta ligação indivíduo x processamento de informação em organização.

Para os entrevistados as soluções são melhores elaboradas sem pressão, quando há tempo para refletir. Nesse sentido, os onze entrevistados responderam que a melhor situação é ter tempo para uma reflexão, assim tomam suas decisões

52

sem medo. As respostas dadas a esta questão refletem um estilo pouco inovador dos gestores. O medo de arriscar seu negócio, capital e patrimônio parecem muitas vezes congelar os mesmos. Tal atitude talvez se justifique em função de que o capital financeiro das pequenas empresas é, que geralmente pequeno, também serve muitas vezes de aporte financeiro para o sustento da família. Neste caso, o que vemos preponderar é a prudência.

Os entrevistados, de modo geral, dizem que frequentemente precisam de estímulo de outras pessoas para mudanças. Ou seja, eles apesar de tenderem adotar um estilo mais adaptador, talvez gerado pelo alto grau de responsabilidade a ele atribuída, precisam de estímulos de pessoas com estilo inovador para adotar uma estratégia mais prospectiva.

Em relação à questão em que se pergunta se as decisões dentro da organização são realizadas mais coletivamente ou mais individualmente, parte dos entrevistados (quatro pessoas) afirma que tomam decisões baseadas no coletivo e a outra parte (sete pessoas) definem que pensam mais individualmente reforçando a decisão tomada de acordo com suas atribuições, retratando o corolário de Kelly, onde os construtos podem ser limitados a situações específicas. Sete dos entrevistados seguem o estilo positivista da escola cognitiva de Mintzberg, onde o estudo da cognição positivista tem tendência em explorar mais o pensamento individual. A outra parte (quatro) recria o mundo de acordo com seus pensamentos confrontando com estilo subjetivo.

As questões 6, 7, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,22, 23, 24, 25 e 26 abordam questões relativas ao “ser” do dirigente.

A questão 6 aborda a questão da paciência. Perguntado se “você é paciente” a maioria atribuiu a si a condição “freqüentemente paciente”. Observamos que um entrevistado respondeu em nível 2, ou seja, atribui a si, ser raramente paciente. Os outros dez entrevistados distribuíram-se em níveis de respostas 4 e 5, como freqüentemente pacientes, demonstrando ter um estilo adaptador.

Ao analisarmos se os dirigentes “tem novas perspectivas sobre velhos problemas”, vemos que muitos deles pensam quando o problema já passou, nem vale à pena pensar de novo, daí contrastamos com a questão que pensa no futuro, aonde notamos que poucos deles pensam no problema no presente, mas sim elaborando suas decisões com base no futuro, adotando aqui uma estratégia mais analítica.

53

Nas questões que questionam se são autocráticos ou democráticos, ou ainda, se desordenado ou metódico, percebemos que praticamente todos acreditam serem democráticos e minuciosos. Dos entrevistados 2 da Empresa S e Empresa F dizem ser autocráticos, 9 afirmam ser democráticos, 2 dizem ser desordenados estes da Empresa F e empresa N e 9 metódicos. Ou seja, dos onze entrevistados apenas dois entregaram ser desordenados e autocráticos, determinando de certa forma um estilo adaptador.

Perguntado se “normalmente ao tomar decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que “faz ou pensa, sente ou observa” dentre os entrevistados sete afirmaram que seu comportamento é de um gestor que “faz” e em contrapartida quatro disseram ser pessoas que “pensam”. Do mesmo modo que seis entrevistados

afirmaram que normalmente se caracterizam por ser uma pessoa que “sente” e cinco caracterizaram ser pessoas que “observam”.

Observamos que ao perguntar se ao tomar as decisões procuram alternativas arriscadas ou seguras, em unanimidade todos preferem alternativas seguras. Tais respostas denotam a adoção de um comportamento adaptativo sugerido por Kirton (1976 *apud* GIMENEZ, 2000).

Kirton (1976 *apud* GIMENEZ, 2000) defende que os indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Os extremos deste *continuum* foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovador, respectivamente. Indivíduos que têm um estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina, e atenção às normas. Eles tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que se derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. Entre os dirigentes entrevistados, praticamente metade diz ser criativo, adotando um estilo inovador e a outra metade adota um estilo adaptador.

