Campus de São Carlos

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PEQUENA EMPRESA:
ESTUDO MULTI-CASO DE IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO
PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM
EMPRESAS DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO - SP**

Alexandre de Castro Moura Duarte

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 29/03/04

Ass.: Leonardo Casali

Alexandre de Castro Moura Duarte

GESTÃO ESTRATÉGICA NA PEQUENA EMPRESA:

Estudo Multi-caso de Identificação e Análise do Processo de Formação de
Estratégia em Empresas da Região de Ribeirão Preto -SP

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de São Paulo,
como parte dos requisitos para a obtenção do
Título de Mestre em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

DEDALUS - Acervo - EESC

31100047264

São Carlos

2004

Class.	TESE-EESC
Cott.	1958 ²
Tombo	T094/04
Sysno	1370980

Duarte, Alexandre de Castro Moura
D812g Gestão estratégica na pequena empresa : estudo multi-caso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em empresas da região de Ribeirão Preto-SP /Alexandre de Castro Moura Duarte. -- São Carlos, 2004.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2004.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Estratégia. 2. Pequena empresa. 3. Competitividade. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Engenheiro **ALEXANDRE DE CASTRO MOURA DUARTE**

Dissertação defendida e julgada em 26-01-2004 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **ANDRÉ LUCIRTON COSTA**
(Faculdade de Economia e Administração/Campus de Ribeirão Preto/USP)

Aprovado

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Prof. Assoc. **MURILO ARAUJO ROMERO**
Vice-Presidente em exercício da Comissão de Pós-
Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Francisco e Mariza,
exemplos de coragem, determinação e
amor.*

*A minha esposa, pelo carinho, amor,
paciência e incentivo durante a realização
deste trabalho.*

*Ao amigo, professor e orientador,
Edmundo, por todos estes anos de
convivência, da graduação até hoje.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a realização desse trabalho.

Ao professor João Vitor Moccellin, primeiro mestre e orientador, seu apoio e ensinamentos foram importantes em minha formação.

Ao SEBRAE-SP por me proporcionar uma grande convivência e aprendizado com as micro e pequenas empresas.

Aos amigos, Luiz Fernando e José Luiz, pelo carinho com que fui sempre recebido na Engenharia de Produção, bem como pelo apoio na diagramação deste trabalho, matrículas etc.

Aos meus irmãos Francisco José e André Luis, pelo apoio na conclusão desta pesquisa.

Aos empresários, Celso Frateschi, Antonio Carlos Meda, Ronaldo Bonfante, Oduvaldo Quiquinato e Silvio Souza, pela atenção, disposição e interesse demonstrados no trabalho de campo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis organizacionais e habilidades dos administradores	27
Figura 2 - Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos	29
Figura 3 - Taxa de mortalidade acumulada das empresas paulistas, por setor de atividade (levantamento concluído em dez/98)	35
Figura 4 - Motivos para abertura da empresa*	36
Figura 5 - Experiência prévia no ramo	36
Figura 6 - Tempo médio gasto estudando o negócio, antes de empresa.....	37
Figura 7 - Ações de planejamento antes da abertura da empresa	37
Figura 8 - Motivos para não identificar previamente os clientes (empresas sobreviventes)	38
Figura 9 - Motivos para não identificar previamente os clientes (empresas que fecharam)	38
Figura 10 - Forma como procuravam aperfeiçoar os produtos/serviços *	39
Figura 11 - Principais dificuldades no primeiro ano de atividade*	40
Figura 12 - Motivos do fechamento.....	40
Figura 13 - O que teria sido útil para evitar o fechamento	41
Figura 14 - Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica	46
Figura 15 - Estratégias deliberadas e emergentes	49
Figura 16 - Modelo básico da Escola do Design	53
Figura 17 - Modelo de Steiner de planejamento estratégico	58
Figura 18 - Matriz BCG.....	61
Figura 19 - Modelo de Porter.....	61
Figura 20 -Estratégias genéricas de Porter	62
Figura 21 - Cadeia de valor de Porter	63
Figura 22 - Liderança assumindo a prioridade na organização empreendedora.....	67
Figura 23 - Estratégia empreendedora	68
Figura 24 - Competência: as raízes da competitividade	77
Figura 25 - 7-S da Mckinsey.....	86
Figura 26 - Ligações entre cultura e estratégia	87
Figura 27 - Distribuição das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo por ramo de atividade.....	97

Figura 28 -Estabelecimentos empresariais de Ribeirão Preto	98
Figura 29 - Emprego formal em Ribeirão Preto no ano de 2000.....	98
Figura 30 - Consinco: Valores norteadores	125
Figura 31 - Principais variáveis encontradas nas entrevistas.....	130
Figura 32 - Processo de formação da estratégia	133
Figura 33 - Modelo de formulação de estratégia na pequena empresa.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões - Chave das Escolas do Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora e Cognitiva.....	17
Tabela 2 - Dimensões - Chave das Escolas do Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.....	17
Tabela 3 - As Quatro Perspectivas da Estratégia.....	18
Tabela 4 - Classificação das empresas segundo o número de empregados.....	33
Tabela 5 - Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual.....	33
Tabela 6 - Participação das MPEs na economia brasileira.....	34
Tabela 7 - Mortalidade das empresas.....	35
Tabela 8 - Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas.....	43
Tabela 9 - Lista de variáveis ambientais.....	54
Tabela 10 - Lista dos pontos fortes e pontos fracos.....	55
Tabela 11 - Tendência na tomada de decisões.....	70
Tabela 12 - Abordagens ecológicas para fundação e fracasso organizacional.....	92
Tabela 13 - Configurações de estrutura e poder.....	95
Tabela 14 - Empresas pesquisadas.....	100
Tabela 15 - Características das Escolas do Pensamento Estratégico.....	103
Tabela 16 - Frateschi: Dados gerais da empresa.....	104
Tabela 17 - Frateschi: Histórico da empresa.....	105
Tabela 18 - Frateschi: Estrutura organizacional.....	105
Tabela 19 - Frateschi: Dados de mercado.....	106
Tabela 20 - Frateschi: Principais fatores do ambiente externo e interno.....	107
Tabela 21 - Apis Flora: Dados gerais da empresa.....	110
Tabela 22 - Apis Flora: Histórico da empresa.....	110
Tabela 23 - Apis Flora: Estrutura organizacional.....	110
Tabela 24 - Apis Flora: Dados de mercado.....	111
Tabela 25 - Apis Flora: Principais fatores do ambiente externo e interno.....	113
Tabela 26 - Farmácia da Terra: Dados gerais da empresa.....	115
Tabela 27 - Farmácia da Terra: Histórico da empresa.....	116
Tabela 28 - Farmácia da Terra: Estrutura organizacional.....	116
Tabela 29 - Farmácia da Terra: Dados de mercado.....	117

Tabela 30 - Farmácia da Terra: Principais fatores do ambiente externo e interno	118
Tabela 31- Corassol: Dados gerais da empresa	120
Tabela 32 - Corassol: Histórico da empresa	121
Tabela 33 - Corassol: Estrutura organizacional.....	121
Tabela 34 - Corassol: mercado	121
Tabela 35 - Corassol: Principais fatores do ambiente externo e interno	122
Tabela 36 - Consinco: Participação dos proprietários (%)	124
Tabela 37- Consinco: Dados gerais da empresa	126
Tabela 38 - Consinco: Histórico da empresa	127
Tabela 39 - Consinco: Estrutura organizacional.....	127
Tabela 40 - Consinco: Mercado	127
Tabela 41 - Consinco: Principais fatores do ambiente externo e interno	128

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

ABSTRACT

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO 14

1.1. Delimitação do Tema..... 15

1.2. Formulação do Problema da Pesquisa 19

1.3. Objetivos da Pesquisa 20

1.4. Justificativa do Tema..... 20

1.5. Estrutura do Texto 22

CAPÍTULO 2 - A ESTRATÉGIA E A PEQUENA EMPRESA 24

2.1. Planejamento Estratégico..... 24

2.2. Obstáculos do Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas 28

2.3. Especificidades das Pequenas Empresas 31

2.3.1. Definição de pequenas empresas 32

2.3.2. Pequenas empresas no Brasil 33

2.3.3. Características estruturais e de gestão das pequenas empresas..... 43

2.4. Do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico 46

CAPÍTULO 3 - ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO 50

3.1. A Escola do Design..... 51

3.1.1. Origens e principais pensadores 51

3.1.2. Premissas..... 51

3.1.3. Características principais..... 52

3.1.4. Críticas 56

3.2. A Escola do Planejamento 57

3.2.1. Origens e principais pensadores 57

3.2.2. Premissas..... 57

3.2.3. Características principais.....	58
3.2.4. Críticas	58
3.3. A Escola do Posicionamento	59
3.3.1. Origens e principais pensadores.....	59
3.3.2. Premissas.....	60
3.3.3. Características principais.....	60
3.3.4. Críticas	63
3.4. A Escola Empreendedora	65
3.4.1. Origens e principais pensadores.....	65
3.4.2. Premissas.....	66
3.4.3. Características principais.....	67
3.4.4. Críticas	68
3.5. A Escola Cognitiva.....	69
3.5.1. Origens e principais pensadores.....	69
3.5.2. Premissas.....	70
3.5.3. Características principais.....	71
3.5.4. Críticas	72
3.6. A Escola de Aprendizado	72
3.6.1. Origem e principais pensadores	73
3.6.2. Premissas.....	73
3.6.3. Características principais.....	74
3.6.4. Críticas	78
3.7. A Escola do Poder.....	78
3.7.1. Origens e principais pensadores.....	78
3.7.2. Premissas.....	79
3.7.3. Características principais.....	79
3.7.4. Críticas	84
3.8. A Escola Cultural.....	84
3.8.1. Origens e principais pensadores.....	85
3.8.2. Premissas.....	85
3.8.3. Características principais.....	86
3.8.4. Críticas	88
3.9. A Escola Ambiental	88
3.9.1. Origens e principais pensadores.....	89

3.9.2. Premissas.....	89
3.9.3. Características principais.....	89
3.9.4. Críticas	91
3.10. A Escola de Configuração	92
3.10.1. Origens e principais pensadores.....	93
3.10.2. Premissas	93
3.10.3. Características principais.....	94
3.10.4. Críticas	96
CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO	97
4.1. Metodologia.....	97
4.1.1. Caracterização da pesquisa.....	99
4.1.2. Escolha dos casos de estudo	99
4.1.3. Instrumentos de coleta de dados.....	100
4.1.4. Questões da pesquisa	102
4.1.5. Variáveis da pesquisa	102
4.2. Indústrias Reunidas Frateschi	103
4.2.1. Descrição da empresa	103
4.2.2. Apresentação e análise dos dados	104
4.3. Apis Flora Indústria e Comércio Ltda	108
4.3.1. Descrição da empresa	108
4.3.2. Apresentação e análise dos dados	109
4.4. Giglio e Bonfante Ltda	114
4.4.1. Descrição da empresa	114
4.4.2. Apresentação e análise dos dados	114
4.5. Corassol - Centro de Orientação, Reintegração e Assistência Social.....	119
4.5.1. Descrição da empresa	119
4.5.2. Apresentação e análise dos dados	120
4.6. Consinco	123
4.6.1. Descrição da empresa	123
4.6.2. Apresentação e análise dos dados	124
4.7. Análise Geral das Empresas Pesquisadas	129
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	132

APÊNDICES	138
Apêndice A: Roteiro para entrevista semi-estruturada	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
ANEXOS.....	149
Anexo A - Apis Flora.....	150
Anexo B - Consinco.....	155
Anexo C - Corassol.....	158
Anexo D - Daterra.....	167
Anexo E - Frateschi	170

RESUMO

DUARTE, A. C. M. (2004). *Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multi-caso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em empresas da região de Ribeirão Preto - SP*. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

Em função da importância das pequenas empresas na economia do país, identificar, analisar e compreender a prática da estratégia em pequenas empresas e relacioná-la com as características das escolas de estratégia, foi o principal interesse deste trabalho. Além disso, buscou-se como objetivos secundários revisar a literatura sobre estratégia empresarial e pequenas empresas; compreender o processo de formação do pensamento estratégico dentro das pequenas empresas e comparar a realidade da pequena empresa com a bibliografia existente, identificando as escolas de pensamento estratégico mais congruentes com as necessidades e possibilidades da pequena empresa.

O processo de globalização gerou a necessidade de modernização e desenvolvimento gerencial devido ao aumento da competitividade empresarial. A análise da competição em todos os setores empresariais passou a ser tema de muitos artigos e estudos acadêmicos na tentativa de explicar a prosperidade de inúmeras organizações em detrimento de outras.

A competitividade imposta às empresas nacionais pela abertura do mercado brasileiro, através de seu modelo de abertura econômica e política desde 1994, promoveu e continua promovendo mudanças numa velocidade sem precedentes na história, tornando as micro e pequenas empresas fundamentais para os planos de crescimento do país, tanto no que diz respeito à economia quanto à questão do emprego, pois, segundo o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 1999), existem cerca de 3,5 milhões de pequenas empresas no Brasil que juntas representam 98,3% do total das empresas registradas no país, 42% da massa salarial, 30% do produto interno bruto e 60% da mão de obra ocupada.

Para realizar este trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa, estudo multi-caso, através de entrevistas com empresários em empresas de reconhecido sucesso no ramo de atuação.

Como resultados alcançados, verificaram-se as dificuldades dos pequenos empresários na elaboração e implementação da estratégia, assim como se pôde comparar a prática dos empresários entrevistados com as escolas de pensamento estratégico pesquisadas.

Palavras-chave: Estratégia, Pequena empresa, Competitividade.

ABSTRACT

DUARTE, A. C. M. (2004). *Strategic management: multiple case study of identification and analysis of small business strategy making process in the area of Ribeirão Preto*. M.Sc. Dissertation. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

The main goal of this exploratory study about business strategy is the identification, analysis and comprehension of the small business strategy design, application and management. Furthermore, the study secondary objectives are a bibliographic review of the main business strategy theories, the understanding of its development process in small business, as well as the comparison of the companies reality and the existing bibliography, finding the strategy schools that fits better the needs and possibilities of the small business.

The small business entrepreneurs frequently face different problems regarding creation, perpetuation and growing of their own business. Due to the increasing competition, the small business need a strong and well defined strategy in order to grow and obtain efficient results.

The methodology applied on this study consists in a bibliographic review of the main theories of strategy and a field research, using a semi structured questionnaire to interview successful small business entrepreneurs in the area of Ribeirão Preto.

The objective of this research is to verify the existence, the importance and the application of strategy in small business. This research also intends to be a reference study for the search of competitiveness and growth of the small business organizations in the Ribeirão Preto area.

Keywords: Strategy, Small Business, Competitiveness.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As organizações modernas, independentemente de seu tamanho, buscam a todo instante serem eficazes visando sua perpetuação e crescimento. A maioria dos livros e artigos sobre estratégia empresarial escritos ao longo dos tempos procuram, em versões infinitas, cada um ao seu modo, cada um ao seu tempo, responder a quatro questões fundamentais:

- Como criar valor para o cliente e ganhar dinheiro;
- Como melhorar a competitividade diante dos atuais ou potenciais concorrentes;
- Como prever as mudanças no meio ambiente que, favorável ou desfavoravelmente, causarão impacto no seu negócio;
- Como escolher o melhor caminho a ser seguido no futuro e garantir o crescimento a longo prazo.

Para responder a estas quatro questões, uma grande quantidade de pesquisadores, obras, e classificações surgiu no decorrer do tempo, na tentativa de explicar como a estratégia é formada, quais os principais parâmetros e variáveis e seus principais contextos.

BATEMAN & SNELL (1998) afirmam que, para sobreviver e prosperar, os administradores atuais têm de pensar e agir estrategicamente, utilizar-se dos quatro tipos de desempenho que fornecem valor para o consumidor e que devem ser superados pela organização, que são: Qualidade, Custo, Velocidade e Inovação.

A importância da função planejamento, do pensamento estratégico e do estrategista no Brasil deve-se principalmente ao fato de que, após 1994, com o processo de abertura econômica, iniciado no governo Collor, que tem resultado num aumento considerável da competição entre empresas, tornou seu ambiente cada vez mais dinâmico e hostil.

O modelo neo-liberal de economia adotado pelo governo brasileiro obriga as organizações a projetarem mudanças em seus mercados, técnicas de mercado, produção, *modus operandi* da organização, estrutura e crescimento, relações com fornecedores e clientes, obtenção e capacitação de recursos humanos e liderança.

Em função deste ritmo de mudanças ser cada vez mais rápido, torna-se essencial desenvolver na organização a capacidade de elaboração de estratégias, com o sentido de buscarem ser competitivas, zelando pela sua permanência e fixação no mercado.

1.1. Delimitação do Tema

A literatura de estratégia e Administração Estratégica é extremamente vasta. Ao tempo de Péricles (450 ac), estratégia passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder), e, à época de Alexandre (330 ac), referia-se à habilidade de sobrepujar pela força o inimigo e criar um sistema unificado de governo.

Com a popularização do uso do termo, tornou-se importante distinguir o conceito de estratégia, segundo os vários autores pesquisados.

Segundo QUINN (1980), estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, as políticas e a seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Metas ou objetivos dizem respeito à quantificação de resultados em um espaço de tempo, mas, não dizem como serão alcançados. Políticas são regras ou diretrizes que expressam o limite dentro dos quais a ação deve ocorrer, e programas estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para que se atinja os principais objetivos.

ANDREWS (1971) conceituou estratégia como sendo um padrão de objetivos, propósitos ou metas e os principais planos e políticas para alcance dessas metas, colocadas de tal forma, que definem em que negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa ela é ou quer ser.

Para CHANDLER (1962), estratégia é a determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance desses objetivos.

HENDERSON (1998) conceitua estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Para PORTER (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

MINTZBERG (1987, p.11) define estratégia através dos “5 P(s)”:

- “Estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação;
- Estratégia é um pretexto, apenas uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor;
- Estratégia é um padrão, especificamente um padrão em um fluxo de ações, significando um comportamento consistente, intencional ou não;
- Estratégia é uma posição, uma maneira de colocar a organização no ambiente;
- Estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo”.

MARKIDES¹ APUD WHITTINGTON (2002) admite que os pesquisadores simplesmente não sabem o que é ou como desenvolver uma boa estratégia.

Segundo MINTZBERG et al (1998), existem na literatura dez escolas distintas de pensamento sobre a formação de estratégias, cada uma com um foco e uma perspectiva, todas importantes para o processo de formação da estratégia, porém todas também com suas vantagens e desvantagens. São elas:

- A escola do Design - formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A escola do Planejamento - formulação de estratégia como um processo formal;
- A escola do posicionamento - formulação de estratégia como um processo analítico;
- A escola empreendedora - formulação de estratégia como um processo visionário;
- A escola cognitiva - formulação de estratégia como um processo mental;
- A escola de Aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente;
- A escola do poder - formulação da estratégia como um processo de negociação;
- A escola cultural - formulação da estratégia como um processo de coletivo;
- A escola ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo; e
- A escola de configuração - formulação de estratégia como um processo de transformação.”

As tabelas 1 e 2 nos dão uma noção das dimensões - chave destas escolas.

¹ MARKIDES, D. M. (2000). *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Tabela 1 - Dimensões - Chave das Escolas do Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora e Cognitiva

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Palavra Chave	Congruência/encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação	Programação, orçamentação, cenários.	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, portfólio, curva de experiência.	Golpe ousado, visão, critério.	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo.
Estratégia	Perspectiva planejada, única.	Planos decompostos em sub estratégias e programas.	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	Perspectiva mental (conceito individual)
Processo Básico	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)	Formal, decomposto, deliberado (prescritivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado (como guarda chuva, embora específico emergente) (descritivo)	Mental, emergente (dominante ou forçado)
Mudança	ocasional	Periódica, incremental	Aos poucos, freqüente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Enfrenta resistência ou construída mentalmente
Agente Central	Executivo principal	Planejadores	Analistas	Líder	Mente

Fonte: Adaptado de MINTZBERG et al (1998:356).