Muito embora metade dos dirigentes pareça adotar um estilo adaptador no que tange à criatividade, a questão número 15, que pergunta se eles costumam se conformar com situações postas parece revelar outra realidade. Nessa questão todos são unânimes em falar que praticamente nunca se conformam, sempre

54

buscam novas perspectivas. Ou seja, aqui aparece um forte espírito inovador.

Reforça essa linha de pensamento, as respostas dadas a questão 24, que pergunta se o dirigente gera idéias em grande quantidade, onde apenas quatro dos entrevistados tentam para raramente e quatro definem pensar sempre em grandes idéias.

Ao falar do cotidiano do trabalho percebeu-se uma dicotomia, acerca do corolário de Kelly (1963 *apud* GIMENEZ, 2000) - cada construto implica em dois pólos, sendo estes formados psicologicamente (e não através da lógica), entre os entrevistados, parte se dividiram a dizer que gostam de trabalhos minuciosos e contrapartida outros disseram gostar mais de objetividade.

Identificamos semelhanças quando deparamos com a questão “prefere que as mudanças ocorram gradualmente” e “prefere trabalhar em um problema de cada vez”, entre os dirigentes muitos concordam que em determinados momentos preferem que as mudanças aconteçam gradativamente dependendo da situação em que se encontram. Por outro lado o mesmo ocorre, se o problema for muito grande preferem se limitar aquele cujo problema é específico. Onde o processo de escolha citado por Kelly (1963 *apud* GIMENEZ, 2000) determina que as pessoas buscam aprimorar seus construtos pessoais em tentativas de entendimentos de situações confusas.

Muito embora muitas das respostas dos entrevistados indiquem um perfil mais adaptativo, mais associado a pessoas previsíveis, o estudo do perfil dos dirigentes entrevistados também mostrou que os mesmos podem se arriscar em fazer inovações, fazer coisas diferentes. Pode-se observar ao longo da análise, que as pressões externas, como, por exemplo o mercado competitivo, deflagram, invariavelmente, entre os entrevistados, um estilo inovador. Parece que ao se depararem com situações de risco surge “o leão”, que pensa em defender, brigar e manter sua empresa, tal qual um pai o faz por seus filhos. Em contrapartida, observou-se também que caso se sintam em zona de conforto preferem não arriscar, pendendo para um estilo mais adaptador. Tais dados sugerem que essas empresas familiares de pequeno porte adotam uma estratégia reativa.

Os entrevistados se parecem por definirem que todos conseguem lidar com as diversidades do dia-a-dia, elaboram idéias e ao mesmo tempo driblam os problemas adversos.

55

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou investigar a influência do estilo cognitivo dos dirigentes de pequenas e médias empresas familiares sobre a formação estratégica de seus negócios.

Kelly (1963 *apud* GIMENEZ, 2000) afirma que a cognição é um processo discriminatório, voltada para o entendimento do mundo, pois é através dela que categorizamos elementos e eventos, formando um conjunto de construtos para dar sentido às coisas.

Pode-se perceber ao longo das entrevistas realizadas, que, entre os dirigentes entrevistados existem dois tipos bem expressivos: os que “pensam e agem” identificados como os das empresas F e P e os que “refletem emocionalmente” identificados como os das empresas S e N. Se confrontarmos com a escola Cognitiva de Mintzberg (2000), podemos claramente enquadrá-los como positivistas e subjetivistas.

Além disso, pode-se observar, também, que a maior parte das dos dirigentes das empresas analisadas estão agindo de forma reativa, conservadora, pois seus esforços parecem estar muito mais centrados na manutenção da empresa no mercado do que no seu crescimento.

Ao longo da análise pode-se perceber que, muito embora, aparece um número maior de traços de perfil adaptadores nos empresários entrevistados, estes também apresentam características de perfil inovador. Isso parece reforçar a idéia de que os dirigentes de pequenas empresas familiares não possuem esse ou outro estilo, não adotam essa ou aquela estratégia. Eles adotam múltiplas estratégias, mas sempre levando em conta o cenário, ou seja, o momento em que a organização passa. Isso talvez, porque as decisões são muito concentradas em suas mãos.