Tabela 2 - Dimensões - Chave das Escolas do Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração

	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Palavra Chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial.	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança.	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo.	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho.	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização.
Estratégia	Padrões, única.	Padrões e posições políticos e cooperativos	Perspectiva coletiva, única.	Nichos	Qualquer um à esquerda
Processo Básico	Emergente, informal, confuso (descritivo)	Conflitivo, agressivo, confuso (descritivo)	Idcológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto e emergente (descritivo)	Interativo, episódico (descritivo e prescritivo)
Mudança	Contínua, incremental	Freqüente, pouco a pouco.	Não freqüente (enfrenta resistência ideológica)	Rara e quântica	Ocasional e revolucionária (outras vezes incremental)
Agente Central	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um com poder, organização inteira	coletividade	“Ambiental”	Especialmente o principal executivo

Fonte: Adaptado de MINTZBERG et al. (1998:357).

Ainda segundo MINTZBERG et al (1998), as dez escolas são divididas em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia, preocupando-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. O último grupo contém apenas uma escola, a da configuração, que é uma combinação das outras escolas, onde se busca a integração, agrupando o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos.

WHITTINGTON (2002) divide o estudo de estratégia em quatro escolas, (abordagens) que respondem a duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida. Estas abordagens são descritas como:

- Clássica - mais antiga e influente contém os métodos de planejamento racional.
- Evolucionária – apóia-se na metáfora da evolução biológica, substituindo a disciplina do mercado pela lei da selva.
- Processualista - ênfase na natureza imperfeita da vida humana, estratégia emerge de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento.
- Sistêmica - relativista, propõe que os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da mesma está inserido.

A tabela 3 fornece uma visão sobre as quatro perspectivas genéricas descritas por WHITTINGTON (2002).

Tabela 3 - As Quatro Perspectivas da Estratégia

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Arte	Eficiência	Ajustada
Racionalidade	Maximização de lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Internos (Planos)	Internas (Políticas)	Externo (Mercado)	Externo (Sociedade)
Processo	Analítico	Barganha / aprendizado	“Darwiniano”	Social
Influências Chave	Economia/ Militar	Psicologia	Economia/ Biologia	Sociologia
Autores	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan & Freeman, Williamson	Granovetter, Marris
Período	1960	1970	1980	1990

Fonte: Adaptado de Whittington (2002: 46).

Como pode-se observar, são várias as definições e incertezas que cercam este campo do conhecimento, o que caracteriza estas diversas escolas de estratégia e pensamento estratégico. Outro fator interessante de se observar é que, apesar de farta, a literatura existente enfoca apenas trabalhos voltados para as grandes empresas, que possuem características estruturais totalmente diferentes das pequenas.

1.2. Formulação do Problema da Pesquisa

Após a revisão bibliográfica realizada neste trabalho, e a constatação das diversas abordagens sobre o tema Estratégia, optou-se pela abordagem e pela divisão feita por Mintzberg (1998) por ser ampla, rica em detalhes, abrangendo todas as propostas apresentadas por outros autores. Foram ainda pesquisados alguns trabalhos voltados para estratégia empresarial de pequenas empresas, importantes para a formulação do problema, relativos à sobrevivência organizacional das mesmas, materiais de treinamento utilizados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE- SP (1999) e reestruturação industrial de pequenas e médias empresas.

A estratégia empresarial é um tema cada vez mais presente na literatura e nas organizações modernas, conferindo-lhes maior poder de competitividade e sobrevivência. Entretanto, estão as pequenas empresas preparadas para tal? É isto necessário?

ROBINSON e PEARCE (1984), em artigo sobre planejamento estratégico nas pequenas empresas americanas, concluem que, apesar de existirem diversos estudos dando uma relação favorável entre planejamento estratégico e desempenho na pequena empresa, esses estudos são baseados em evidências limitadas e empíricas, não permitindo uma conclusão objetiva sobre esta relação.

GIBB e SCOTT (1985) observam que o processo de planejamento em uma pequena empresa é realizado em relação a projetos específicos e não para empresa como um todo. Assim, o planejamento estratégico no sentido formal geralmente não existe; o que se verifica são níveis de pensamento estratégico em relação ao desenvolvimento de um determinado projeto.

TIMMONS² APUD ROBERTO FILHO (1994) afirma que uma razão importante para adoção do planejamento estratégico na pequena empresa é que este pode propiciar à empresa:

- Administrar os riscos e incertezas futuras;
- Criar uma mentalidade orientada para o futuro, proporcionando maior velocidade de resposta ao ambiente;
- Ajudar a desenvolver uma estratégia mais aguçada.

A pesquisa procura compreender a realidade da formação do pensamento estratégico na pequena empresa da região de Ribeirão Preto. Assim, o problema de pesquisa pode ser sintetizado na seguinte questão:

Quais características das escolas do pensamento estratégico são mais adequadas para explicar a realidade do processo estratégico na pequena empresa?

1.3. Objetivos da Pesquisa

Devido às pequenas empresas terem uma grande importância na economia de um país, “identificar, analisar e compreender a prática da estratégia em pequenas empresas e relacioná-la com as características das escolas de estratégia”, é o principal interesse deste trabalho. Fica registrado que o referencial escolhido das escolas de estratégia é aquele apresentado por Mintzberg et al (1998).

Como objetivos secundários temos:

1. revisar a literatura sobre estratégia empresarial e pequenas empresas;
2. compreender o processo de formação do pensamento estratégico dentro das pequenas empresas;
3. comparar a realidade da pequena empresa com a bibliografia existente, identificando as escolas de pensamento estratégico mais congruentes com as necessidades e possibilidades da pequena empresa.

1.4. Justificativa do Tema

O nível de competitividade das empresas nos dias atuais vem se intensificando cada vez mais. Nas últimas duas décadas, com o processo da globalização a competição que era baixa em muitos países passou a níveis de grande intensidade.

² TIMMONS, J.A., Goal setting and the entrepreneur. Journal of Small business Management, 16, 2, 1978, p.1-9.

A análise da competição em todos os setores empresariais passou a ser tema de muitos artigos e estudos acadêmicos na tentativa de explicar a prosperidade de inúmeras organizações em detrimento de outras.

O Brasil, dentro do contexto mundial, vem experimentando seu modelo de abertura econômica e política desde 1994, promovendo mudanças numa velocidade sem precedentes na história. Como observa o ex-ministro Máílson da Nóbrega (2000, p.21) “pela primeira vez estão presentes quatro das mais importantes condições para o desenvolvimento: a democracia, a estabilidade monetária, uma economia aberta e uma política econômica crescentemente orientada para o mercado”.

Esta atual realidade brasileira tem mudado o padrão de comportamento da sociedade, e, por conseguinte, do pequeno empresário. As micro e pequenas empresas tornam-se fundamentais para os planos de crescimento do país, tanto no que diz respeito à economia quanto à questão do emprego pois, segundo o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 1999a), existem cerca de 3,5 milhões de pequenas empresas no Brasil. Juntas elas representam:

- 98,3% do total das empresas registradas no país;
- 42% da massa salarial;
- 30% do produto interno bruto;
- 60% da mão de obra ocupada.

Farah e Cavalcanti (1998, p.2) descrevem algumas das vantagens das pequenas empresas dentro do contexto empresarial do país como:

- “Estão em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores etc) que, assim, favorecem seu melhor relacionamento em nível individual com estes segmentos;
- As PMEs, que utilizam tecnologia simples, tendem a se ajustar mais agilmente ao meio social e cultural do país e podem estabelecer, com maior facilidade, vínculos com setores manufatureiros;
- Podem servir de forma mais eficiente aos mercados limitados ou tipicamente fragmentados, quando comparadas com as grandes organizações;
- O desenvolvimento destas organizações facilita a dispersão da atividade fabril e pode contribuir para reduzir o desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos”.

Outra prova da importância das pequenas e micro empresas para o crescimento do país diz respeito ao recente projeto do governo federal, “Brasil Empreendedor”, em parceria com o SEBRAE Nacional e agentes financeiros. A finalidade foi de incentivar e promover o desenvolvimento de pequenos empreendimentos em todo o país e que treinou cerca de 1,4 milhão de empreendedores em todo o país.

De acordo com o SEBRAE (2000) o presidente Fernando Henrique Cardoso afirma que está na hora de o Brasil apostar nas micro, pequenas e médias empresas, não apenas como geradoras de emprego e renda, mas também como fortes atuantes nas exportações nacionais. Hoje este segmento empresarial representa apenas 2% das vendas para o exterior.

FONSECA et al (2001) compara a importância da PMEs em países como Espanha, Taiwan, Índia, Canadá, como geradoras de divisas, com o Brasil, mostrando as grandes diferenças existentes, conforme registrado abaixo:

- Espanha - 64% do PIB e emprega exatos 64% da mão de obra do país;
- Taiwan - 81% do PIB e 79% da mão de obra;
- Índia - 40% do PIB e 45% dos empregos da indústria;
- Canadá - 57% do PIB e 60% dos empregos;
- Brasil - 20% do PIB e 64% da mão de obra.

Em relação à exportação, os mesmos autores citam que nos países Espanha, Taiwan, Índia, Canadá e EUA, as PMEs respondem por 41%, 48%, 35%, 10% e 30,6%, respectivamente, do total exportado, enquanto que no Brasil este valor é da ordem de 2%.

Assim, a relevância da pesquisa se deve ao fato de verificar a existência, a importância e a prática da estratégia na pequena empresa, podendo, através dos estudos de campo, auxiliando na busca de competitividade e crescimento como um instrumento de apoio para o desenvolvimento da pequena empresa no Brasil e do próprio país na busca de seu desenvolvimento.

1.5. Estrutura do Texto

O texto está dividido em seis capítulos. O capítulo 1, Introdução, trata da caracterização do tema, da formulação do problema, da descrição dos objetivos e da importância da pesquisa.

O capítulo 2, A Estratégia e a Pequena Empresa, apresenta as características, as especificidades, a importância e as dificuldades enfrentadas pelas Pequenas Empresas no Brasil.

O capítulo 3, Escolas de Pensamento Estratégico, aborda as 10 escolas de estratégia segundo a contextualização de Mintzberg et al (1998).

O capítulo 4, Trabalho de Campo, aborda a Metodologia de Pesquisa, a descrição das empresas pesquisadas e a apresentação e análise dos dados.

O capítulo 5, Considerações Finais, irá apresentar o parecer final do autor, as recomendações e as limitações do trabalho.

CAPÍTULO 2 - A ESTRATÉGIA E A PEQUENA EMPRESA

Os pequenos empresários frequentemente deparam com vários problemas para a criação, perpetuação e crescimento de seus negócios. Para enfrentar estas dificuldades torna-se necessário uma reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia nas organizações.

LONGENECKER et al (1997) coloca a importância de o empreendedor entender a natureza básica da competição que ele enfrenta para, então, poder desenvolver uma vantagem competitiva adequada.

HUNGER & WHEELEN (2002) afirmam que formulação de estratégia é o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, levando em consideração as forças e fraquezas da organização. Isto inclui definir a missão, objetivos, desenvolver estratégias e estabelecer as linhas mestras das políticas.

Para melhor compreender a necessidade de Pequenas Empresas implantarem um planejamento e formularem suas estratégias faz-se necessário definir antes planejamento estratégico e sua evolução até os dias atuais.

2.1. Planejamento Estratégico

Em virtude das mudanças e transformações que se sucedem rapidamente no ambiente empresarial, passou-se a falar sobre planejamento estratégico como sendo a bússola salvadora das organizações.

O planejamento estratégico surgiu por volta dos anos 60 e foi abraçado pelos líderes corporativos como único e melhor caminho para prover competitividade aos negócios.

Mintzberg (1994) deixa claro a diferença entre planejamento estratégico e pensamento estratégico. Enquanto o primeiro não passa de um enfoque sistemático e

abrangente para desenvolver estratégias, o segundo, ou seja, o pensamento estratégico, em contraste, envolve intuição, criatividade sobre uma organização, sua indústria e seu ambiente.

A partir da década de 80, o planejamento estratégico começou a entrar em crise. As principais críticas a ele dizem respeito à concepção da estratégia como um processo estruturado e formalizado.

MINTZBERG (1994) sintetiza as críticas em três falácias:

- Falácia da predeterminação - as organizações devem ser capazes de prever o curso de seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade. Isto é, planejamento estratégico requer estabilidade e previsibilidade do ambiente.
- Falácia do desligamento - o sistema faz o trabalho de pensar e o pensamento fica desconectado da ação, ou seja, a estratégia desliga da operação, a formulação da implantação e os pensadores dos executores.
- Falácia da formalização - sistemas formais podem prover mais informações, mas, nunca poderão internalizá-las, compreendê-las, sintetizá-las; planejamento não pode aprender.

CHIAVENATO e MATOS (2002) definem planejamento estratégico como um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela tomada de decisão, avaliação e aprovação. Está relacionado com a adaptação das organizações a um ambiente mutável, voltado para as relações entre a organização e seu ambiente e, portanto, sujeito a incertezas a respeito dos eventos ambientais. Seus três parâmetros básicos são:

- a visão do futuro;
- fatores ambientais externos;
- fatores organizacionais internos.

Ainda segundo estes autores, as principais características do planejamento estratégico constituem-se em:

- ser orientado para o futuro;
- ser compreensivo, envolve a organização como um todo;
- ser um processo de construção de consenso;
- estar relacionado a adaptação da organização ao ambiente;
- ser uma forma de aprendizado organizacional.

TIFFANY & PETERSON³ APUD TERENCE (2001) afirmam que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, e, sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar as potencialidades.

Para OLIVEIRA (1998), o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Através do planejamento estratégico a organização espera:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- conhecer e evitar as ameaças externas;
- ter um efeito no plano de trabalho.

Segundo o mesmo autor, as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

- diagnóstico estratégico;
- missão da empresa;
- instrumentos prescritivos e quantitativos;
- controle e avaliação .

LAS CASAS (1999) afirma que o planejamento estratégico refere-se ao tipo de planejamento que envolve toda organização, e o define como o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe metas e os recursos da organização com as mutantes oportunidades de mercado. Cita suas características principais:

³ TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.

- é um processo;
- é caracterizado por uma análise de dados internos e externos;
- é orientado diretamente para o concorrente, em vez de para os clientes;
- ocorre em vários níveis;
- é um processo multifuncional.

Uma importante observação a ser feita diz respeito aos níveis organizacionais, caracterizando os diversos níveis de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional.

BATEMAN & SNELL (1998) ressaltam as diferenças entre cada nível no que diz respeito às funções e habilidades requeridas a cada administrador em cada nível organizacional. A figura 1 fornece uma visão destes três níveis e as principais habilidades necessárias ao administrador.

Figura 1 - Níveis organizacionais e habilidades dos administradores

Fonte: elaboração própria a partir de Bateman & Snell (1998: 30-31)

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, SEBRAE-SP (1999), define a seguinte sequência para elaboração do planejamento estratégico da empresa:

1. definição da missão da empresa;

2. análise ambiental - pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças;
3. definição das competências da empresa;
4. definição de valores, objetivos e metas;
5. definição do negócio - análise dos produtos e serviços da empresa;
6. análise da indústria - forças da indústria, atratividade da indústria, fatores de sucesso da indústria;
7. análise da concorrência ;
8. desenvolvimento de estratégias;
9. implementação e avaliação do planejamento estratégico da empresa.

As principais críticas ao planejamento estratégico ocorreram devido a sua rigidez e ao “engessamento” da organização. Outro grande problema relatado por diversos autores diz respeito à implantação do mesmo.

MINTZBERG e QUINN (2000) colocam a impossibilidade da estratégia ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. Para se engajar em planejamento estratégico é preciso que a organização seja capaz de prever, controlar o rumo de seu ambiente, ou simplesmente assumir a sua estabilidade.

FISCHMANN⁴ APUD TERENCE (2001) afirma que o principal problema do planejamento estratégico é o desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e à precariedade que cerca a implementação, quando geralmente ocorrem falhas no processo.

Como se pode observar nos dias de hoje, apesar das inúmeras críticas, o planejamento estratégico contribuiu com o desenvolvimento das organizações, principalmente no aprendizado estratégico e no direcionamento das mesmas, ressaltando a importância do papel dos administradores estratégicos.

2.2. Obstáculos do Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas

COELHO e SOUZA⁵ APUD TERENCE (2001) afirmam que, apesar da grande importância do planejamento estratégico e dos avanços em sua aplicação, o uso deste

⁴ FISCHMANN, A.A. (1987). Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.

⁵ COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo/SP.

processo é raro nas pequenas empresas. O pequeno empresário é relutante em dedicar-se à elaboração de um planejamento estratégico, por considerar que este é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos, e a tarefa de fazê-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão demanda muito tempo.

BARWISE (1999) afirma que os estudantes de administração ainda aprendem técnicas de análise estratégica como “As cinco forças”, de Michel Porter, e a “Matriz de Boston” (técnicas disseminadas pelo Sebrae), mas, poucos realmente acreditam hoje que estas macro análises possam ser utilizadas por um pequeno grupo de pessoas, no topo de uma grande e complexa empresa, para desenvolver estratégias e planos detalhados a serem implementados em toda organização. À parte as questões pessoais, o mundo é muito complexo e imprevisível para que a estratégia seja simplesmente um processo “de cima para baixo”, em especial quanto a mercados dinâmicos como os de alta tecnologia e dos serviços financeiros.

O modelo de administração que é utilizado pelos pequenos empresários, nem sempre se mostra como o modelo formal de planejamento colocado por KOTLER (1998), conforme a figura 2.

Figura 2 - Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998: 73)

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (1999) sobre a mortalidade de pequenas e micro empresas, o planejamento, tanto antes quanto depois da abertura do negócio, foi um dos fatores importantes para a sobrevivência das mesmas.

BORTOLI NETO (1997) coloca que 80% das dificuldades das pequenas empresas são de natureza estratégica e somente 20% de insuficiência de recursos.

Para poder entender essas dificuldades, torna-se necessário entender algumas peculiaridades das mesmas. Verifica-se que estas características não são genéricas, porém, apresentadas na maioria dos estudos encontrados.

Por ser uma estrutura centralizada no pequeno empresário, este dedica-se muito mais às atividades internas do que às externas, como a análise de mercado, de concorrentes, clientes etc, não dispondo assim, de informações do ambiente externo para traçar seus objetivos e metas.

LONGENECKER et al. (1997) colocam que o planejamento na pequena empresa deve ter a participação de todos os funcionários pertencentes ao staff organizacional, pois dificilmente o empresário consegue reunir os detalhes de cada setor.

DRUCKER (1996) ressalta que o sucesso de um negócio está fora dele, e que os homens de negócio deveriam se preocupar com o ambiente externo e perguntar-se como os fatos consumados podem criar oportunidades ou que ameaças podem trazer. Somente assim eles poderiam implementar as mudanças requeridas nas organizações, seja em suas metas, na estrutura, no produto, ou em serviço e políticas.

Outro problema é o fato de a pequena empresa ser familiar, e isto quer dizer, em um sentido pejorativo, amadora. Para explicar este fato, DRUCKER (1996) afirma que os altos cargos devem ser preenchidos por pessoas profissionais e não por membros da família. Outro fator observado em relação a isto é o fato da promoção dos funcionários da pequena empresa ser muito mais uma relação de confiança do que uma relação de mérito.

Para ESCRIVÃO FILHO et al APUD TERENCE (2001), o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pela suas habilidades pessoais. No entanto, tem poucos conhecimentos sobre planejamento e direção de negócios, sendo um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio.

A informalidade da pequena empresa é outro fator que dificulta a implementação do planejamento estratégico, pois, dificulta a comunicação e a fixação de metas e objetivos claros.

TIFFANY & PETERSON⁶ APUD TERENCE (2001) apontam as principais razões de fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas:

⁶ TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro, Campus.

- ausência de visão de longo prazo;
- incapacidade de definir metas e objetivos claros;
- compreensão equivocada do que os clientes querem;
- visão subestimada da concorrência;
- planejamento financeiro inadequado;
- procedimentos e sistemas ineficazes;
- incapacidade de mudar;
- incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

Para estes mesmos autores, a receita e o crescimento das pequenas empresas que adotam planos estratégicos são, em média, 50% superiores às que não adotam.

TERENCE (2001) divide as dificuldades em particularidades estruturais, referentes a aspectos internos e particularidades contextuais, referentes ao ambiente externo. Como aspectos estruturais cita a informalidade das relações, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e de planejamento. Como aspectos contextuais cita a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

2.3. Especificidades das Pequenas Empresas

Nos últimos anos, o interesse da sociedade, seja no meio acadêmico ou governamental, pelas pequenas empresas tem crescido bastante. Segundo LEONE (1999), as especificidades das pequenas e médias empresas e, sobretudo, seu papel de principais geradoras de novos empregos despertaram a atenção dos observadores que crêem que o aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas e favoreça a redução, eventualmente, da alta taxa de mortalidade da qual elas são vítimas.

São vários os motivos para o estudo das pequenas empresas, SOUZA (1995) destaca os principais:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- Relações capital / trabalho mais harmoniosas;

- Possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão de obra (muitas vezes aquela liberada pelas grandes empresas em seus processos de ajuste), seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- Efeito amortecedor dos efeitos das flutuações na atividade econômica;
- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- Contribuição para descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas;
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Além disso, FONSECA et al. (2001), afirmam que, dado o atual quadro econômico brasileiro, a necessidade de gerar saldos comerciais no curto prazo, as pequenas e médias empresas necessitam de políticas governamentais de longo prazo para que possam aumentar sua participação dos atuais 2% do total das exportações.

2.3.1. Definição de pequenas empresas

Existem diversas formas de classificar as empresas, como, por exemplo, por meio da relação capital/trabalho, atividade econômica, tecnologia utilizada, nível de especialização de mão de obra, tipo de estrutura, entre outros, designados qualitativos e também os critérios quantitativos como: número de funcionários, faturamento bruto anual e outros.

SOUZA (1995), analisando as articulações entre pequenas e grandes empresas, identifica diferentes tipos de empresas no segmento de PMEs. Tendo como referência a complementariedade, as PMEs podem ser:

1. Empresas dependentes - PMEs que se encontram na função de complementar direta ou indiretamente as grandes empresas.
2. Empresas Independentes - Não mantêm uma ligação direta com grandes empresas.

O critério a ser utilizado neste trabalho será aquele adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, que se utiliza do critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, que tem como base o número de funcionários e o setor de atuação da empresa. O Governo brasileiro, para fins de tributação, adota o critério de faturamento bruto anual.

As tabelas 4 e 5 mostram estas classificações segundo as regras vigentes.

Tabela 4 - Classificação das empresas segundo o número de empregados

PORTE	EMPREGADOS
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE (2000).

Tabela 5 - Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: SEBRAE (2000)

Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

2.3.2. Pequenas empresas no Brasil

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo, neste cálculo, Empregados nas MPes, Empresários de Micro e Pequenas Empresas e os “Conta Própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados). Segundo Fonseca (2001), o número de MPes industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam apenas 1,7% do PIB brasileiro.

Nos últimos anos, apesar do quadro econômico brasileiro bastante desfavorável, o número de micro e pequenas empresas vem crescendo a taxas anuais acima de 10% e situa-se hoje em torno de 3 milhões, conforme tabela 6. As razões deste impressionante

incremento foram múltiplas e não se limitam à inércia das grandes empresas. Entre os fatores mais importantes, GRACIOSO (1995, p.10) cita:

- "A complexidade da nossa sociedade, cada vez mais urbanizada e sujeita a mudanças rápidas no comportamento e nas expectativas das pessoas;
- As mudanças estruturais que vêm ocorrendo nas indústrias, com a utilização de novas tecnologias de produção e gerência, resultando na eliminação de milhões de vagas. A maioria dos dispensados acaba empregando-se nos setores de serviço, mas, muitos, justamente os mais capazes e audaciosos, preferem tentar a sorte em um negócio próprio. Este fato tem contribuído também para o aumento da taxa de mortalidade, que será explicada posteriormente;
- A falência do setor público e estatal, que deixou de absorver novos funcionários. Recentemente, os programas de privatização também têm colaborado para o fato;
- A própria mentalidade do brasileiro, que o leva a ser "dono de seu próprio nariz".

O mesmo autor, citando pesquisa realizada pela agência de propaganda Saldíva Associados, revela que montar um negócio próprio pode ser classificado como o maior sonho dos brasileiros. Segundo essa pesquisa, 77% dos paulistas e 58% dos cariocas tencionam abrir uma empresa própria. Também entre as mulheres estas cifras são elevadas: 49% das paulistas e 41% das cariocas sonham estabelecer-se por sua própria conta."

Tabela 6 - Participação das MPEs na economia brasileira

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: SEBRAE (2000:1) Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996)

Apesar desse quadro promissor, a realidade tem se mostrado dura com as micro e pequenas empresas. MOREIRA (2001), citando pesquisa realizada pelo SEBRAE entre 1995 e 2000, revela que 71% das MPEs fecham até o quinto ano de atividade, 32% delas ainda no primeiro ano. A maior razão apontada pelos entrevistados para o fracasso do negócio foi a falta de clientes, com 30% das respostas. Por outro lado, 54%

das empresas constituídas nesse período não procuraram informar-se sobre os hábitos e o potencial da clientela antes de abrir o negócio.

A tabela 7 mostra a realidade da mortalidade das empresas no estado de São Paulo.

Tabela 7 - Mortalidade das empresas

Até o 1 ano	32%
Até o 2 ano	44%
Até o 3 ano	56%
Até o 4 ano	63%
Até o 5 ano	71%

Fonte: Baseado em MOREIRA (2001).

A pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (1999), citada pelo autor acima, apresenta dados relevantes quanto aos motivos de abertura e mortalidade das pequenas e micro empresas de São Paulo.

$$\text{Taxa de mortalidade} = \frac{\text{"Empresas Desativadas"} + \text{"Não localizadas"}}{\text{Total de empresas da amostra}}$$

Pela figura 3, verifica-se que, aparentemente, a mortalidade é maior nas empresas do Comércio, no qual 39% das empresas encerraram suas atividades antes do primeiro ano de vida, 51% não chegaram ao segundo ano de atividade e 59% fecharam antes de completar três anos de atividade. As taxas de mortalidade das empresas da Indústria e de Serviços são inferiores à taxa das do Comércio.

Figura 3 - Taxa de mortalidade acumulada das empresas paulistas, por setor de atividade (levantamento concluído em dez/98)

Fonte: SEBRAE-SP (1999).

A figura 4 apresenta os motivos declarados para a abertura da empresa. O motivo "identificou oportunidades", para justificar a abertura da empresa é curiosamente mais citado entre as empresas extintas (70%) do que nas em atividade (61%). A experiência é apontada como o segundo motivo mais citado (47% das empresas em atividade e 36% das extintas), seguida pelo motivo do desemprego (19% nos dois grupos de empresas), tempo disponível (18% e 16% respectivamente) e "estava insatisfeito no emprego" (15% nas empresas em atividade e 10% nas extintas).

Figura 4 - Motivos para abertura da empresa*

Fonte: SEBRAE-SP (1999) / (*) admite múltiplas respostas

Conforme figura 5, pode-se observar que nas empresas em atividade 68% dos empresários declararam ter experiência anterior no ramo e que nas empresas extintas apenas 52% dos empresários declararam ter experiência prévia na atividade.

Figura 5 - Experiência prévia no ramo

Fonte: SEBRAE-SP (1999).

O tempo gasto estudando o negócio antes de abrir a empresa também diferiu entre o grupo de empresas ativas e extintas conforme mostra o figura 6.

Figura 6 - Tempo médio gasto estudando o negócio, antes de empresa

Fonte: SEBRAE-SP(1999)

A figura 7 mostra as ações de planejamento mais utilizadas antes da abertura do negócio.

Figura 7 - Ações de planejamento antes da abertura da empresa

Fonte: SEBRAE-SP(1999)

Em relação a não pesquisar o mercado consumidor, os empresários revelaram seus motivos, conforme mostram as figura 8 e 9.

Figura 8 - Motivos para não identificar previamente os clientes (empresas sobreviventes)

Fonte: SEBRAE-SP(1999)

Figura 9 - Motivos para não identificar previamente os clientes (empresas que fecharam)

Fonte: SEBRAE-SP (1999)

A figura 10 mostra a forma mais utilizada pelos empresários na busca da melhoria de seus produtos/serviços.

Figura 10 - Forma como procuravam aperfeiçoar os produtos/serviços *

Fonte: SEBRAE-SP (1999)

Quanto às dificuldades enfrentadas (figura 11) pelos empresários das PMEs durante o primeiro ano de abertura, podemos notar a recessão econômica, capital de giro e carga tributária como as principais citações. Os principais motivos de fechamento encontram-se na figura 12.

Figura 11 - Principais dificuldades no primeiro ano de atividade*

Fonte: SEBRAE-SP (1999).

Figura 12 - Motivos do fechamento

Fonte: SEBRAE-SP (1999)

A figura 13 apresenta as assessorias mais solicitadas pelos empresários para evitar o fechamento. A pesquisa conclui que a questão dos problemas quanto a crédito e capital de giro aparece como o auxílio citado com maior incidência (41%), o que pode estar associado a um planejamento prévio inadequado no que tange à identificação dos clientes, à má administração do fluxo de caixa e à situação de desaceleração da economia no momento em que foi realizada esta pesquisa.

Figura 13 - O que teria sido útil para evitar o fechamento

Fonte: SEBRAE-SP (1999)

As principais conclusões da pesquisa SEBRAE (1999a) foram:

1. Quanto à taxa de mortalidade das empresas do Estado de São Paulo em seus primeiros anos de vida tem-se que:
 - a) Na média do Estado, a taxa de mortalidade das empresas com 1 ano de atividade é de 35% no primeiro ano e, em termos acumulados, é de 46% no segundo ano e 56% no terceiro ano. Isto implica dizer que três anos após sua constituição, cerca de 44% das empresas paulistas continuam em atividade. Além disso, esses dados indicam que, após o primeiro ano de atividade, as chances da empresa fechar são menores;
 - b) Aparentemente, as empresas do comércio são as que apresentam maior taxa de mortalidade. Cerca de 39% fecham antes de completar seu primeiro ano de atividade,

enquanto na indústria, a mortalidade no primeiro ano de atividade atinge 32% das empresas e no setor de serviços a mortalidade afeta 30% das empresas no primeiro ano;

- c) Na comparação entre a Região Metropolitana de São Paulo e o Interior do Estado, praticamente não há diferença entre as taxas de mortalidade das empresas. Tanto na Região Metropolitana quanto no Interior, a taxa de mortalidade calculada para as empresas com um ano de vida foi de 35%.

2. Quanto às causas da mortalidade devem ser feitas as seguintes observações em relação às empresas da amostra que se mantêm em atividade, por possuírem algumas características que as distinguem daquelas que fecharam:

- a) Em primeiro lugar, nas empresas sobreviventes, grande parte dos proprietários tinha alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa. Esses empresários também gastaram, em média, um tempo maior estudando a abertura do negócio do que os proprietários das empresas que fecharam;
- b) As empresas que se mantêm em atividade procuraram, antes da sua abertura, planejar algumas etapas de suas atividades. Em particular, mostraram-se mais informadas sobre os aspectos legais e sobre os fornecedores (itens cuja diferença entre o grupo das extintas e das em atividade apresentam significância estatística), bem como avaliar previamente a qualificação de sua mão-de-obra. Outros itens, como a identificação prévia da clientela, também são bastante importantes, mas parecem estar mais associadas à experiência prévia do empresário;
- c) As empresas que se mantêm em atividade utilizam com mais frequência alguns procedimentos básicos de administração: administram seu fluxo de caixa (sincronizam o pagamento de despesas ao recebimento de receitas), procuram aperfeiçoar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (ouvem o cliente) e investem na divulgação do seu produto;
- d) Os empresários com dedicação exclusiva à empresa também aparecem com maior frequência no grupo de empresas que permanecem em atividade do que entre as empresas extintas;
- e) O uso de assessoria externa também aumenta as chances de sucesso;
- f) A análise das questões referentes às dificuldades pelas quais as empresas passaram e o tipo de assessoria de que necessitam indicam que a questão do crédito e disponibilidade /administração do capital de giro são relevantes para a sobrevivência

das empresas. Porém, deve-se enfatizar que a disponibilidade de capital, em si, não é um fator que garanta o sucesso do negócio. Basta lembrar que entre as empresas que fecharam a disponibilidade de capital foi o terceiro fator mais citado como motivo para a abertura da empresa.

A tabela 8 resume os principais fatores associados ao sucesso ou fracasso das PMEs.

Tabela 8 - Fatores associados ao sucesso ou à extinção de empresas

FATOR	NEGÓCIOS COM MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO	NEGÓCIOS COM MAIORES CHANCES DE SUCESSO
1. Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
3. Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca de informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
4. Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
5. Dedicção ao negócio	Parcial	Exclusiva
6. Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
7. Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
8. Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
9. Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE-SP (1999).

2.3.3. Características estruturais e de gestão das pequenas empresas

Em MINTZBERG (1995), as organizações são divididas em cinco partes básicas com vista a mostrar as diferentes formas que elas podem adotar. Estas partes são:

- Núcleo Operacional - onde se encontram os responsáveis pelas operações básicas relacionadas diretamente com a produção de bens ou serviços;
- Cúpula Estratégica - onde se encontram os principais responsáveis pela organização e seus colaboradores diretos;

- Linha Intermediária - onde se encontram as pessoas que fazem a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional da organização;
- Tecnoestrutura - onde encontramos os analistas que prestam serviço à organização atuando sobre as tarefas dos outros;
- Assessoria de Apoio - unidades especialistas que foram criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo operacional.

Assim, MINTZBERG (1995) caracteriza as pequenas empresas como estruturas simples, ou seja, sem elaboração, possuindo pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades de trabalho e pequena hierarquia administrativa. Seu principal elemento de coordenação é a supervisão direta, em que o poder das principais decisões é centralizado nas mãos de seu principal executivo o qual tende a assumir uma grande amplitude de controle, assegurando respostas estratégicas rápidas e com total congruência com o núcleo operacional. O fluxo de trabalho tende a ser flexível, tendo um núcleo operacional orgânico, relativamente sem especialização e intercambiável. A formulação da estratégia é de inteira responsabilidade do principal executivo, processo que tende a ser altamente intuitivo e não analítico, refletindo sua visão própria quanto à posição da empresa em seu ambiente. Lidar com a intranquilidade e inovar de forma empreendedora são, talvez, os aspectos mais importantes do trabalho do principal executivo.

Alguns dos problemas relacionados com esta estrutura são a centralização excessiva, que pode causar conflitos entre os problemas estratégicos e operacionais, perdendo a visão do ambiente externo, dependendo exclusivamente da saúde e visão do executivo principal. Além disso, a centralização pode levar seus participantes a não se sentirem participantes de uma jornada excitante e, sim, como “bois indo para o abate” em benefício de alguém.

PINHEIRO⁷ APUD TERENCE (2001) cita como fatores positivos na pequena empresa a prática empresarial, a estrutura organizacional enxuta, a cultura da organização, a postura estratégica, o nível de tecnologia empregado, a capacidade inovadora, a tática competitiva, a criatividade e talento do pequeno empresário, a

⁷ PINHEIRO, M. (1996). Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP

capacidade de adaptação às flutuações de mercado, os baixos custos indiretos e a flexibilidade estrutural administrativa.

Em relação ao último item citado acima, flexibilidade estrutural administrativa, MINTZBERG (1995) coloca que a flexibilidade, a grande força da estrutura simples, pode ser sua principal fraqueza, caso o principal executivo resista a fazer mudanças estruturais quando necessárias.

LEONE (1999) aborda as especificidades organizacionais das pequenas e médias empresa por três aspectos:

1- especificidades organizacionais:

- pobreza de recursos;
- gestão centralizada;
- situação extra organizacional incontrolável;
- fraca maturidade organizacional;
- fraqueza das partes no mercado;
- estrutura simples e leve;
- ausência de atividade de planejamento formal;
- fraca especialização;
- estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- sistema de informações simples.

2- especificidades decisórias:

- tomada de decisão intuitiva;
- horizonte temporal de curto prazo;
- inexistência de dados quantitativos;
- alto grau de autonomia decisional;
- racionalidades econômica, política e familiares.

3- Especificidades individuais

- onipotência do proprietário-dirigente;
- identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
- dependência ante certos empregados;
- influência pessoal do proprietário-dirigente;
- simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;
- propriedade dos capitais;
- propensão a riscos calculados.

2.4. Do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico

Segundo PORTER (1999), foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha.

MONTGOMERY & PORTER (1998) afirmam que foi nos anos 60 que ANDREWS e CHRISTENSEN identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa, diferente do pensamento gerencial da época que estava orientado para as funções individuais, como marketing, produção e finanças, articulando, assim, o conceito de estratégia como um meio de se chegar a isso. Esta abordagem via a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Assim, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente, conforme a figura 14.

Figura 14 - Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica

Fonte: adaptado de MONTGOMERY & PORTER (1998: p. XIII)

HENDERSON (1998), afirma que os fatores que diferenciam os competidores em negócios podem ser o preço de venda, a utilização do tempo, a vantagem da localização, a qualidade, a flexibilidade, a velocidade e a capacidade de inovação. Como as organizações podem combinar e ajustar estes fatores de muitas maneiras diferentes, sempre existirão possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais.

Assim, a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, sendo definida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da mesma. Ainda, segundo HENDERSON (1998), os elementos básicos da competição estratégica são:

- Capacidade de compreender o comportamento competitivo como sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo;
- Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- Disposição de agir.

PORTER (1996) coloca que estratégia não é eficiência operacional, mas é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

MINTZBERG (1987) define estratégia de cinco maneiras:

- Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação. A estratégia como plano também levanta a questão fundamental de percepção - como as intenções são concebidas no cérebro humano em primeiro lugar, e, na realidade, o que as intenções realmente significam. O caminho para o inferno neste campo pode ser pavimentado por aqueles que aceitam as intenções declaradas pelo seu valor de

face. Ao estudar a estratégia como um plano, precisamos de certa maneira entrar na mente dos estrategistas para descobrir o que realmente está sendo intencionado;

- Como pretexto, a estratégia nos leva para o reino da concorrência direta, no qual as ameaças e estratégias e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens. Isso coloca o processo de formação da estratégia em seu palco mais dinâmico, com manobras provocando contra-manobras e assim por diante. Ironicamente, no entanto, a estratégia em si é um conceito enraizado não na mudança, mas na estabilidade - em planos e padrões estabelecidos. Como, então, reconhecer as idéias dinâmicas da estratégia como pretexto com as idéias estáticas da estratégia como padrão e outras formas de plano?;
- Como padrão, a estratégia enfoca a ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em conta o comportamento. A estratégia como padrão também introduz a idéia de convergência, a realização de consistência no comportamento organizacional. Como é que se forma esta consistência e de onde vem? Estratégia realizada, quando considerada ao lado da estratégia pretendida, encoraja-nos a considerar a idéia de que a estratégia pode emergir assim como ser deliberada e imposta, conforme figura 15;
- Como posição, ela encoraja-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo - como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Isso nos permite pensar nas organizações em termos ecológicos, como organismos em nichos que lutam pela sobrevivência em um mundo de hostilidades e de incertezas, assim como de simbioses;
- Como perspectiva, a estratégia levanta questões integrantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo. Se definirmos a organização como ação coletiva, na busca de uma missão comum (uma maneira fantasiosa de dizer que um grupo de pessoas sob um rótulo em comum, de alguma maneira encontra um meio de cooperar na produção de produtos e serviços específicos), então, a estratégia como perspectiva levanta a questão de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas para se tornar compartilhada como norma e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente integradas no grupo.

Assim, conclui MINTZBERG (1987), estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em seu uso popular. Isso também nos leva às

questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação.

Figura 15 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Adaptado de MINTZBERG (1987: p.14)

Nesta “confusão” de conceitos, todos corretos em suas perspectivas e foco, chegou-se à conclusão de que seria interessante estudar as 10 escolas de estratégia proposta por Mintzberg et al (1998), conforme argumentado no capítulo 1. Avaliando suas características, conceitos, autores e processos essenciais poder-se-ia comparar com a pesquisa de campo realizada com os pequenos empresários além de tentar verificar qual escola ou características de diversas escolas que mais se adequam à realidade das pequenas empresas pesquisadas.