Como já citamos anteriormente, Oliveira (2001, p. 381) afirma que os dirigentes frente à formulação de estratégia devem ter mentes estrategistas, devem ter atitude interativa perante as questões estratégicas da organização, saber lidar e administrar conflitos ambientais, estar voltado ao processo de inovação, saber adequar o processo de tomada de decisão e ainda estabelecer prioridades, ter capacidade administrativa para consolidar o seu negócio, com isso ainda ter autocontrole e poder gerencial.

56

É evidente que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. Esse aspecto é comprovado pela atitude adotada pelos entrevistados quando perguntados sobre situações que possivelmente os tirasse da zona de conforto.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções,

assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

5.1. RECOMENDAÇÕES

Com base na análise dos dados coletados, a seguir são feitas algumas recomendações e sugestões:

- a) As empresas deveriam optar pelo estabelecimento de um planejamento estratégico formal, para que possam a longo prazo definir qual a melhor estratégia a ser seguida não apenas para se manter no mercado, mas, principalmente, para que sejam delineados caminhos e condições de crescimento;
- b) Por se tratar de empresas familiares com predominância do estilo cognitivo adaptador, conforme dados desse estudo, os gestores das empresas S, F, N e P que optam por estratégia do tipo defensiva e analítica, devem melhorar sua visão a respeito do setor, das suas oportunidades e fraquezas, para que possam assim, rever sua estratégia, mesmo que ela seja informal;
- c) Outra proposição para trabalhos futuros é o de desenvolver estudos na mesma linha de pesquisa deste trabalho, porém utilizando indicadores, tais como: faturamento, patrimônio líquido e volume de vendas

57

Simultâneas;

- d) O objetivo desta proposição é verificar a correlação entre o comportamento estratégico da empresa e os possíveis indicadores;
- e) Recomenda-se para trabalhos futuros detalhar as fontes de informação que os dirigentes utilizam para manterem-se atualizados;
- f) Recomenda-se também que para um próximo trabalho que se explore como ocorre o monitoramento das empresas quanto ao tempo investido no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho. Racionalidade Ilimitada: **A Difusão do Modelo do Balanced Scorecard nas Organizações**. In: Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects Third International Conference, 2003, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brazil, 2003. Disponível em: http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0464_Racionalidadellimitadamarceloaidar.pdf. Acesso em: 30 jun. 2011.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Cartilha Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/cartilha_MPME.pdf. Acesso em: 04 out. 2011.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BOTTINO, Carla. **Portal tudo em família**. Disponível em: <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=101>. Acesso em: 28 maio 2011.

BOTTINO-ANTONACCIO, Carla – Empresas familiares: uma visão sistêmica – Tese de Doutorado, Departamento de Psicologia, PUC-Rio, 2007. **Portal tudo em família**. Disponível em: <http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=101>. Acesso em: 28 maio 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE BIOSSEGURANÇA. **Manual de Biossegurança**. Disponível em: www.ctnbio.gov.br. Acesso: em 28 maio 2011.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. **Lei Geral cria conceitos nacionais de micro e pequena empresa**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 04 out. 2011.

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade**. Organização e sociedade – O&S, v. 7, n. 18, maio/ago, 2000.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. In.: EnAnpad. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paula/SP – 19 a 23 de dezembro de 2009. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. Autoria: Roseane Grossi, João Bento de Oliveira Filho.

FAGUNDES, Fabio Mello; GIMENEZ, Fernando A. P. **Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas**. EnANPAD, XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo – 19 a 23 de setembro de 2009.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Novo dicionário**. Editora: Positivo. Número de páginas: 2120. Livro em português. 3. ed, 2004.

FLORESA, M. **Profissionalização e sucessão familiar**. Balcão SEBRAE, 1999.

GERSICK, K. E.; et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista da Administração Contemporânea**, vol.2. Curitiba, Janeiro/Abril. 1998.

_____. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá [s.n.], 2000.

GUERREIRO, Maria D.; **Famílias na Atividade Empresarial – P.M.E**. Portugal: Celta Editora, 1996.

HERMANN, Ingo Louis. **Empreendedorismo e estratégias**. Palhoça: UnisulVirtual, 2005.