CAPÍTULO 3 - ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A literatura sobre pensamento estratégico é muito vasta e repleta de esforços para clarificar o que significa estratégia e como agrupar os conceitos em escolas ou grupos de formulação do processo estratégico.

O trabalho de Mintzberg et al (1998), através do ordenamento do campo de Estratégia por escolas, tem o intuito de mostrar que na vasta literatura de estratégia emergem dez escolas de pensamento estratégico com pontos de vista distintos. Cada um possui uma perspectiva única, focalizando um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. O autor fez uma vasta pesquisa dos principais artigos e livros dos diversos autores que pesquisam e pesquisaram o tema. Assim, o presente trabalho tem como base esta obra em virtude de sua amplitude e profundidade, não se esquecendo, obviamente, dos principais autores de cada escola de pensamento estratégico.

Segundo MINTZBERG et al (1999), as escolas podem ser divididas em 3 grupos:

1. Escolas de natureza normativa, interessam-se mais pelo modo como as estratégias são formuladas e menos pela maneira como foram concebidas - Escola da Concepção, do Planejamento e do Posicionamento.
2. Escolas que se concentram no processo de concepção - Escola do Espírito Empreendedor, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, da Cultura Empresarial e do Ambiente.
3. Escolas que são um concentrado dos outros dois e procuram integrar várias partes - gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos- em função de estágios de vida diferentes, como, por exemplo, os do crescimento e da maturidade, considerados de forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações - Escola da configuração.

3.1. A Escola do Design

A escola do design representa a visão mais influente do processo de formação de estratégia. Uma boa noção dessa influência pode ser percebida na maioria dos livros de administração quando abordam o tema estratégia.

No material de treinamento do SEBRAE, SGE e Programa de Qualidade Total, notamos a presença da matriz de SWOT, avaliação dos pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) da organização, e das oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) em seu ambiente.

3.1.1. Origens e principais pensadores

MINTZBERG et al (1998) atribuem sua origem a dois autores: Philip Selznick e Alfred D. Chandler, com os livros *Leadership in Administration* de 1957 e *Strategy and Structure* de 1962 respectivamente, porém, afirmam que o crescimento desta escola deve-se, principalmente, ao grupo de Administração Geral da Universidade de Harvard, com a publicação do livro “*Business Policy: Text and Cases*” em 1965 por Learned, Christensen, (Andrews e Guth).

3.1.2. Premissas

CHRISTENSEN⁸ et al APUD MINTZBERG (1998) coloca sete premissas básicas para a escola do design:

- A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente - A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado. Os executivos sabem o que realmente estão fazendo somente quando tornam a estratégia tão deliberada quanto possível.
- A responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal. - Isto nos faz concluir que o executivo principal é o único estrategista da organização;
- O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual. Selznick afirma que o processo de formulação deve ser um ato criativo visando construir sobre a competência distintiva;

⁸ Christensen, C. R. et al.(1982). *Business Policy: Text and cases*, Homewood, IL,Irwin.

- O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectivas. Esta escola oferece pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégias emergentes, as quais permitem que a “formulação” continue durante e depois da implementação;
- As estratégias devem ser explícitas; precisam ser mantidas simples. Andrews afirma que “a simplicidade é a essência da boa arte”, “uma concepção de estratégia traz simplicidade para organizações complexas”;
- Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas. Isto deixa claro que primeiro é feito o diagnóstico, depois a prescrição e finalmente a ação. Para Mintzberg fica clara a separação entre pensamento e ação. A idéia central para esta distinção é a premissa associada de que a estrutura deve seguir a estratégia.

ANDREWS (1971, p.551) afirma que “até que conheçamos a estratégia, não podemos começar a especificar a estrutura apropriada”.

MINTZBERG & QUINN (2000) afirma que no processo de escolha da estratégia deve ser observado:

- A consistência - a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- Consonância - a estratégia deve representar uma resposta adaptável ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo;
- Vantagem - a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada;
- Viabilidade - a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

A maioria dos autores desta escola deixa claro que uma vez escolhida uma estratégia ela é implementada.

3.1.3. Características principais

A figura 16 mostra o modelo básico da escola do design.

Figura 16 - Modelo básico da Escola do Design

Fonte: Mintzberg (2000, p.30)

PROWER⁹ et al APUD MINTZBERG et al (1998) fazem uma lista das variáveis ambientais (tabela 9) e dos pontos fortes e fracos (tabela 10).

⁹ Prower, D. J. et al. (1986). Strategic Management Skills. MA. Addison-Wesley.

Tabela 9 - lista de variáveis ambientais

1. Mudanças na sociedade <ul style="list-style-type: none">• Mudar as preferências dos clientes - impactando a demanda ou o design do produto.• Tendências populacionais - impactando a distribuição, a demanda ou o design do produto.
2. Mudanças governamentais <ul style="list-style-type: none">• Nova legislação - impactando os custos dos produtos• Novas prioridades de cumprimento de leis - impactando os investimentos, os produtos, a demanda.
3. Mudanças econômicas <ul style="list-style-type: none">• Taxas de juros - impactando a expansão, os custos financeiros.• Taxa de cambio - impactando a demanda doméstica e externa, os lucros.• Mudança na renda pessoal real - impactando a demanda
4. Mudanças na competição <ul style="list-style-type: none">• Adoção de novas tecnologias - impactando a posição de custos, a qualidade dos produtos.• Novos concorrentes - impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição.• Mudanças de preços - impactando a participação de mercado, a margem de contribuição.• Novos produtos - impactando a demanda, os gastos com propaganda.
5. Mudança nos fornecedores <ul style="list-style-type: none">• Mudança nos custos de entrada - impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição.• Mudanças em suprimentos - impactando os processos produtivos, as exigências de investimento.• Mudanças de fornecedores - impactando os custos, a disponibilidade.
6. Mudança no mercado <ul style="list-style-type: none">• Novos usos de produtos - impactando a demanda, a utilização da capacidade.• Novos mercados - impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade.• Obsolescência de produtos - impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

Fonte: Mintzberg et al (1998)

Tabela 10 -lista dos pontos fortes e pontos fracos

1. Marketing Qualidade do produto Número de linhas de produto Diferenciação de produtos Participação de mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente Pesquisa de marketing Propaganda Força de venda	5. Operações Controle de matérias-primas Capacidade de produção Estrutura dos custos de produção Instalações e equipamentos Controle de estoques Controle de qualidade Eficiência energética
2. Pesquisa e desenvolvimento Capacidade de P&D de produto Capacidade de P&D de processo Capacidade da fábrica piloto	6. Finanças Alavancagem financeira Alavancagem operacional Proporções do balanço Relações com acionistas Situação fiscal
3. Sistema de informações gerenciais Velocidade e resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para usuário	7. Recursos Humanos Capacidade dos funcionários Sistemas de pessoal Turnover de pessoal Moral dos funcionários Desenvolvimento dos funcionários
4. Time gerencial Habilidades Congruência de valores Espírito de time Experiência Coordenação de esforços	

Fonte: Mintzberg et al (1998)

O modelo da escola do design parece ser mais bem aplicado em situações em que a organização venha de mudanças profundas e esteja entrando em um período de estabilidade, sendo que por isso precise reformular sua estratégia, ou quando esta é nova e requer um período de concepção inicial de estratégia e tenha um bom estrategista ou empreendedor.

3.1.4. Críticas

As principais críticas à escola do design dizem respeito ao papel central do pensamento consciente na formação da estratégia, esse pensamento deve necessariamente preceder a ação e, portanto, a organização deve separar o trabalho dos pensadores em relação ao dos executores e em relação à sua disposição de ser um modelo universal, a melhor maneira de se fazer estratégia.

MINTZBERG et al (1998) reforçam as seguintes críticas a esta escola:

- Formação de estratégia é vista como um processo de concepção e não de aprendizado. Tem-se a imagem de executivos concentrados em torno de uma mesa discutindo os pontos fortes, fracos e competências distintivas de uma organização, como estudantes em uma aula de estudo de caso. Tendo decidido quais são eles então estão preparados para conceber estratégias. Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, uma certa dose de risco. Portanto, nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá mostrar-se como um ponto forte ou fraco;
- A estrutura segue a estratégia e deve ser por ela determinada. A estrutura pode ser algo maleável, mas não pode ser alterada à vontade, apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia. Muitas organizações foram prejudicadas devido a esta crença. Na verdade, o desenvolvimento da estratégia e o projeto da estrutura sustentam a organização, bem como se apóiam mutuamente. Um sempre precede o outro e o segue, exceto quando ambos se movimentam em conjunto, quando a organização salta para uma nova posição. A formação da estratégia é um sistema integrado, não uma seqüência arbitrária;
- Tornar a estratégia explícita: promover a inflexibilidade. Como pode uma empresa enfrentar um ambiente de mudança quando sua estratégia já é conhecida? Como observado por MINTZBERG & QUINN (1991), é praticamente impossível, para um executivo, orquestrar todas as decisões internas, todos os eventos ambientais externos, os relacionamentos comportamentais e de poder, as necessidades técnicas e informacionais e ações de oponentes inteligentes de forma que eles se juntem no momento preciso. Durante períodos de incerteza, o perigo não está na falta de estratégia explícita, mas no oposto - no fechamento prematuro;
- Separação entre formulação e implementação.

Apesar das críticas, a escola do design contribuiu para o desenvolvimento do conceito de estratégia como sendo uma adequação entre o aproveitamento de oportunidades externas e a capacidade interna da organização.

3.2. A Escola do Planejamento

Objetivos e estratégia especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e as metas de rentabilidade de uma organização. (ANSOFF, 1977)

A escola do planejamento marca o formalismo do planejamento estratégico na organização e no ensino de administração.

3.2.1. Origens e principais pensadores

Originou-se ao mesmo tempo que a escola do Design, sintonizada com a tendência do ensino de administração e as práticas empresariais e governamentais. Com forte influência na década de 70, teve em ANSOFF (1977), *Corporate Strategy*, seu livro mais influente. Outros autores citados por MINTZBERG & QUINN (2000) são George Steiner e Peter Lorange.

3.2.2. Premissas

A escola do planejamento formalizou o modelo simples e informal da escola do design através de uma elaborada sequência de etapas. Suas principais premissas, segundo MINTZBERG et al (1998) são:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiadas por técnicas;
- A responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

3.2.3. Características principais

O formalismo das análises, previsões, objetivos e treinamentos é uma característica marcante desta escola. A estratégia deve ser conduzida por planejadores altamente educados e ligados ao executivo principal.

O modelo do Planejamento Estratégico, descrito no capítulo 2, contém as principais características desta escola. A figura 17 mostra o fluxo global do planejamento estratégico.

Figura 17 - Modelo de Steiner de planejamento estratégico

Fonte: Mintzberg & Quinn (2000, p.46)

A escola do planejamento pode ser vista dentro de um contexto ambiental estável, previsível, onde a organização possa exercer um grande controle sobre o mesmo. Também nos parece mais apropriado para organizações mecanicistas e de grande porte.

3.2.4. Críticas

As principais críticas à escola do planejamento estratégico, segundo MINTZBERG & QUINN (2000) são:

- Capacidade da organização em prever, controlar ou assumir a estabilidade do seu ambiente;
- Falta de flexibilidade do planejamento estratégico;
- Separação entre pensamento e ação;
- O processo mecanicista de seqüência passo a passo do processo de formação de estratégia.

MINTZBERG et al (1998) é mais severo ao afirmar que o nome de planejamento estratégico está errado. Deveria ser chamado de programação estratégica, pois nenhuma elaboração jamais fará com que procedimentos formais possam prever discontinuidades, informar gerentes distanciados, criar novas estratégias.

Atualmente, para lidar melhor com a incerteza do ambiente, muitas empresas estão adotando a técnica de previsão de cenários no sentido de aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao raciocínio do planejador.

As principais contribuições desta escola dizem respeito ao importante papel dos planejadores dentro de suas organizações, atuando como analistas, fornecedores de informações, examinadores da viabilidade das estratégias e como aceleradores do desenvolvimento da organização.

3.3. A Escola do Posicionamento

Esta escola focaliza a escolha de posições estratégicas de mercado. Ela aceita a maior parte das premissas das escolas do design e planejamento, porém, acrescenta conteúdo ao enfatizar a própria estratégia, e não apenas o processo de formulação. Acrescenta substância ao focalizar o conteúdo das estratégias.

MINTZBERG & QUINN (2000) afirmam que igualmente as outras duas escolas anteriores, prescritivas, a formação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas, completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes de sua implementação formal.

3.3.1. Origens e principais pensadores

Esta escola tem origem em meados dos anos 70 com trabalhos publicados por Dan Schendel e Ken Hatten da Krannert Business School da Purdue University. Tem em Michel E. Porter, na década de 80, um de seus maiores expoentes. Seu livro

Estratégia Competitiva atuou como um divisor de águas e, ao mesmo tempo, impulsionador de uma escola que emergia, tornando-se então dominante em sua época.

Segundo PORTER (1991), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

3.3.2. Premissas

MINTZBERG & QUINN (2000) resumem as premissas desta escola:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

3.3.3. Características principais

A escola do posicionamento pode ser encontrada nas máximas militares, principalmente nos escritos de Sun Tzu (1996) “A Arte da Guerra”. Neles os estudos do inimigo e local de batalha podem ser comparados com o estudo da indústria feito por Porter, como também aqueles feitos nas boutiques de estratégia do Boston Consulting Group (BCG), com suas duas principais técnicas, matriz de crescimento-participação e curva de experiência. Estas técnicas são encontradas em todos manuais de administração (figura 18). Outro modelo foi o PIMS (Profit Impact of Market Strategies) que desenvolveu uma base de dados de milhares de empresas que forneciam dados e assim podiam comparar suas posições com amostras de outras.

Figura 18 - Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Bateman & Snell (1998)

No modelo de estratégia competitiva de Porter, a formulação da estratégia envolve considerar cinco fatores básicos (forças do ambiente), conforme a figura 19.

Figura 19 - Modelo de Porter

Fonte: Adaptado de Montgomery e Porter (1998)

Segundo PORTER (1992) existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, conforme ilustra a figura 20.

**FORMAS DE AUMENTAR A LUCRATIVIDADE
(Estratégias Genéricas)**

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Produto Diferenciado
AMPLITUDE COMPETITIVA	Todo o Mercado	Liderança de Custo	Diferenciação
	Enfoque num Segmento	Vantagem de custo no segmento foco	Diferenciação no segmento foco

Figura 20 -Estratégias genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1991)

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessária apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. Porter ainda ressalta não ser possível para uma indústria ser bom em tudo, devendo ser feita apenas uma escolha estratégica.

Liderança em custo deseja ser o produtor de baixo custo da indústria. Isto pode ser realizado através do ganho da experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais.

Diferenciação pode ser conseguida através do desenvolvimento de produtos / serviços únicos com base na lealdade à marca e do cliente.

Foco é uma estratégia que procura atender a um pequeno segmento de mercado, focalizar determinados grupos de clientes, podendo-se optar por uma estratégia de foco na diferenciação ou foco na liderança em custo.

Outra importante contribuição de PORTER (1991) foi a introdução do conceito de cadeia de valor. A figura 21 ilustra a cadeia de valor com as atividades primárias e de suporte. As empresas alcançam margens de lucro baseadas em como gerenciam sua cadeia de valor, proporcionando uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e suas interações.

Figura 21 - Cadeia de valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1991)

A escola do posicionamento é prescritiva, tem na figura do executivo principal o responsável pela elaboração da estratégia e é orientada para o econômico e, em especial, ao quantificável, em oposição ao social e político.

3.3.4. Críticas

As principais críticas a escola do posicionamento, segundo MINTZBERG & QUINN (2000), dizem respeito a:

1. **Preocupações a respeito de foco** → foco estreito, orientado para o econômico e em especial para o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não quantificável;

2. **Preocupações a respeito do contexto** → contexto estreito no sentido de estar inclinada para grandes empresas tradicionais, indústrias maduras, e não para empresas pequenas, indústrias fragmentadas. Além disso, esta escola analisa essencialmente as condições externas, em especial da indústria e da concorrência, em detrimento das capacidades internas. O equilíbrio entre as duas tão cuidadosamente mantido pela escola do design, foi eliminado quando a escola do posicionamento tornou-se popular e agora, nas novas tendências este fato tem sido puxado para o extremo oposto;
3. **Preocupação a respeito do processo** → A mensagem da escola do posicionamento não é ir lá fora e aprender, mas ficar em casa e calcular. Espera-se que os estrategistas lidem com abstrações no papel, distante do mundo tangível, de se fazer produtos e fechar vendas. O cálculo pode impedir não só o aprendizado e a criatividade, mas também o empenho pessoal. “Com os planejadores isolados nos escritórios centrais enviando relatórios aos altos dirigentes, todos os restantes são desprezados como meros implementadores;
4. **Preocupação a respeito de estratégias** → a estratégia tende a ter um foco estreito nesta escola, pois é vista como uma posição genérica, não uma perspectiva única. No limite, o processo pode reduzir-se a uma fórmula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições. Outro fato importante é que a proposta de ser uma escola pró-ativa não aconteceu, tornando-se uma escola extremamente determinista, pois delineia categorias nas quais as organizações devem encaixar-se para sobreviver.

Além das críticas acima, MINTZBERG & QUINN (2000) concluem que a grande ênfase em análises e cálculos reduziu seu papel de formulação de estratégia para a condução de análises estratégicas em apoio a esse processo. Assim, o papel do posicionamento é de apoiar o processo não de sê-lo.

Esta escola, além de acrescentar conteúdo à escola do planejamento, mudou o papel do planejador para o de analista. Se o contexto ambiental fosse estável as premissas do processo de análise seriam apropriadas para a formulação da estratégia.

Além disso, esta escola contribuiu com muitas pesquisas e conceitos à prática da administração estratégica. Sua base deve ser usada para ampliar a visão estratégica da organização.

3.4. A Escola Empreendedora

A escola empreendedora difere das anteriores principalmente por não ser uma escola de prescrição como a do design, planejamento e posicionamento, e sim uma escola voltada para o entendimento do processo de formação de estratégia.

Nesta escola, o processo de formação de estratégia é focalizado inteiramente no líder, empreendedor, enfatizando sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção.

3.4.1. Origens e principais pensadores

Segundo MINTZBERG et al (1998), Joseph Schumpeter foi o grande impulsionador do empreendedor junto ao pensamento econômico.

SCHUMPETER (1950) introduziu a noção de destruição criativa que segundo ele, é o motor que mantém o capitalismo em movimento para a frente, e cujo motorista é o empreendedor. Para ele, o empreendedor não é necessariamente aquele que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas, sim, a pessoa com a idéia do negócio.

MINTZBERG et al (1998) citam como nomes e estudos de importância e relevância os trabalhos de Pinchot (1985) sobre os intrapreneurship; Collins e Moore (1970) sobre o empreendedor independente; Bird (1992), comparando a personalidade empreendedora ao deus romano Mercúrio, Stevenson & Gumpert (1985); Baumol (1968) e Bhidé (1994) sobre empreendedorismo e planejamento.

Para DRUCKER (1985), o ato empreendedor é o ato de aceitação do risco econômico e a empresa é uma instituição empreendedora.

DEGEN (1989) afirma que ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias e que a riqueza de uma nação é medida pela sua capacidade de produzir, em quantidades suficientes, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Assim, o autor acredita que o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, a fim de produzir esses bens e serviços.

AZEVEDO (1987) aponta dez características, qualidades, comuns a todos os homens de negócio bem sucedidos:

- Capacidade de assumir risco;

- Aproveitar oportunidades;
- Conhecer o ramo empresarial;
- Senso de organização;
- Iniciativa e vontade;
- Liderança e relacionamento interpessoal;
- Espírito empreendedor;
- Independência pessoal;
- Otimismo;
- Tino empresarial.

Pode-se perceber então que, dependendo do ponto de vista da pessoa, empreendedor pode ser o fundador de uma organização, o gerente de uma empresa ou o líder inovador de uma organização de propriedade de outros.

3.4.2. Premissas

Pode-se observar, então, algumas premissas à visão empreendedora da formação da estratégia em MINTZBERG et al (1998), como:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos, caso necessário;
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente - deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida. Muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;

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

3.4.3. Características principais

A visão é o conceito central desta escola, ela serve de inspiração e senso de execução do que deve ser feito pela organização, segundo seu líder. Geralmente tende a ser mais geral do que um plano totalmente articulado e formalizado, tendo assim um caráter flexível, proporcionando ao líder poder de adaptabilidade as situações.

Assim, ela é ao mesmo tempo deliberada, em suas linhas amplas e senso de direção, e emergente, em seus detalhes de adaptação durante o curso.

Segundo MINTZBERG & QUINN (1991), o espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica, muitas vezes com a obtenção de um novo conceito. As estratégias podem ser caracterizadas como deliberadas em grande parte, pois, residem na intenção de um único líder. Sendo em grande parte pessoais, os detalhes dessas estratégias podem emergir à medida que se desenvolvem, assim como também a visão pode mudar, o que significa que novas visões podem surgir com bastante rapidez, na medida em que o empreendedor aprende. Na organização empreendedora, o foco da atenção está no líder.

Figura 22 - Liderança assumindo a prioridade na organização empreendedora

Fonte: Mintzberg e Quinn (1991, p.237)

Em MINTZBERG et al (1998), sugerem-se quatro características principais à geração de estratégias dentro da personalidade do empreendedor:

1. No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades;
2. Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal;

3. A geração da estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face a incerteza;
4. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.

JOHNSON e LUCAS¹⁰, APUD ROBERTO FILHO (1994), criaram o modelo chamado estratégia empreendedora, que é muito mais um contexto no qual se criam e administram as estratégias, do que um conjunto de regras e procedimentos. A estratégia empreendedora inclui um número importante de dimensões que, tomadas em conjunto, reforçam umas as outras. A figura 23 ilustra este modelo.

Figura 23 - Estratégia empreendedora

Fonte: adaptado de Mintzberg & Quinn (1991)

A característica mais significativa do modelo é o fato de todo ele estar focalizado em decisões, pois, é através delas que se desenvolvem as ações mais importantes. Ainda, segundo os autores, as estratégias elaboradas neste contexto se tornam tão dinâmicas quanto o próprio negócio da empresa, enfatizando uma administração pró-ativa, tanto na formulação de estratégias, quanto em suas execuções.

3.4.4. Críticas

As principais contribuições da escola empreendedora foram enfatizar aspectos críticos da formação da estratégia, em especial sua natureza pró-ativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica.

¹⁰ JOHNSON, W.E. & LUCAS, R.D. (1990) Strategic entrepreneurship in high technology companies.

Suas principais deficiências dizem respeito à formação da estratégia por estar calcada no comportamento de um único indivíduo, sem poder dizer muito qual é o processo de formação, tornando-o assim uma caixa preta enterrada na cognição humana.

Para MINTZBERG et al (1998), sob o espírito empreendedor, as decisões vitais ligadas à estratégia e às operações estão centralizadas na sala do executivo principal. Essa centralização pode assegurar que a resposta estratégica reflita pleno conhecimento das operações. Ela também encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade: apenas uma pessoa precisa tomar a iniciativa. Por outro lado, o chefe pode ficar tão preso a detalhes operacionais que perde de vista considerações estratégicas. Ou, por outro lado, o líder pode acabar nas nuvens, enamorado de uma visão que perdeu suas raízes. Então as operações mais rotineiras poderão enfraquecer por falta de atenção, acabando por afundar toda organização.

3.5. A Escola Cognitiva

A idéia central desta escola é a de que o processo de formação de estratégia também é fundamentalmente de cognição, particularmente na realização das estratégias como conceitos.

MINTZBERG et al (1998) afirmam que, na melhor das hipóteses, a escola cognitiva é uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia, e que as obras existentes formam menos uma escola de pensamento e mais uma coleção de pesquisas que tende a se tornar uma escola. Afirmam também que se conseguir realizar suas intenções, poderá transformar o ensino e a prática de estratégia conhecidos hoje.

3.5.1. Origens e principais pensadores

Tentar entender o que ocorria na cabeça do executivo, saber como as pessoas processavam as informações para tomar decisões, era um grande mistério. Segundo MINTZBERG & QUINN (1998) foi através das obras de Hebert Simon, de 1947 e 1957, que popularizou-se a noção de que o mundo é grande e complexo, ao passo que o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente

limitados, tornando, assim, a tomada de decisões menos racional e mais uma tentativa de ser racional.

MAKRIDAKIS¹¹, APUD MINTZBERG et al (1998), resume alguns resultados das pesquisas sobre predisposições e julgamentos mostrados na tabela 11.

Tabela 11 - Tendência na tomada de decisões

Tipo de tendência	Descrição da tendência
Busca de evidências de suporte	Disposição para colher fatos que conduzam a certas conclusões e desprezar outros fatos que as ameçam.
Inconsistência	Incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações semelhantes.
Conservadorismo	Incapacidade para mudar a opinião à luz de novas informações e evidências.
Recentidade	Os eventos mais recentes dominam os menos recentes, que recebem menos importância ou são ignorados.
Disponibilidade	Basear-se em eventos específicos facilmente lembrados, excluindo-se outras informações pertinentes.
Ancoragem	As previsões são indevidamente influenciadas por informações iniciais que recebem mais peso no processo de previsão.
Correlações ilusórias	A crença de que os padrões são evidentes e/ ou duas variáveis estão relacionadas por casualidade quando não estão.
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior.
Efeitos de regressão	Aumentos persistentes (em algum fenômeno) podem-se dever a razões aleatórias, as quais, caso sejam verdadeiras, iriam elevar a probabilidade de um decréscimo subsequente. Por outro lado decréscimos persistentes podem elevar a probabilidade de aumentos subsequentes.
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído às aptidões da pessoa e o fracasso à má sorte ou ao erro de outra. Isto inibe o aprendizado, pois não permite reconhecimento dos próprios erros.
Otimismo injustificado	As preferências das pessoas por futuros resultados afetam suas previsões a respeito dos mesmos
Subestimar a incerteza	Otimismo em excesso, correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura

Fonte: Adaptado de MINTZBERG et al (1999, p. 118).

3.5.2. Premissas

As principais premissas segundo MINTZBERG et al (1998) são:

¹¹ MAKRIDAKIS, S. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*. New York, Free Press

1. Formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas - na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras - que dão forma à maneira com a qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser construído;
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo, e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Outros autores citados em MINTZBERG et al (1998) são Duhaime e Schwenk em 1985 e Reger et al em 1994.

3.5.3. Características principais

SIMON¹² APUD MINTZBERG et al (1998) afirmou que a essência da intuição está na organização do conhecimento para a rápida identificação e não na apresentação deste conhecimento para um desígnio inspirado. Segundo ele, intuição e julgamento são simplesmente análises congeladas em hábitos e na capacidade para resposta rápida através do reconhecimento.

Além da cognição individual, a escola cognitiva apresenta os efeitos dela nas organizações e formação da estratégia como:

1. um modelo de análise e processamento de informações, em que se baseiam os executivos para tomarem decisões, pois têm pouco tempo para supervisionar vastos números de atividades. Segundo MINTZBERG et al (1998), isto pode levar a distorções sobre distorções devido a grande parte das decisões tomadas serem em cima de informações combinadas e agregadas;
2. na estratégia a cognição tem como pré-requisito a existência de modelos mentais ou mapas;

¹² SIMON, H. A. (1987). Making Management Decisions: The role of intuition and Emotion. *Academy of Management Executives*. v.1, n.5, p. 7-64, february

3. a estratégia como um conceito, pois os gerentes são produtores e usuários de mapas;
4. a estratégia como um processo de construção de um mundo novo. Segundo esta visão, ninguém em uma organização vê o ambiente, ao contrário, este é construído a partir de informações ricas e ambíguas.

É importante notar que esta escola é bem menos determinista que a do posicionamento, sendo a primeira das escolas estudadas a reconhecer que os estrategistas não colhem estratégias de uma árvore de oportunidades ambientais, nem seguem passivamente as condições pré-fixadas, quando seus líderes empreendedores não conseguem dirigi-los para mercados visionários.

SILVA (2001, p.7) afirma que “no processo de tomada de decisão o que é importante é desenvolver ao máximo a observação, tentar enxergar por trás das decisões de tudo que está acontecendo no mundo. Não é necessário fazer grandes estudos; é muito mais um trabalho de pegar um pedacinho de jornal e começar a pensar sobre o que motivou alguém a dar determinados passos. Deve-se estimular a capacidade de observação e forçar-se a enxergar o aparentemente invisível”.

3.5.4. Críticas

Para MINTZBERG et al (1998), esta escola é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição. A idéia central é válida e importante na formação da estratégia, mas, apesar da formação da estratégia ser um processo também de cognição, a administração estratégica, na prática, se não na teoria, ainda precisa ganhar o suficiente da psicologia cognitiva. Em especial como se formam os conceitos na mente de um estrategista, saber como a mente distorce ou como ela pode ser capaz de integrar uma diversidade de informações complexas.

3.6. A Escola de Aprendizado

Esta escola, assim como a escola cognitiva, baseia-se em descrição em vez de prescrição. A pergunta feita pelos seus pesquisadores é como as estratégias de fato são criadas nas organizações, e não o processo como elas são formuladas. Nesta escola as estratégias emergem quando as pessoas, individual ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação e da capacidade da organização lidar com ela.

3.6.1. Origem e principais pensadores

MINTZBERG et al (1998) citam o trabalho de Charles Lindblom, de 1959, como o iniciador desta escola. Ainda segundo ele, o aparecimento definitivo desta escola na administração estratégica aconteceu através de James Brian Quinn em 1980 no livro *Strategies for Change: Logical Incrementalism*.

O autor ainda cita obras de Joseph Bower (1970), Robert Burgelman (1980), Karl Weick (1979), Cyert & March (1963), Chris Argyris (1976), Peter Senge (1990), C. K. Prahalad & Gary Hamel (1990).

3.6.2. Premissas

MINTZBERG et al (1998) concluem que as principais premissas da escola do aprendizado são:

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessários à estratégia, impede o controle deliberado; a formação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
2. Embora o líder também deva aprender é, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;
3. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou pela alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas;
4. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas, de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias

podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre o pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;

5. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

3.6.3. Características principais

PETER e WATERMAN (1997, p.47) em suas pesquisas mostram que o modelo racionalista da gestão, dominante nas escolas de administração, não tem respostas para muitas das questões do aprendizado e sucesso das organizações deixando muita coisa em branco. Segundo os autores, os cursos de estratégia estão começando a reconhecer e a tratar do problema da implementação. Em suas palavras, “a razão por trás da ausência de foco no produto ou nas pessoas verificadas em tantas empresas americanas é, ao que parece, a simples presença de um foco em outra coisa. Essa outra coisa é a excessiva confiança na análise por parte das torres de marfim corporativas e a excessiva confiança na escamoteação financeira, ferramentas que parecem eliminar o risco, mas que infelizmente eliminam a ação”.

BENNETT et al (2001) afirmam que a maioria das abordagens tradicionais de estratégia supõe que o desempenho de uma empresa melhorará quando se conseguir descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada, contudo, segundo dados de pesquisa, 70% dos fracassos vividos pelos presidentes executivos não decorrem de falhas no pensamento estratégico e, sim, da má execução. Mais ainda, o que distingue as empresas bem sucedidas é a forma como organizam e operam para concretiza suas aspirações.

Para MINTZBERG & QUINN (1991), os processos de mudança de estratégia em grandes organizações bem administradas, raramente se parecem com os sistemas analíticos - racionais alardeados na literatura. Em vez disso, processos de mudança de estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. A verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas. Em suas pesquisas, conclui que a estratégia lida com o desconhecido, não o incerto. Envolve tantas forças- a maioria das quais tem grande poder para combinar em

um sentido probabilista- que não é possível prever os eventos. Portanto, a lógica dita que se proceda, flexível e experimentalmente, de idéias gerais para comprometimentos específicos. Realizar estes últimos o mais tarde possível diminui as faixas de incerteza e permite que a empresa se beneficie da melhor informação disponível. Este é o processo de incrementação lógica e permite aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção. Percebemos ainda que a alta cúpula, o executivo principal e os altos executivos, tem papel central como arquitetos do processo de estratégia, tal qual na escola do design, embora, BOWER & DOZ¹³, APUD MINTZBERG et al (1998), tenham enfatizado que as idéias para mudanças estratégicas podem surgir também de empreendedores internos, intrapreneurship.

Segundo MINTZBERG et al (1998), os pesquisadores simpatizantes da escola do aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento e, de fato, muitas vezes nem mesmo das salas da alta administração. Sobre as implicações do empreendimento corporativo interno para a prática gerencial, afirma que, em primeiro lugar, a visão da geração de estratégia chama a atenção da alta administração para o papel dos empreendedores internos no aprendizado organizacional. Elas são a força motriz para a percepção e apreensão de novas oportunidades, baseadas em novas capacidades que ainda não são reconhecidas como distintivas para a empresa. E que, em segundo lugar, a alta administração deve estabelecer mecanismos para a captação e alavancagem do aprendizado que resulta de experimentos realizados por participantes individuais nos níveis médio e operacional da organização. Portanto, a avaliação, a decomposição e a premiação dos sucessos e fracassos de empreendedores podem ser críticos para sustentar a geração de estratégia como processo de aprendizado social.

Dois outros conceitos desenvolvidos no espírito da escola do aprendizado são o de estratégia emergente e a compreensão retrospectiva. Para MINTZBERG et al (1998), a estratégia deliberada foi distinguida de estratégia emergente, pois, a primeira focaliza o controle e a segunda focaliza o aprendizado. Assim, o conceito de estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Já o conceito de compreensão retrospectiva é o

¹³ BOWER, J. L.; DOZ, Y. (1979). Strategic Management. Boston, Little Brown

entendimento de que a gerência está ligada ao processo de compreensão da experiência passada, tenta coisas, vê as conseqüências e então as explica e vai em frente.

Novas abordagens desta escola têm surgido com bastante força, e o interesse pelo aprendizado organizacional tem crescido principalmente depois da obra de Peter Senge, *A quinta disciplina*.

Segundo SENGE (1998), a organização que aprende é como um estado final a se alcançar, exige profundas mudanças culturais. As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro.

Ele propõe cinco disciplinas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional:

- Domínio pessoal - aprender a expandir as capacidades pessoais para obter resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas;
- Modelos mentais - refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões;
- Visão Compartilhada - estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado;
- Aprendizado em Equipe - transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais;
- Pensamento Sistêmico - criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

GARVIN (1998) afirma que todas organizações possuem conhecimento, este é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização. À medida em que muda o ambiente organizacional, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia. Em outras palavras, ela deve gerar um novo conhecimento e colocá-lo em prática.

PRAHALAD e HAMEL (1998) desenvolveram os conceitos de competência essencial, intenção estratégica, tensão e alavancagem. Segundo os autores, durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e aliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90, eles serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Eles acreditam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente de como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Elas permitem que a organização diversifique-se em novos mercados, através da reaplicação e reconfiguração daquilo que fazem melhor, conforme figura 24.

A intenção estratégica baseia-se em um padrão formado intuitivamente, visão, para lhe dar unidade e coerência, e tensão e alavancagem vêm a ser um desajuste entre os recursos de uma empresa e suas aspirações.

Figura 24 - Competência: as raízes da competitividade

Fonte: Elaboração própria de MONTGOMERY (1998)

3.6.4. Críticas

Como críticas à escola de aprendizado MINTZBERG et al (1998) citam:

- Inexistência de estratégia - o incrementalismo pode dissolver o direcionamento central em manobras táticas.
- Estratégia perdida -um excesso de ênfase na aprendizagem pode servir para minar uma estratégia coerente e perfeitamente viável.
- Estratégia errada - a aprendizagem tende a incluir pequenas tentativas e, por isso também, devemos tomar certos cuidados com ela.

Para concluir, o autor verifica que a escola da aprendizagem traz uma realidade até então ausente nas escolas já estudadas, no que diz respeito à formação da estratégia. Baseada grande parte em pesquisas descritivas, ela nos informa menos o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas.

3.7. A Escola do Poder

Segundo MINTZBERG et al (1998), a literatura de administração estratégica dedicada à escola de poder é pequena, quase nada depois do início dos anos 70, embora tenha crescido um pouco nos últimos anos (principalmente em torno de temas de empreendimentos conjuntos e alianças).

A palavra poder é usada para descrever a influência da organização, econômica e política, na busca de vantagens de seu interesse, focalizando tanto os agentes internos quanto os externos.

A formulação de estratégia pode ser, além dos processos já estudados, um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões.

3.7.1. Origens e principais pensadores

Poder e política sempre estiveram presentes no dia a dia das organizações. A escola de poder tem sua origem no final dos anos 70 quando surgiram algumas publicações como as de MacMillan em 1978, Sarrazin em 1975/77/78, Pettigrew em 1977 e Bower e Davis em 1979, que abordavam a formulação de estratégia dentro de conceitos políticos, o lado político do planejamento e a formulação da estratégia como processo políticos respectivamente.

MINTZBERG et al (1998) focam esta escola em duas dimensões:

1. Poder Micro - lida com o jogo de política, de poder ilegítimo, dentro de uma organização. Como principais autores cita Zald & Berger sobre os movimentos sociais em organizações, Bolman & Deal sobre o mundo da política organizacional e Grahan Alisson sobre estratégia como um processo de política externa.
2. Poder Macro - diz respeito ao uso do poder pela organização. Como principais contribuições são relacionadas as obras de Pfeffer & Salancik sobre controle externo das organizações.

3.7.2. Premissas

MINTZBERG et al (1998) apresentam as seguintes premissas desta escola:

1. A formação da estratégia é moldada para poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
3. O poder micro, interno à organização, vê a formação de estratégias como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo
4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

3.7.3. Características principais

BOLMAN & DEAL¹⁴, APUD MINTZBERG et al (1998), ao analisarem o mundo da política organizacional formulam as seguintes proposições:

1. Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.
2. Existem diferenças duradouras, entre os membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses, e percepções da realidade.

¹⁴ BOLMAN, L. G.; DEAL, T. (1977). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

3. A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos - quem obtém o quê.
4. Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante.
5. Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

MINTZBERG & QUINN (2000) afirmam que as pessoas jogam diversos jogos políticos nas organizações, e identificaram treze em particular:

1. Jogo da rebeldia - geralmente jogado pelos participantes inferiores, os que sentem o maior peso da autoridade formal, visando resistir à autoridade, ideologia ou mesmo para efetuar mudanças na organização;
2. Jogo da contra rebeldia - jogado pelos que têm o poder legítimo nas mãos;
3. Jogo do patrocínio - jogado para formar uma base de poder, neste caso usando os superiores;
4. Jogo da aliança - jogado entre pares que negociam contratos implícitos de apoio entre si, a fim de formar uma base de poder e permitir seu progresso na organização;
5. Jogo da formação de império - jogado por gerentes de linha, em particular, para construir uma base de poder, não com os pares, mas individualmente com os subordinados;
6. Jogo do orçamento - jogado abertamente e com regras um tanto definidas para formar uma base de poder;
7. Jogo do expertise - uso não autorizado de expertise para formar uma base de poder, pelo exibicionismo ou por simulação. Os verdadeiros peritos participam do jogo ao explorar habilidades técnicas e conhecimentos, enfatizando a singularidade, a importância e a impossibilidade de substituição do expertise;
8. Jogo do lorde - jogado para formar uma base de poder ao “dar uma de lorde” sobre os que não o têm ou sobre os que têm menos poder;
9. Jogo da linha versus staff - um jogo de rivalidade tipo pai-e-filho; jogado não apenas para aprimorar o poder pessoal, mas para derrotar um rival;
10. Jogo de campos rivais - jogado para derrotar um rival; ocorre normalmente quando o jogo de alianças ou o jogo de formação de império resulta em dois novos blocos de poder;

11. Jogo dos candidatos estratégicos - jogado para efetuar uma mudança na organização; grupos ou indivíduos procuram promover, através de meios políticos, suas próprias chances favoritas de natureza estratégica;
12. Jogo do dedo duro - jogo simples e normalmente breve, também jogado para efetuar uma mudança organizacional; informações privilegiadas são usadas por uma pessoa dentro da organização para alcaguetar para uma pessoa influente externamente, um comportamento questionável ou ilegal por parte da organização;
13. Jogo dos jovens turcos - jogado para obter maior vantagem de todos, não para efetuar mudanças simples ou para testar o poder legítimo em si, mas para deixar este último em posição questionável, talvez até para derrubá-la e instituir mudanças de porte.