KLOTTER, P; Armstrong, G. **Princípios do Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MINTZBERG, H. (1987). **A criação artesanal da estratégia**. In: Montgomery, C.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. R. P de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

PIDD, M. **Modelagem Empresarial: ferramentas para a tomada de decisão**. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997

RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes. **Estratégica e estilos cognitivos**: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando A. P. **Cognição e Formação de Estratégia em Pequenas Empresas** EnANPAD, XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – 6 a 10 de setembro de 2008.

_____. **Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 2, pp. 392-412, Maio/Jun. 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1186.pdf. Acesso em: 19 set. 2011.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**. Tradução por: Maria Claudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor Jose Pereira. São Paulo: McGraw – Hill, Makron Books, 1990.

SEBRAE. **Empresa Familiar**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em 19 set. 2011.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 211 f. In.: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

TRIVINOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TONDO, Paula. **Planejamento Estratégico Na Empresa Família**. Disponível em: <http://www.empresa-e-familia.com.br/artigo3.htm>. Acesso em: 28 maio 2011.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHRA, S. A; PEARCE, J. A. Research Evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-758, 1990.

ZANELLI, J.C. BORGES-ANDRADE, J.E. & BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>. Acesso em: 19 set. 2011.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

A presente pesquisa tem por finalidade coletar dados para realização de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O tema do referido trabalho é formação estratégica em empresas familiares de pequeno porte.

Este questionário está dividido em três etapas, e tem como objetivo principal analisar a influência do estilo cognitivo dos dirigentes de pequenas e médias empresas familiares sobre a formação estratégicas em seus negócios. As informações recebidas serão usadas para ajudar-nos a conhecer melhor este processo.

O questionário deve ser respondido pelo gerente proprietário ou profissional responsável pela empresa envolvido no processo de formação estratégica da empresa. Pedimos sua resposta espontânea a cada uma das etapas desta pesquisa. Para melhor interpretação dos dados coletados, solicitamos que todas as perguntas sejam respondidas e que nas perguntas fechadas seja marcada apenas uma resposta.

Seguindo os preceitos éticos, os dados coletados aqui serão publicados no trabalho de conclusão de curso, porém manter-se-á sigilo em relação às fontes de coleta. Serão preservados os nomes da empresa e do seu informante.

Colocamo-nos a sua disposição para eventuais dúvidas através do telefone: (51) 91552214 ou e-mail: dianaffn@terra.com.br

Obrigada por sua participação.

Atenciosamente,

PARTE 1**Dados Pessoais**

Nome:

Idade: _____

Principal formação educacional

 1º grau incompleto 1º grau completo 2º grau incompleto 2º grau completo 3º grau incompleto 3º grau completo

Se você não possui curso de graduação e/ou pós-graduação, favor pular estas questões.

Qual sua área de formação no curso de graduação:

Possui curso de pós-graduação: sim não Especialização. Em que área: _____ MBA. Em que área: _____ Mestrado. Em que área: _____ Doutorado. Em que área: _____ Pós-doutorado. Em que área: _____

Você tem participado de cursos de aperfeiçoamento nos últimos cinco anos:

sim não

Com que frequência? raramente esporadicamente freqüentemente

Faça um breve relato e sua vida profissional no período anterior a constituição de sua empresa.

Quais as fontes que você costuma consultar para se manter informado sobre o mercado e as novidades no seu ramo de atuação?

internet

feiras e convenções

televisão

revistas especializadas

outras. Quais? _____

nenhuma. Sigo mais meus instintos do que informações externas.

PARTE 2

Dados da Empresa

1. Nome fantasia: _____

2. Razão social: _____

3. Tempo de atuação:

2 a 4 anos 5 a 8 anos 9 a 15 anos 15 ou mais anos

2. Ramo de atuação:

Indústria Comércio Serviços

3. Número de funcionários:

10 a 50 10 a 100 100 a 200 200 a 300 300 a 400

6. Marque quais os tipos de assessoria que a empresa possui

marketing jurídica contábil Outras. Quais? _____

7. Estas assessorias são:

a. Marketing permanentes pontuais (quando existe uma situação problema)

b. Jurídica permanentes pontuais (quando existe uma situação problema)

c. Contábil permanentes pontuais (quando existe uma situação problema)

d. _____ permanentes pontuais (quando existe uma situação problema)

As próximas perguntas são referentes ao comportamento estratégico:

8. A empresa possui um planejamento estratégico formal?

sim não

9. Os serviços e produtos que são oferecidos aos seus clientes são melhores caracterizados como:

São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.

- () Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- () São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- () Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

10. Sua empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- () Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- () Adota novas idéias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- () Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- () Tem reputação de ser inovadora e criativa.

11. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- () Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- () Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- () Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- () Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

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

- () uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
- () uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.
- () uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.

() uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

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

() manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.

() analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.

() realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.

() desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados.

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

() identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.

() identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.

() identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado.

() identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

15. A estrutura de nossa organização é:

() funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc.

() organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.

() primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.

() em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.

16. Os procedimentos de controle administrativos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:

() descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.

() altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.

() altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.

() centralizados nos setores consolidados da empresa e mais participativos nos setores mais novos.

17. Qual a missão da empresa?

18. Quais os valores que guiam a empresa?

PARTE 3

Por favor, responda as perguntas abaixo de forma espontânea e objetiva.

Escala de Osgood

Nas questões 1 a 26 marque a resposta que melhor reflete a sua opinião. Considere o seguinte exemplo:

- 1 = discordo totalmente
- 2 = discordo parcialmente
- 3 = não concordo nem discordo
- 4 = concordo parcialmente
- 5 = concordo totalmente

1. Normalmente suas decisões são:

Orientadas para o futuro 1 2 3 4 5 Orientadas para o presente

2. O processo de tomada de decisões na sua empresa é marcado por

Lentidão 1 2 3 4 5 Agilidade

3. Normalmente as suas decisões são tomadas:

Com base em dados 1 2 3 4 5 Com base em impressões

4. Normalmente as decisões são tomadas:

Racionalmente 1 2 3 4 5 Emocionalmente

5. Com que freqüência as decisões são tomadas com base em números e informações:

Raramente 1 2 3 4 5 Freqüentemente

6. Você é paciente:

Raramente 1 2 3 4 5 Freqüentemente

7. Tem novas perspectivas sobre velhos problemas:

Raramente 1 2 3 4 5 Freqüentemente

8. Com que freqüência você considera a opinião da sua equipe ao decidir:

Raramente 1 2 3 4 5 Freqüentemente

9. As decisões na sua empresa são tomadas normalmente:

Individualmente 1 2 3 4 5 Coletivamente

10. Considera seu estilo decisório como:

Autocrático 1 2 3 4 5 Democrático

11. Com que freqüência consulta a família ao decidir:

Raramente 1 2 3 4 5 Freqüentemente:

12. Normalmente ao tomar decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que:

Faz 1 2 3 4 5 Observa

13. Normalmente ao tomar decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que:

Sente 1 2 3 4 5 Pensa

14. Normalmente ao tomar decisões você procura alternativas:

Seguras 1 2 3 4 5 Arriscadas

15. Normalmente se conforma:

Nunca 1 2 3 4 5 Sempre

16. Normalmente sou criativo:

Conservador 1 2 3 4 5 Criativo

17. Normalmente penso em uma solução quando:

A situação parece não apresentar saídas 1 2 3 4 5 Tenho tempo para refletir

18. Preciso do estímulo da mudança:

Raramente 1 2 3 4 5 Frequentemente

19. Sou:

Desordenado 1 2 3 4 5 Metódico

20. Gosto de trabalho:

Minucioso 1 2 3 4 5 objetivo

21. Prefere que as mudanças ocorram gradualmente:

Raramente 1 2 3 4 5 Sempre

22. É previsível:

Raramente 1 2 3 4 5 Sempre

23. Sempre se arrisca em fazer coisas diferentes:

Raramente 1 2 3 4 5 Sempre

24. Gera idéias em grande quantidade:

Raramente 1 2 3 4 5 Sempre

25. Prefere trabalhar em um problema de cada vez:

Raramente 1 2 3 4 5 Sempre

26. Consegue lidar com idéias e vários problemas ao mesmo tempo:

Raramente 1 2 3 4 5 Sempre