ZALD e BERGER¹⁵, APUD MINTZBERG et al (1998), descreveram os movimentos sociais em organização e em particular três deles:

1. Golpe de estado -é a tomada de poder vinda de dentro, na qual o objetivo é deslocar os detentores da autoridade mantendo intacto o sistema de autoridade.
2. Insurgência -movimento que não busca substituir a liderança, mas “mudar algum aspecto da função organização”.
3. Movimentos de massa -variam de protesto até rebelião, são tentativas coletivas para expressar queixas e insatisfação e/ou promover mudanças ou resistir as mesmas.

Podemos perceber, então, que a escola do poder indica a necessidade de compreensão do papel dos indivíduos organizados na formação da estratégia, pois, esta pode refletir os interesses dos grupos mais poderosos da organização. Assim, ao refletirmos sobre estas idéias somos afastados da idéia da formação da estratégia como sendo produto de um único arquiteto ou de uma equipe homogênea.

Para MINTZBERG et al (1998), quase todas as organizações imagináveis, privadas ou públicas, são, moderada ou ocasionalmente, políticas. Só as menores ou dirigidas da forma mais autocrática podem evitar totalmente a política aberta durante algum tempo. É em épocas de mudanças difíceis, quando o poder é sempre realinhado de maneira imprevisível, que surgem as arenas políticas em organizações até então saudáveis. Nessas condições, muitas coisas mudam de donos e as pessoas sentem-se

¹⁵ ZALD, M. N.; BERGER, M.A. (1978). Social Moviments in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, v.83, n. 4,p. 823-861.

particularmente inseguras. Tudo isso cria conflitos políticos, em especial na formação de estratégia, onde as apostas são altas.

Outro tipo de poder que influencia a organização, além dos indivíduos e grupos dentro das organizações, é aquele que reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. A estratégia, quando analisada do ponto de vista dos fornecedores, compradores, sindicatos, bancos de investimentos e reguladores governamentais, consiste no gerenciamento das demandas desses agentes e do uso seletivo dos mesmos em prol da organização.

PFEFFER e SALANCIK¹⁶, APUD MINTZBERG et al (1998), delinearam uma teoria de poder na qual as organizações, segundo eles, podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais, ou podem tentar alterar o ambiente de forma que este fique adequado às capacidades delas.

Segundo eles, o quadro tradicional do mercado, como uma arena aberta, tem sido em grande parte substituído, nas economias avançadas, por sistemas organizacionais, reguladores e profissionais de consideráveis interdependências e complexidades. Sob essas condições, o problema dominante da organização passa a ser “administrar suas trocas e relações com os diversos interesses afetados por suas ações. Devido à crescente interligação das organizações, os efeitos interorganizacionais são mediados mais por regulamentação e negociação política do que por forças impessoais do mercado.... Negociação, estratégias políticas, gerenciamento dos relacionamentos institucionais da organização - tudo isso tornou-se mais importante”.

PORTER (1991) afirma que, em um oligopólio uma empresa depende parcialmente do comportamento de seus rivais. Assim, o sucesso só pode ser obtido se os concorrentes forem influenciados ou optarem por responder de uma maneira não destrutiva. Para ele as organizações podem escolher os seguintes movimentos, manobras estratégicas:

1. Movimentos cooperativos ou não ameaçadores

- Movimentos que melhoram a posição da empresa e melhoram as posições dos concorrentes, mesmo que estes nada façam para responder estes movimentos.
- Movimentos que melhoram a posição da empresa e melhoram as posições dos concorrentes, apenas se um número significativo deles responde aos movimentos.

¹⁶ PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. (1978). *The external Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper & Row.

- Movimentos que melhoram a posição da empresa porque os concorrentes não irão responder a tais movimentos.
2. Movimentos ameaçadores
 - Ao considerar os movimentos ameaçadores, as questões básicas são as seguintes:
Qual a probabilidade de retaliação? Qual a rapidez com que virá a retaliação? Qual a eficácia potencial da retaliação? Quão vigorosa será a retaliação? A retaliação pode ser influenciada?.
 3. Movimentos defensivos.

HENDERSON (1991) ressalta dois pontos importantes: o primeiro é que a administração de uma empresa precisa persuadir cada competidor, voluntariamente, a parar de maximizar esforços no sentido de conquistar clientes e obter lucros, e o segundo ponto é que a persuasão depende de fatores emocionais e intuitivos mais do que de uma análise ou dedução. A habilidade do negociador reside em ser o mais arbitrário quanto necessário para obter o melhor acordo possível, sem realmente destruir a base para cooperação mútua voluntária de auto restrição.

Ele sugeriu cinco regras para manobras competitivas:

1. Você precisa saber, da maneira mais precisa possível, exatamente quais interesses seus concorrentes têm em seu contato com você. Não é o que você ganha ou perde, mas, o que ele ganha ou perde que estabelece o limite da habilidade dele ao entrar em um acordo com você.
2. Quanto menos a concorrência souber a respeito de seus interesses, menos vantagem ela leva. Sem um ponto de referência, ele nem sabe se você está sendo ou não razoável.
3. É absolutamente essencial saber o caráter, as atitudes, os motivos e o comportamento habitual de um concorrente, se você deseja ter vantagens na negociação.
4. Quanto mais arbitrárias forem suas exigências, melhor será sua vantagem competitiva relativa - desde que não desperte uma reação emotiva.
5. Quanto menos arbitrário você parecer, mais arbitrário na realidade você pode ser.

Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, MINTZBERG et al (1998) citam os seguintes termos e práticas da administração contemporânea:

1. Alianças estratégicas
 - Propaganda colaborativa
 - Parcerias de P&D
 - Acordos de serviço de arrendamento
 - Distribuição comum
 - Transferência de tecnologia
 - Participação cooperada em licitações
 - Fabricação cruzada
 - Parceria entre governo e indústria
 - Desdobramentos internos
 - Licenciamento cruzado
2. Terceirização estratégica
3. Redes
4. Estratégia coletiva

3.7.4. Críticas

Para MINTZBERG et al (1998), a escola de poder introduziu uma parcela de vocabulário útil no campo de administração estratégica como coalizão, jogos políticos, estratégia coletiva etc. Fica claro que a formação da estratégia envolve poder, porém, nesta escola não são consideradas as forças integradoras, como liderança e cultura e, além disso, a formação de alianças pode criar “acordos” obscuros numa sociedade de grandes organizações e a dimensão política pode ser fonte de muito desperdício e distorção nas organizações, assuntos estes não abordados pela literatura.

3.8. A Escola Cultural

Não interessa discutir nesse texto a cultura sobre o ponto de vista antropológico, mas, apenas como características que diferem uma empresa da outra e sua aplicação na administração estratégica.

Segundo MINTZBERG et al (1998), a cultura foi descoberta em administração graças ao sucesso das empresas japonesas. Elas pareciam fazer as coisas de maneira diferente das organizações americanas e, ao mesmo tempo, imitando descaradamente a tecnologia dos Estados Unidos.

3.8.1. Origens e principais pensadores

A cultura surgiu no cenário da administração na década de 80, principalmente após o livro de PETERS e WATERMAN (1986) que retrata as organizações bem sucedidas como sendo ricas em cultura, permeadas com sistemas e crenças fortes e sustentáveis.

PETTIGREW¹⁷, APUD MINTZBERG et al (1998), afirma que a cultura pode ser vista como um “tecido social expressivo” e, como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.

MINTZBERG et al (1998) citam ainda os estudos de Feldman, em 1986, sobre a relação entre cultura e mudanças estratégicas; Barney, também em 1986, sobre a cultura como uma possível fonte de vantagem competitiva sustentada; Firsirotu, em 1985 e Rieger, em 1987, que escreveram sobre reformulação estratégica como revolução cultural. Outros dois livros importantes desta escola são de Eric Rhenman e Richard Normann, ambos da escola sueca, que focalizaram como as forças culturais, bem como políticas e cognitivas, ajudam a causar a estagnação e o declínio de organizações impedindo sua adaptação.

3.8.2. Premissas

Para MINTZBERG (2001), as principais premissas dessa escola de estratégia são:

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito embora seja, às vezes, reforçado para uma doutrinação mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida

¹⁷ PETTIGREW, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford, Basil Blackwell.

nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente)

5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

3.8.3 Características principais

PETERS e WATERMAN (1986) identificaram oito características de valores nas empresas de sucesso:

1. Preferência pela ação
2. Formato simples e estrutura enxuta
3. Proximidade com o cliente
4. Aumento da produtividade por meio das pessoas
5. Autonomia operacional para estimular o empreendedorismo
6. Concentração em um valor-chave do negócio
7. Ênfase naquilo que conhecem melhor
8. Controles frouxo-rígidos simultâneos

Os mesmos autores acima em estudos realizados elaboraram o que passou a ser chamado de estrutura dos 7-S da McKinsey, conforme figura 25.

Figura 25 - 7-S da McKinsey

Fonte: Adaptado de PETERS e WATERMAN (1986)

Enquanto o poder enfoca o auto-interesse da organização e seus participantes, a cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições.

A ligação entre cultura e estratégia pode ser percebida por várias maneiras, sendo as principais relacionadas no figura 26.

ASPECTO	INFLUÊNCIA DA CULTURA
1. Estilo de tomada de decisão	Estilo de pensar, age como filtro perceptivo, o qual por sua vez estabelece as premissas das decisões das pessoas. Empresas com culturas diferentes, situadas em um mesmo ambiente, interpretam os fatos de maneira diferente.
2. Resistência a mudanças estratégicas	Relacionada a mudanças de paradigmas, pode causar miopia nos executivos às mudanças externas, tendendo a conservar as crenças que funcionaram no passado.
3. Superar a resistência às mudanças estratégicas	Superar a inércia estratégica da cultura organizacional, levar em consideração a importância da flexibilidade e inovação. Mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas na cultura.
4. Valores dominantes	As empresas bem sucedidas são baseadas em valores - chave que provêem vantagem competitiva
5. Choque de culturas	Ondas de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos têm grande probabilidade de atender as expectativas se houver uma “combinação” cultural.

Figura 26 - Ligações entre cultura e estratégia

Fonte: Elaboração própria a partir de MINTZBERG et al. (1998).

ARIE DE GEUS (1999) afirma em seu artigo que as empresas duradouras, “empresas vivas”, têm uma personalidade que lhes permite evoluir harmoniosamente. Elas sabem quem são, entendem qual seu papel no mundo, valorizam novas idéias e novas pessoas e administram seu dinheiro de uma maneira que lhes propicia controle sobre seu futuro. Segundo ele, os traços comuns das bem-sucedidas são:

- Conservadorismo nas finanças;
- Sensibilidade ao ambiente externo;
- Consciência de sua identidade;
- Tolerância a novas idéias;
- Valorização de pessoas, não dos ativos;
- Afrouxamento da direção e controle;
- Organização para aprender;
- Criação de uma comunidade.

COLLINS e PORRAS (1995) concluíram em suas pesquisas que as empresas visionárias não são aquelas que possuem o melhor local de trabalho, são aquelas que sabem claramente quem são, o que lhes interessa e a meta que querem atingir, elas não costumam ter muito espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes ou que não conseguem se adaptar a elas. “Chegamos à conclusão de que as empresas visionárias tendem a exigir mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia”.

Eles identificaram quatro características comuns nas empresas visionárias:

- Ideologia fervorosamente seguida;
- Doutrinação;
- Rigidez quanto à adaptação;
- Elitismo.

3.8.4. Críticas

MINTZBERG et al (1998) colocam as seguintes críticas à escola da cultura:

1. Ela pode desencorajar mudanças necessárias, levando à estagnação ao enfatizar tradição e consenso, além de caracterizar as mudanças como sendo complexas e difíceis.
2. Ela iguala vantagem estratégica a singularidade organizacional. Ser diferente com frequência é bom, mas não em si mesmo, pois, pode provocar uma certa arrogância.
3. Qualquer prática organizacional que pareça incompreensível pode ser justificada com base na inimitabilidade. Quem, afinal, sabe quais são as verdadeiras fontes de desempenho?

Sendo mais notada, em especial, nas empresas missionárias e grandes organizações, a grande contribuição desta escola parece ser a visão coletivista, contra o individualismo das escolas do design, cognitiva e empreendedora. Nesta escola, a formação da estratégia torna-se a administração da cognição coletiva - uma idéia criticamente importante, embora difícil de administrar.

3.9. A Escola Ambiental

A preocupação com o ambiente sempre esteve presente nas escolas de estratégia, porém na escola ambiental passa a analisá-lo não como um fator a ser considerado, mas como o ator principal do processo de formação de estratégia.

3.9.1. Origens e principais pensadores

Os autores desta escola tendem a considera a organização como passiva, apenas reagindo ao ambiente.

A origem desta escola provém da “Teoria da Contingência”, a qual, segundo BERTERO (1997) constitui o mais amplo conjunto de trabalhos publicados lidando com Análise Organizacional. As duas grandes variáveis contingencializadoras que foram mais estudadas são o tamanho e o meio ambiente. Os trabalhos de Peter Blau e do grupo de Aston foram obras importantes, em que se buscava o impacto do tamanho sobre o que hoje chamaríamos de formatação organizacional.

Um outro grupo de pesquisadores organizacionais denominados ecologistas de população postulavam que as condições externas empurravam as organizações para determinados nichos, a organização fazia o que o ambiente mandava ou era eliminada.

Baum (1997) cita os artigos de Hannan e Freeman, de 1977, que procuram explicar como as condições políticas, econômicas e sociais afetam a relativa abundância e diversidade de organizações e tentam justificar sua composição mutante ao longo do tempo.

3.9.2. Premissas

Para MINTZBERG et al (1998), as principais premissas da escola ambiental são:

1. O ambiente, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia.
2. A organização deve responder a estas forças, ou será “eliminada”.
3. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo a fim de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.
4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

3.9.3. Características principais

A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou o seu tamanho. Assim a organização ótima é contingente a esses fatores, que são chamados de

contingenciais. Há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Essas características organizacionais, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida.

DONALDSON (1997) afirma que a teoria da contingência estrutural é determinista no sentido de que a contingência causa a estrutura. A organização curva-se ao imperativo de adotar uma nova estrutura que se ajuste ao novo nível de contingência, de forma a evitar a perda de desempenho em virtude da inadequação. Nem todos autores concordam com este determinismo situacional, afirmando que os administradores têm livre escolha para a tomada de decisão.

Visando identificar e sistematizar as variáveis ambientais, MINTZBERG (1995) focaliza as quatro principais dimensões do ambiente:

1. Estabilidade: o ambiente de uma organização pode variar do estável até o dinâmico, desde o do entalhador de madeira, cujos clientes pedem as mesmas esculturas de pinho década após década, até o do investigador de polícia que nunca sabe o que esperar no próximo caso. Uma variedade de fatores pode tornar o ambiente dinâmico, entre os quais: governos instáveis, mudanças imprevisíveis na economia, inesperadas mudanças no pedido do cliente ou nas ofertas dos concorrentes.....; exigências dos clientes por criatividade ou novidades frequentes, como numa agência de propaganda...; uma tecnologia ou base de conhecimento em mudança rápida, como no caso dos fabricantes de eletrônicos; até mesmo o tempo que não pode ser previsto, como no caso de fazendas ou companhias de teatro ao ar livre..... Os problemas reais são causados por mudanças que ocorrem inesperadamente, para as quais nenhum padrão pode ser reconhecido antecipadamente;
2. Complexidade: O ambiente de uma organização pode variar de simples a complexo, daquele de um fabricante de caixas que faz produtos simples com conhecimento simples, até aquele da agência espacial que precisa utilizar conhecimentos dos campos científicos mais avançados para produzir resultados extremamente complexos.... Um ambiente é complexo até a extensão em que requer que a organização disponha de muitos conhecimentos sofisticados a respeito de produtos, clientes ou qualquer outra coisa. Entretanto ele se torna simples quando os conhecimentos podem ser racionalizados, isto é divididos em componentes de fácil compreensão;
3. Diversidade de mercado: Os mercados de uma organização podem variar de integrados a diversificados, daquele de uma mina de ferro que vende sua matéria

prima para uma única siderúrgica até aqueles de uma comissão de comércio que procura promover todos os produtos industriais de uma nação por todo o mundo;

4. Hostilidade: O ambiente de uma organização pode variar de favorável a hostil, daquele de um cirurgião de prestígio, que escolhe seus pacientes, até aquele de uma construtora que precisa concorrer a todos os seus contratos ou de um exército combatendo em uma guerra. A hostilidade é influenciada pela concorrência, pelas relações da organização com sindicatos, governos e outros grupos externos, bem como pela disponibilidade de recursos com que ela conta.

O que conta em um ambiente para o delineamento da estrutura é seu efeito específico na organização. Em outras palavras, não é o ambiente que importa, mas a habilidade da organização para enfrentá-lo, predizê-lo, compreendê-lo, tratar com sua diversidade e responder rapidamente a ele.

A escola ambiental encontra sua mais forte expressão no trabalho de pesquisadores que denominam sua abordagem de ecologia da população. Organizações, populações e comunidades constituem os elementos básicos da análise ecológica das organizações. Um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de utilização constituem uma população.

Segundo BAUN (1997), abordagens ecológicas da fundação e do fracasso organizacional enfatizam causas contextuais ou ambientais (sociais, econômicas e políticas), que produzem variações nas taxas de fundação e do fracasso das organizações ao longo do tempo, influenciando estruturas de oportunidades que confrontam fundadores organizacionais potenciais e restrições de recursos com que se deparam as organizações existentes. A tabela 12 mostra as principais abordagens ecológicas para fundação e fracasso organizacional.

3.9.4. Críticas

Para MINTZBERG et al (1998), talvez a maior fraqueza da teoria contingencial, para fins de administração estratégica, seja o fato de suas dimensões do ambiente serem, com frequência, muito abstratas, vagas e agregadas. A estratégia tem a ver com a seleção de posições específicas. Um estrategista eficaz pode, às vezes, encontrar um lugar para ficar em pé em um lago profundo; por outro lado um estrategista ineficaz pode se afogar em um lago medianamente profundo.

Outra crítica forte tem sido feita aos ecologistas organizacionais pelo fato de afirmarem que as organizações não têm nenhuma opção estratégica real e, que existe uma espécie de imperativo ambiental.

A grande contribuição foi colocar em equilíbrio a visão global do processo de formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais, ao lado de liderança e organização.

Tabela 12 - Abordagens ecológicas para fundação e fracasso organizacional

Tipo de processo	Efeito	Variável chave
<i>Processos demográficos</i>	Dependência da idade	Idade organizacional
	Dependência do tamanho	Suscetibilidades das pequenas empresas
<i>Processo ecológico</i>	Dinâmicas de amplitude de nicho	Estratégia especialista Estratégia do generalista
	Dinâmica da população	Fundações anteriores
		Fracassos anteriores
	Dependência de densidade	Número de organizações numa população
	Interdependência da comunidade	Densidade da população
<i>Processos ambientais</i>	Processos institucionais	Desordem política
		Regulamentação governamental
		Ligações institucionais
	Processos tecnológicos	Ciclos tecnológicos

Fonte: adaptado de Baun (1997)

3.10. A Escola de Configuração

A escola de configuração descreve estados e contexto que a cercam as organizações, as configurações, e o processo de geração de estratégias, as transformações.

A idéia central, segundo Mintzberg et al (1998, p.222), é que ela trata de dois lados da mesma moeda: “se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. Em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração.”

3.10.1. Origens e principais pensadores

A origem desta escola está nos estudos de Alfred Chandler cujo objetivo foi testar a tese de que a estrutura da organização segue a estratégia gerencial (SILVA 2001).

MINTZBERG et al (1998) citam como autores influentes todo o grupo de política gerencial da McGill University, do qual fazem parte ele mesmo, Danny Miller, Pradip Khandwalla.

MILLER¹⁸, APUD MINTZBERG (1998), sugeriu que a configuração pode ser a “essência da estratégia”: como estratégia é um padrão, nenhuma coerência ou consistência ao longo do tempo significa nenhuma estratégia. Para ele uma das vantagens da configuração é tornar mais difícil a imitação e permitir à organização reagir mais rapidamente. Uma séria desvantagem seria que, ao tornar as coisas demasiadamente simples para o gerente, poderia cegá-los e limitar suas organizações a um conjunto restritivo de aptidões, preocupações e estados ambientais.

MINTZBERG (1995) classificou as organizações conforme a sua estrutura e poder, conforme descrito na tabela 13.

3.10.2. Premissas

Suas principais premissas podem ser descritas em MINTZBERG et al (1998) como:

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura, adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação - um salto quântico para outra configuração.
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

¹⁸ MILLER, D. (1996). *Configurations revisited*. Strategic Management Journal, v.17, p.505-512

4. Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas, reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização.
5. Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.
6. As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

3.10.3. Características principais

MINTZBERG (1995) afirma que a eficácia organizacional depende do delineamento da estrutura com os fatores situacionais, ou seja, a estruturação eficaz de uma organização exige uma congruência entre os parâmetros para delineamento e os fatores contingências. Como parâmetros principais de delineamento entende-se o mecanismo de coordenação, a especialização do trabalho, a formalização do comportamento, treinamento/doutrinação, agrupamento unitário, tamanho das unidades, sistema de controle e planejamento, dispositivos de ligação e a descentralização e, como fatores situacionais, a idade e tamanho, o sistema técnico e o ambiente. Desta forma, as organizações funcionam de maneira eficaz porque reúnem diferentes características, de maneira complementar, por exemplo, uma determinada espécie de planejamento com uma determinada forma de estruturação e um determinado estilo de liderança.

Os diversos tipos de configuração propostos e os principais parâmetros podem ser observados na tabela 13, porém, ressalta o autor que cada configuração é idealizada, uma simplificação, pois, nenhuma organização real é exatamente como qualquer uma das configurações mencionadas, embora algumas cheguem bastante perto.

Tabela 13 - Configurações de estrutura e poder

Configuração da Organização	Principal Mecanismo de Coordenação	Parte Chave da Organização	Tipo de Descentralização
Empreendedora	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Máquina	Padronização de processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Profissional	Padronização de habilidades	Nível operacional	Descentralização horizontal
Diversificada	Padronização de outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajuste mútuo	Staff de suporte	Descentralização seletiva
Missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Política	Nenhum	Nenhum	Varia

Fonte: Adaptado de MINTZBERG (2000).

MILLER & FRIENSEN¹⁹, APUD MINTZBERG et al (1998), descreveram as mudanças em organizações como um quantum, uma idéia que vai direto ao âmago desta escola, que significa a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo. Estas mudanças podem ser rápidas, revolucionárias, ou graduais. Quando as organizações perdem a sincronia entre alguns pontos e o ambiente, é necessário uma revolução estratégica, durante a qual elas mudam muitas coisas simultaneamente, saltando para uma nova estabilidade a fim de restabelecer, o mais rápido possível, uma postura integrada de estratégias, estruturas e cultura, ou seja, uma nova configuração.

Segundo MINTZBERG et al (1998) os estudos da escola de configuração auxiliam o entendimento das mudanças organizacionais e sugerem que ela pode ser a essência da estratégia, oferecendo uma rica base para descrever as organizações. Muitos fatores podem ser levados em conta na descrição de várias formas organizacionais. Assim, a configuração torna-se uma mistura de todas as outras escolas, tendo uma grande contribuição na administração estratégica, permitindo entender como as diversas formas de organização se combinam.

¹⁹ MILLER, D.; FRIENSEN P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

3.10.4. Críticas

Entre as principais críticas a esta escola estão o pouco auxílio que ela dá aos gerentes que lidam diariamente com as mudanças, pois, poucas organizações são modelos de configurações estipuladas, pois estas são caricaturas rígidas e simplistas da realidade, MINTZBERG et al (1998).

CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO

4.1. Metodologia

Visando atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de campo junto a cinco empresas de pequeno porte, compreendendo os setores da indústria e serviços. Como visto na fundamentação teórica, um dos fatores de sucesso empresarial é a estratégia, assim, na escolha das empresas pesquisadas, foram procuradas aquelas reconhecidas por estarem entre as melhores de seus respectivos segmentos. A identificação das pequenas empresas bem sucedidas desta região foi facilitada devido o autor ser consultor do SEBRAE-SP, entidade que mantém intenso contato com as mesmas.

A escolha destes segmentos se deve a importância dos mesmos nas cidades de Ribeirão Preto, Jardinópolis, Sertãozinho e Cravinhos e também ao número expressivo destes setores na quantidade de empresas do Estado de São Paulo, conforme ilustra a figura 27. O setor de comércio, apesar de ter 43% das empresas, não foi considerado, em função de a grande maioria de estes estabelecimentos ter menos de 10 funcionários, caracterizando-se como micro empresas e, portanto, fugindo do escopo desse trabalho.

Figura 27 - Distribuição das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo por ramo de atividade

Fonte: SEBRAE - SP

Em Ribeirão Preto, estes dois setores estudados correspondem a 50% dos estabelecimentos empresariais, totalizando 5848 empresas, empregando cerca de 72.572 trabalhadores, 68% dos empregos formais, conforme mostram as figuras 28 e 29.

Figura 28 -Estabelecimentos empresariais de Ribeirão Preto

Fonte: CODERP-RP

Figura 29 - Emprego formal em Ribeirão Preto no ano de 2000

Fonte: CODERP-RP

4.1.1. Caracterização da pesquisa

Conforme Gil (2002), de acordo com os objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Neste trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória.

As pesquisas exploratórias, na maioria das vezes, envolvem levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que ajudam a compreender o problema pesquisado. Este tipo de pesquisa quase sempre aparece na forma de uma pesquisa bibliográfica ou de um estudo de caso.

Conforme Gil (2002), de acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada em: bibliográfica, documental, experimental, ex-post-facto, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação. Para TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso é um tipo relevante de pesquisa qualitativa, que possui como diferença fundamental em relação a pesquisa tradicional o método, ou mecanismo de determinação da amostra. Enquanto que na pesquisa tradicional a estatística se transformou no meio principal para determinação da amostra, na pesquisa qualitativa não há, em geral, essa preocupação. Procura-se uma espécie de representatividade do grupo maior de sujeitos que farão parte da pesquisa e, ao invés de aleatoriedade, a decisão dos sujeitos de pesquisa são intencionais, em função de características específicas.

Assim, este trabalho pode ser classificado como sendo um estudo exploratório e multicaso observacional, pois, parte da análise do processo de formulação de estratégia de cinco empresas da região de Ribeirão Preto, tendo sua origem ao longo de processos de reflexão, de consultorias em pequenas empresas e de leituras em bibliografias da área.

4.1.2. Escolha dos casos de estudo

Na definição da unidade caso, partiu-se para a procura de pequenas empresas que tivessem mais de 10 anos de existência, pois, passaram pelos 5 anos mais difíceis decorrentes da abertura do negócio (segundo SEBRAE-SP (1999)) e que fossem reconhecidas como empresas de sucesso em seu setor de atuação, seja em nível regional ou nacional.

As empresas pesquisadas têm como uma característica comum o reconhecido sucesso em seus setores, mais de 13 anos de atividades, número de funcionários

superior ou igual a 30, atuam em setores altamente competitivos, estão divididas em setores conforme mostra a tabela 14 e foram selecionadas em função do relacionamento do pesquisador com seus proprietários através do SEBRAE-SP.

Tabela 14 - Empresas pesquisadas

SETOR	EMPRESA (razão social)	EMPRESÁRIO	ATIVIDADE	SITE	QTD. FUNC.
Indústria	Indústrias Reunidas Frateschi	Celso Frateschi	Indústria de brinquedos	www.frateschi.com.br	30
Indústria	Apis Flora Ind. e Com. Ltda.	Antonio Carlos Meda	Indústria Farmacêutica / Cosmecêutica / Alimentícia	www.apisflora.com.br	44
Serviços	Giglio & Bonfante Ltda	Ronaldo Alcantara Bonfante	Manipulação de medicamentos homeopáticos e alopáticos	www.datena.com.br	40
Serviço	Corassol - Centro de Orientação, reintegração e Assistência Social	Oduvaldo Quiquinato	Terceiro setor	www.corassol.com.br	68
Serviço	Consinco Tecnologia e Sistemas Ltda	Silvio Souza	Software-house	www.consinco.com.br	44

4.1.3. Instrumentos de coleta de dados

O processo utilizado para coleta de dados foi o de entrevista semi-estruturada realizada com o empresário. Esta entrevista foi baseada em um roteiro pré-definido, disponível no Apêndice A, dividido em 2 partes:

- Parte 1: referente aos dados gerais da empresa e empresários, tem como objetivo conhecer a empresa quanto a sua estrutura organizacional, tamanho, mercado, produtos/serviços e características do empresário.
- Parte 2: referente à formação da estratégia na empresa. Aqui foram analisadas as principais características e variáveis citadas nas 10 escolas de pensamento estratégico (Mintzberg et al, 1998) com a finalidade de comparar a teoria e prática.

Farah & Cavalcanti (1998) citam que a entrevista é um dos instrumentos utilizados pelos analistas para levantamento de dados e possui as seguintes vantagens:

- permite que o entrevistado se sinta encorajado a apresentar críticas ou sugestões;
- permite ao analista uma visão genérica dos problemas e novas diretrizes, principalmente quando efetuada junto à alta administração;
- permite ao entrevistado exprimir idéias, oralmente, em clima informal.

Como cuidados a serem tomados no processo, tem-se:

- necessidade de ressaltar ao entrevistado a importância de sua contribuição;
- estabelecer um roteiro prévio da entrevista;
- abster-se de anotar diante do entrevistado, fazendo-o imediatamente após a entrevista para que não se percam detalhes;
- comparecer pontualmente à entrevista;
- abster-se de fazer críticas à estrutura existente, evitando julgamentos antecipados;
- abster-se de formular promessas de benefícios pessoais ou financeiros à pessoa do entrevistado;
- procurar não interromper o entrevistado quando não esteja de acordo com as opiniões emitidas.

Foram necessárias várias horas de entrevista com cada empresário, devido à extensão do roteiro e do pouco tempo do proprietário em respondê-lo de uma só vez. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 20 horas, divididas em várias sessões de 2 a 3 horas. Para facilitar a compilação dos dados e aumentar a velocidade do processo, alguns empresários permitiram que fossem gravadas as entrevistas afirmando que tal procedimento em nada atrapalharia suas respostas, porém, alguns se opuseram ao fato. Nenhum deles fez qualquer objeção quanto à citação dos nomes de suas empresas e, apesar do extenso processo de entrevista, todos ajudaram e contribuíram para a realização da mesma, não se opondo a nenhuma questão e também não tendo dificuldades em respondê-las.

Os dados coletados nas entrevistas estão reproduzidos de maneira que os comentários relevantes dos entrevistados estão entre aspas e em *itálico*. Os entrevistados, citados na tabela 14, são um dos sócios das empresas.

Além disso durante o processo de entrevista foram analisados dados numéricos, normas e políticas das empresas e outros documentos internos. Outro fator importante

foi o prévio conhecimento que os empresários já tinham sobre o pesquisador, facilitando o diálogo e a transparência dos dados a serem coletados.

Para se ter uma melhor visão das empresas, foram copiadas algumas páginas de seus respectivos sites e coladas no trabalho, anexo 1.

Concluídas estas fases, foi possível fazer uma análise e compreensão da prática da estratégia nas pequenas empresas estudadas e compará-las com o referencial teórico.

4.1.4. Questões da pesquisa

Devido à grande relevância das pequenas empresas na economia brasileira e da importância da estratégia na gestão empresarial, é essencial que se busque avaliar as necessidades e dificuldades que estas empresas têm para que se possa contribuir com a diminuição da taxa de mortalidade das mesmas.

Embora os gerentes de pequenas e grandes empresas desempenhem funções gerenciais similares, existe uma realidade bastante diferente no seu labor de todos os dias. As dificuldades financeiras, estruturais e de pessoal exigem de seu staff uma criatividade e dinâmica muito maior dentro do ambiente competitivo atual.

A bibliografia estudada mostra os diversos caminhos no campo da estratégia seguidos pelas grandes empresas, porém, estes nem sempre podem ser utilizados pelas pequenas.

Assim, as questões desta pesquisa são:

- A estratégia se aplica às pequenas empresas?
- Qual a visão que o pequeno empresário possui de estratégia?
- Que ferramentas ele utiliza para isso?
- Existe uma consciência da importância da estratégia no sucesso empresarial?
- Quais características das dez escolas do pensamento estratégico se revelam na realidade das pequenas empresas?

4.1.5. Variáveis da pesquisa

Conforme objetivo proposto, as variáveis da pesquisa são:

- a) **Escolas do pensamento estratégico:** compreendidas pelas características principais de cada escola de estratégia, conforme detalhadas na tabela 15.
- b) **Gestão na pequena empresa:** ferramentas, princípios, valores e políticas de gestão estratégica, definidas a partir da prática e da realidade das pequenas empresas.

Tabela 15 - Características das Escolas do Pensamento Estratégico

	Estratégia	Processo Básico	Agente Central	Liderança	Ambiente	Tipo Org.
Design	Perspectiva, Planejada, única	Cerebral, simples e informal, prescritivo	Executivo principal	Dominante, arbitrária	Fonte de ameaças e oportunidades	Máquina, centralizada
Planejamento	Planos decompostos em subestratégias e Programas	Formal, decomposto, prescritivo	Planejadores	Sensível a procedimentos	Complacente, lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados	Centralizada, formalizada e divisionalizada
Posicionamento	Posições genéricas planejadas	Análítico, deliberado, prescritivo	Analistas	Sensível a análise	Competitivamente exigente, complacente quando compreendido	Grande máquina, centralizada, formalizada, divisionalizada e global
Empreendedora	Visão pessoal e única como nicho	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado,	Líder	Dominante, intuitiva	Manobrável, cheio de nichos	Simples, centralizada
Cognitiva	Conceito individual, perspectiva mental	Mental, emergente, descritivo	Mente	Fonte de cognição, passiva ou criativa	Esmagador ou construído	Qualquer uma
Aprendizado	Padrões, única	Emergente, informal, confuso, descritivo	Aprendizes	Sensível a aprendizado, próprio e dos outros	Elaborado, imprevisível	Adhocracia, descentralizada,
Poder	Padrões e posições políticas	Conflitivo, agressivo, emergente, deliberado	Qualquer um com poder, toda organização	Fraca, não específica	Contencioso ou controlável	Qualquer um, adhocracia
Cultural	Perspectiva coletiva, única	Ideológico, forçado, coletivo, deliberado	Coletividade	Simbólica	Incidental	Missionária, máquina estagnada
Ambiental	Posições específicas, nichos	Passivo, imposto, emergente, descritivo	Ambiental	Impotente	Exigente	Máquina obediente
Configuração	Qualquer uma	Interativo, sequenciado, todos os outros	Qualquer um, especialmente o principal executivo	Agente de mudanças periódicas, qualquer um	Qualquer um	Qualquer uma

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al (1999).

4.2. Indústrias Reunidas Frateschi

4.2.1. Descrição da empresa

A Indústrias Reunidas Frateschi, também conhecida por Frateschi Trens Elétricos, é uma empresa de pequeno porte, possui 30 funcionários e atua no setor de brinquedos desde a sua fundação, em agosto de 1967, até hoje. Já na segunda geração de uma administração familiar, a Frateschi é a única empresa de ferreomodelismo do Brasil e a única situada abaixo da linha do equador no mundo. Passou por todas as crises econômicas brasileiras e conseguiu sobreviver por meio da dedicação de seu

proprietário majoritário, Sr. Celso Frateschi, engenheiro mecânico, apaixonado pela sua empresa e produtos, desde criança, fato destacado pelo mesmo durante a entrevista.

Atualmente a empresa tem como objetivos principais a melhoria tecnológica e de pessoal para enfrentar a ALCA, e a preparação do filho do Sr. Celso, Lucas Frateschi, formado em administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial, para substituí-lo em um futuro próximo.

4.2.2. Apresentação e análise dos dados

As tabelas 16, 17 e 18, resumem alguns dos fatores objetos da pesquisa. Pode-se verificar que a Frateschi é uma empresa familiar, possui um organograma definido e atualizado, ou seja, ele funciona no dia a dia, e tem como principal área os setores comercial, ferramentaria e produção. Segundo o proprietário, o setor de brinquedos é muito competitivo, muitas empresas caíram no modismo da terceirização e se deram mal; a Frateschi nunca terceirizou nada e tem o setor de ferramentaria como o grande impulsionador de seu sucesso.

O desenvolvimento de novos produtos, da idéia à concepção, dura cerca de 2 anos, requer grande investimento em projeto e matrizes de injeção, o que explica de certa forma o horizonte de planejamento da mesma. Na área comercial, a empresa realiza um encontro anual com seus clientes, evento que conta com grande prestígio junto aos mesmos, e aproveita-o para realizar pesquisas sobre seus produtos e obter novas idéias. Também a Internet é bastante utilizada, sendo o principal veículo de comunicação com os clientes, que enviam constantes sugestões de novos produtos e melhorias nos existentes.

Tabela 16 - Frateschi: Dados gerais da empresa

Razão Social	Indústrias Reunidas Frateschi Ltda
Nome Fantasia	Frateschi Trens Elétricos
Endereço	Rua Campinas 490
Setor de atuação	Brinquedos
Área da Empresa	600 m ²
Proprietários e Participação dos proprietários (%)	Celso Frateschi 54%, Vera Frateschi 24%, Maria Cesário Frateschi 12%, Yara Frateschi 10%
Nível de formação dos empresários	Superior completo
Idade	60 anos
Experiência no ramo	37 anos
Experiência anterior	Nenhuma

Tabela 17 - Frateschi: Histórico da empresa

Como começou	Produção de brinquedos em geral e modelos plásticos.
Data da fundação	Agosto de 1967
Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?	Vontade do proprietário, com o objetivo de produzir brinquedos para crianças.
Produtos ou serviços iniciais	Bichos de pelúcia e modelos plásticos
A empresa passou por processo sucessório? Quando?	Sim, quando do falecimento do fundador em 1984
O objetivo atual mudou?	Não

Tabela 18 - Frateschi: Estrutura organizacional

Organograma da empresa	A empresa possui organograma formal e funcionando
Principais setores	Comercial, ferramentaria e produção
Processo decisório	Feito em conjunto com as lideranças da empresa - mais descentralizado que centralizado - buscando as opiniões e sugestões das lideranças
Principais políticas	Melhorar constantemente os produtos, bem como os processos de fabricação, conjuntamente com a idéia clara de promover satisfação àqueles que dedicam seu tempo a Frateschi.
Principais valores	Desenvolver e manter a confiabilidade e fidelidade na marca Frateschi, através de uma política comercial ética e uma atividade industrial competente.
Principais funcionários	Todos são importantes
Qtd. de funcionários / grau de instrução	30 / primeiro grau completo e nível técnico.
Nível da tecnologia utilizada	Média
Investe constantemente em formação (funcionários e empresário)	Sim

Em relação ao mercado, a empresa atua local, nacional e internacionalmente, tendo a América do Sul, Europa e Japão como grandes clientes. As exportações já foram uma grande fatia do faturamento, mas hoje, porém, o principal é o mercado nacional, principalmente devido à falta de possibilidade de produzir em larga escala e também pelo fato dos grandes compradores exercerem muita pressão na negociação. Seus principais fornecedores são de médio porte, fato este que não influi na escolha dos mesmos, embora a análise das condições de fornecimento sejam sempre consideradas, e não possuem nenhum tipo de parceria.

Quanto a clientes, os principais são pessoas jurídicas, os quais têm porte médio, são exigentes e assim como os fornecedores, não existe nenhuma parceria, como exclusividade, por exemplo.

Não há concorrentes nacionais de trens elétricos, mas levando-se em consideração o setor de atuação – brinquedos - o número de concorrentes passa a ser muito alto. A tabela 19 apresenta um resumo dos principais dados de mercado.

Tabela 19 - Frateschi: Dados de mercado

Principais fornecedores (micro, pequenas ou grandes empresas)	Médias empresa, não havendo preferências pelo porte
Grau de competição dos fornecedores (alto, médio, baixo)	Médio
Qualidade dos fornecedores principais	Alta
Faz parceria com fornecedores:	Não
Principais clientes	Pessoa jurídica
Nível de exigência	Alto
Porte dos principais clientes:	Médio, não havendo preferência
Faz parceria com clientes	Não
Principais Concorrentes:	Não há no mercado interno, só externo, mas não atuante aqui.
Posição em relação aos principais concorrentes: melhor---igual---pior	Não respondeu
Grau de competitividade do mercado (alto, médio, baixo)	Alto
Atuação da empresa (local, regional, nacional, internacional)	Local, nacional e internacional
Principais mercados (local, regional, nacional, internacional)	Nacional e internacional

Quanto à formação da estratégia, o empresário considerou a mesma como um fator muito importante, relacionando-a com o sucesso da empresa em seu mercado. Sua principal visão de estratégia está relacionada como um comportamento da organização em relação ao ambiente, embora considere importante a divisão em sub-estratégias. Considera importante também o “feeling”, a intuição e a visão do empresário, o grande responsável pela formulação da estratégia na empresa. Para ele, a maior dificuldade está na implantação da estratégia, pois, segundo suas próprias palavras, *“Acredito que a estratégia na pequena empresa provém primeiramente da cabeça do empresário e, ela é compartilhada de tal forma que o grupo sintam-se atraído por ela, funcionando também como índice de persuasão, pois implementar qualquer coisa é sempre mais difícil e requer perseverança. Tem que ser simples, de fácil entendimento e refletir os valores pessoais do empresário”*.

Ser líder, ou seja, exercer liderança é entendido principalmente como um agente de mudanças, atento para procedimentos e análises. Acredita que exerça certo carisma

junto aos funcionários, e tem plena convicção de que as pessoas é que fazem a diferença, adotando um estilo de administração mais participativo, com reuniões freqüentes, quando tudo é discutido entre todos. Todo início de ano reúne seu staff para discutir o caminho e objetivos a serem alcançados. O clima na empresa é bastante agradável, com muita participação e simplicidade.

A empresa faz análise do ambiente interno e externo, sendo este classificado como dinâmico, em constante mudança, e complexo, com domínio parcial da tecnologia utilizada.

Os principais fatores analisados no ambiente externo e interno estão ilustrados na tabela 20.

Tabela 20 - Frateschi: Principais fatores do ambiente externo e interno

Prioridade	Ambiente externo	Ambiente interno
1	Clientes	Pessoal
2	Concorrentes	Pesquisa e desenvolvimento
3	Políticas	Tecnologia
4	Economia	-----

O horizonte de planejamento da empresa é de 2 a 4 anos, e a principal dificuldade da empresa é de *“Responder de forma mais rápida ao mercado. O que equivale a dizer que a capacidade da fábrica é um item importante. Fazer com que as pessoas trabalhem menos e produzam mais”*.

A principal dificuldade do empresário diz respeito à implantação de suas idéias e visões, pois, segundo ele mesmo, *“Implantar toda visão que passa por sua cabeça é difícil. Por ser empresário, muitas vezes as outras pessoas se tornam míopes ao seu conselho e atitude, sem lembrar contudo que foi a perseverança deste que os manteve e proveu trabalho diário.”*

Quanto à elaboração da estratégia, as incertezas políticas e econômicas têm sido um grande fator de preocupação, *“no Brasil, prever uma estratégia de longo prazo é difícil, como o próprio passado já nos ensinou. Portanto, que taxas de crescimento prever para o PIB em 2004? Qual o nível do dólar ao final de 2005? O Brasil lidará com esta dúvida até que deixe de ser uma economia periférica”*.

A empresa utiliza algumas ferramentas de referência para suas análises do ambiente como Modelo de Porter e SWOT, porém sua estratégia é mantida simples, mas, formalizada em alguns planos e com metas numéricas definidas. Não existe um

processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma; somente o orçamento está integrado às metas.

A empresa possui uma declaração de missão bastante disseminada entre todos os funcionários, ela estimula e reconhece atitudes e iniciativas empreendedoras nos níveis gerenciais e mais baixos; as decisões estratégicas são centralizadas no proprietário.

Em relação aos fornecedores, a Frateschi analisa seu poder de negociação na hora da compra, sendo a qualidade o principal fator de escolha e de avaliação.

Percebe-se pelas respostas que no processo de formulação da estratégia existe a contribuição e a influência da escola do design, não só pelo uso de ferramentas como SWOT, mas também devido à responsabilidade pelo controle e elaboração da estratégia, pelo estrategista, que vem a ser o próprio empresário. Outro fator que denuncia a presença desta escola é a visão da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente, plenamente formulada como perspectivas, simples e informal, devendo ser desenvolvida, formulada e só depois implantada, caracterizando uma distinção entre formulação e implantação.

Pode-se também notar ainda uma influência das escolas do planejamento, em face da divisão da estratégia em subprogramas, e da escola empreendedora, quanto a estratégia como visão. Para a empresa, a análise do ambiente externo é importante, principalmente porque exporta e, como já passou por dificuldades em planos econômicos anteriores, fazer o acompanhamento das políticas econômicas é de grande importância.

4.3. Apis Flora Indústria e Comércio Ltda

4.3.1. Descrição da empresa

Situada em Ribeirão Preto, a Apis Flora Indústria e Comércio Ltda, ou simplesmente Apis Flora, é uma empresa familiar fundada em 1982. Atua nos setores alimentício, farmacêutico e cosmecêutico por meio de produtos apícolas. Possui 44 funcionários, investindo constantemente na formação e aprimoramento dos mesmos.

Segundo seus proprietários, ela é líder de mercado no Brasil, referência para as empresas do setor, sendo muito copiada por todos os concorrentes. Atualmente tem como principais metas a diferenciação dos concorrentes, principalmente pela inserção no mercado de produtos cosmecêuticos devido ao seu alto valor agregado e dificuldade de cópia pelos concorrentes, e também a busca de novos mercados nacionais e internacionais.

4.3.2. Apresentação e análise dos dados

A empresa possui uma estrutura formal, com organograma, responsabilidades bem definidas, cargos, e outros fatores exigidos pela norma ISO 9000 implantada há três anos. As tabelas 21, 22, 23 e 24 resumem algumas informações levantadas na entrevista.

A tecnologia utilizada é uma das melhores do setor, foi desenvolvida na própria empresa durante seus 21 anos de existência. Com o aumento da competitividade, o grande desafio passou a ser o desenvolvimento de novas linhas de produto e a profissionalização de todos os setores da organização.

Cada um dos dois sócios detém 50% do capital da empresa; o processo decisório é centralizado nos dois, fato este que gera uma diversidade de visões e, ao mesmo tempo, um certo conflito, pois, os dois são bastante diferentes, principalmente no que diz respeito a planejamento e padronização de atividades.

Os principais setores da empresa são o comercial, o financeiro e a produção, e os principais funcionários são os coordenadores destes setores. As principais políticas da empresa são sua missão e sua política de qualidade que podem ser vistas no anexo A.

Um fator importante a ressaltar é a importância dos valores éticos e morais para os seus proprietários, a empresa não só investe como participa ativamente de programas na área social, estimulando seus funcionários a participarem. Este fator tem contribuído indiretamente para o aumento do comprometimento da equipe de trabalho com a organização, fato que pode ser sentido no clima organizacional da empresa.

Em relação ao mercado, seus fornecedores são de todos os portes, apresentando grau de competitividade diferente e alta qualidade de insumos. A empresa realiza parcerias com os apicultores, produtores de mel, através do repasse de tecnologia e da relação comercial de longo prazo.

Os principais clientes são pessoas jurídicas, grandes redes de farmácias, que possuem um forte poder de barganha e alta exigência de qualidade. Algumas parcerias são realizadas, como, por exemplo, exclusividade de área de comercialização.

Os concorrentes são todos de pequeno porte, atuam regionalmente e competem principalmente em custo, atuando muitas vezes de forma desleal, segundo alegam os diretores da Apis Flora.

Tabela 21- Apis Flora: Dados gerais da empresa

Razão Social	Apis Flora Indústria e Comércio Ltda
Nome Fantasia	Apis Flora
Endereço	Rua Triunfo 945
Setor de atuação	Ind. Alimentícia /Farmacêutica /Cosmecêutica
Área da Empresa	2500 m ²
Proprietários e Participação (%)	Manoel Tavares 50% - Antonio Carlos Meda 50%
Nível de formação dos empresários	Superior completo
Idade	56 anos ambos
Experiência no ramo	22 anos
Experiência anterior	18 anos

Tabela 22 - Apis Flora: Histórico da empresa

Como começou	Produção de horta orgânica e depois mel.
Data da fundação	Setembro de 1982
Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo	Vontade dos proprietário, nicho. Objetivo inicial era ser produtor de matéria prima, verticalizar.
Produtos ou serviços iniciais	Mel
A empresa passou por processo sucessório? Quando?	Não
O objetivo atual mudou?	De Indústria Apiterapia ampliou para farmacêutica e Cosmecêutica

Tabela 23 - Apis Flora: Estrutura organizacional

Organograma da empresa	A empresa possui organograma formal e funcionando, exigência da norma ISO 9000.
Principais setores	Comercial, financeiro e produção
Processo decisório	Centralizado
Principais políticas	Contidas em seus objetivos, missão e política da qualidade - verificar site.
Principais valores	Ética e Pessoal - a empresa participa ativamente de programas de responsabilidade social.
Principais funcionários	Gerentes de Qualidade e de Produção, Responsável Técnico de Desenvolvimento de Produtos.
Qtd. de funcionários /grau de instrução	44 com nível técnico e superior, sendo que até final de 2003 nenhum deles terá primeiro grau incompleto.
Nível da tecnologia utilizada	Uma das mais avançadas do setor possui tecnologia de ponta em tecnologia de mel desenvolvida na própria empresa.
Investe constantemente em formação (funcionários e empresário)	Sim

Tabela 24 - Apis Flora: Dados de mercado

Principais fornecedores (micro, pequenas ou grandes empresas)	Todas as categorias, desde micro empresas, produtores rurais, até grandes empresas, Saint Gobain.
Grau de competição dos fornecedores (alto, médio, baixo)	Alto - material gráfico Médio - plástico Baixas - embalagens
Qualidade dos fornecedores principais	Alta - política da qualidade
Faz parceria com fornecedores: sim não	Sim, alguns apicultores.
Principais clientes (pessoa física ou jurídica)	Pessoa jurídica - grandes redes de farmácia
Nível de exigência (alto, médio, baixo)	É alto e o mercado é competitivo
Porte dos principais clientes: grande --- médio---pequeno	Médio
Faz parceria com clientes (exclusividade, just in time, etc)	Sim, exclusividade de área.
Principais Concorrentes: grandes---médias---pequenas empresas	Pequenas empresas concorrem em custo, regionalmente.
Posição em relação aos principais concorrentes: melhor---igual---pior	Melhor, líder de mercado, todos copiam.
Grau de competitividade do mercado (alto, médio, baixo)	Alto
Atuação da empresa (local, regional, nacional, internacional)	Nacional e internacional
Principais mercados (local, regional, nacional, internacional)	Nacional

Quando perguntado sobre estratégia empresarial, foi bastante ressaltada a importância da mesma. A principal visão de estratégia é a de um comportamento da organização em relação ao ambiente, embora, visão, intuição e julgamento sejam fatores relacionados com ela. Neste ponto nota-se uma diferença entre os sócios, pois, enquanto um acha que a estratégia deve ser mantida simples e informal, o outro acredita que um detalhamento e desmembramento dela em planos e metas é fundamental para o crescimento da empresa. Atualmente a empresa não possui plano estratégico escrito, formal e detalhado, assim como não possui um orçamento, apenas faz controle de gastos e fluxo de caixa e cronograma para desenvolvimento de novos produtos.

Segundo o Sr. Antonio Carlos, o responsável pela formação da estratégia na pequena empresa é o empresário, mas, os setores de produção, pesquisa e

desenvolvimento, comercial, conselho da qualidade e clientes são escutados para defini-la.

O estilo de liderança é mais voltado para procedimentos, mas, também atento ao aprendizado. O líder é visto como agente de mudanças e exerce um certo carisma entre os funcionários.

Tanto o ambiente interno quanto o externo são analisados. A empresa verifica a sua relação com os fornecedores, faz análise superficial dos concorrentes, principalmente com informações vindas do setor de vendas, faz, periodicamente, pesquisa com clientes por amostragem e busca ativamente novos mercados e produtos para ampliar sua atuação.

Todos os fatores acima foram citados como importantes informações para a definição da estratégia, e que esta deve ser flexível e referendada por valores éticos e morais, sendo mais difícil sua implementação que sua definição. Segundo o proprietário, a principal dificuldade hoje está na quantificação de metas da área comercial; o setor tem dificuldades em traçar previsões e elaborar um plano formal de ação. O horizonte de planejamento é de um a dois anos no máximo, sendo 1 ano o padrão atual.

A política de pessoal da empresa é simples, o investimento em treinamento é constante e, até o final deste ano ou meados do próximo, espera-se que não haja nenhum funcionário sem a 8ª série completa. Atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas, principalmente no nível gerencial, pois, notam-se alguns fenômenos de resistência a mudanças.

A maior dificuldade do empresário reside na formação da equipe, ele reclama da falta de preparo dos colaboradores e da má qualidade do ensino superior, em suas palavras: *“Formar uma boa equipe tem sido minha principal dificuldade, o pessoal que sai da faculdade não está preparado para o trabalho, ainda requer muito investimento em treinamento, o que geralmente é difícil para uma pequena empresa”*. Outra grande dificuldade interna citada foram as falhas na comunicação e o pouco capital para lançar novas linhas de produto. A empresa não recorre a empréstimos bancários, cresce com capital próprio.

Ainda em relação a fatores externos, foram citadas a concorrência desleal, a “prostituição” do mercado e a regulamentação do setor. Segundo os proprietários o *“setor era totalmente desregulamentado, a empresa vem trabalhando ativamente na*

regulamentação do mesmo. Isto é estratégico para a empresa, tornando-a um referencial no Brasil”.

O ambiente foi descrito como dinâmico e complexo, ou seja, repleto de mudanças e sem um domínio da tecnologia, o que leva a empresa a fazer parcerias com universidades públicas para desenvolvimento de novos produtos.

A tabela 25 mostra as principais prioridades do ambiente externo e interno na visão do empresário.

Tabela 25 - Apis Flora: Principais fatores do ambiente externo e interno

Prioridade	Ambiente externo	Ambiente interno
1	Clientes	Pessoal
2	Concorrentes	Pesquisa e desenvolvimento
3	Tecnologias	Sistema de informação
4	Política	Liderança

As políticas públicas são de grande importância, principalmente no que diz respeito à regulamentação do setor; acompanha-se a economia do país, mas, de maneira geral, não realizam benchmarking nem utilizam ferramentas para planejamento, apenas verificam as condições dos produtos e preços dos concorrentes. A concorrência desleal diz respeito a embalagem: vários concorrentes copiam e chegam a colocar o mesmo nome nos produtos.

Pelas respostas apresentadas observam-se algumas curiosidades na empresa: primeiramente o paradoxo de uma organização que possui certificação ISO 9000, cheia de normas e procedimentos de produção, sem nenhuma formalização do planejamento e controle orçamentário. Outro fator interessante é que as informações do mercado externo vêm principalmente dos vendedores de campo. O que mais chamou a atenção na entrevista foi a preocupação com a ética e o social, valores que permeiam a organização. Quanto ao processo de formulação da estratégia, existe a contribuição da escola do design como a principal visão da estratégia. E também devido ao fato da responsabilidade pelo controle e elaboração da estratégia estar com o principal estrategista, que vem a ser o próprio empresário. A escola do aprendizado aparece também como uma visão secundária, principalmente devido ao estilo de liderança, preocupado com o aprendizado e melhoria contínua.

4.4. Giglio e Bonfante Ltda

4.4.1 Descrição da empresa

Fundada em agosto de 1989, a Giglio e Bonfante Ltda, ou simplesmente Farmácia da Terra, nasceu da vontade de seus proprietários de trabalhar em seu próprio negócio, fato este acontecido logo após a conclusão do curso universitário dos dois.

A empresa possui 13 anos de existência e atua no setor de manipulação de medicamentos alopáticos e homeopáticos, uma das tradicionais farmácias de manipulação; têm 40 funcionários dos quais 5 possuem curso superior e os demais, curso técnico e segundo grau completo.

O setor vem passando por grandes transformações, principalmente após a aprovação da RDC nº 33, de 19 de abril de 2000, que exigiu que as empresas do ramo adotassem sistemas de gestão de produção semelhantes aos dos grandes laboratórios farmacêuticos, sistemas estes baseados nas normas ISO 9000. Para um setor que era praticamente desregulamentado, adotar padrões de qualidade rigorosos fez com que os seus proprietários buscassem consultorias e treinamentos rapidamente.

Ribeirão Preto possui aproximadamente 110 farmácias de manipulação, o maior índice do Brasil comparado com o número de habitantes, e destas apenas duas têm certificação ISO 9000, sendo, uma delas, a Farmácia da Terra.

4.4.2. Apresentação e análise dos dados

Por ter implantado a norma ISO 9002, a empresa possui organograma, descrição de cargos e funções com clara atribuição de responsabilidades. Seus principais setores são o comercial, o financeiro, a produção e as compras, que estão sob a responsabilidade direta de cada um dos proprietários. Isto faz com que o processo decisório seja totalmente centralizado na cúpula da organização, além de ser baseado fortemente nas crenças e valores dos donos.

A empresa possui uma política de qualidade e uma missão definidas, exigências da norma, que estão bem disseminadas e compreendidas por toda equipe de pessoal.

O investimento em capacitação é constante, uma meta da política de qualidade, e ocorre, principalmente, o treinamento interno, devido aos proprietários participarem ativamente de congressos na área e repassarem as informações nas reuniões que realizam com toda equipe.

Após a publicação da RDC 33 houve um grande investimento em tecnologia, que só foi possível devido ao fato da empresa estar capitalizada. Segundo os sócios, não é a situação de muitos concorrentes, o que os leva a acreditar que muitos deverão desaparecer, principalmente se houver uma fiscalização mais rigorosa. Na visão deles, a fiscalização seria muito importante para o setor.

Na escolha dos fornecedores, o porte não é importante. Sempre é feita uma negociação, porém, o critério ganhador do pedido é estar em dia com a documentação sanitária exigida por lei; os critérios qualificadores são qualidade e preço. A maioria deles possui ISO 9000 e não pratica nenhum tipo de parceria comercial que possa gerar alguma vantagem competitiva; é simplesmente uma relação de compra e venda.

As pessoas físicas são seus principais clientes, elas são encaminhadas por médicos que são visitados por vendedores técnicos da farmácia. Também as drogarias chegam a comprar produtos para revenderem, ou então repassam receitas de seus clientes. Neste caso há uma comissão de venda paga pela farmácia, sendo esta a única parceria existente com clientes.

Os principais concorrentes são pequenas empresas. A concorrência se dá principalmente em preço, fato este que obriga a Farmácia da Terra ter uma escala de vendas boa, pois, sua estrutura é maior e, conseqüentemente, seu custo.

As tabelas 26, 27, 28 e 29 apresentam alguns dados obtidos na pesquisa.

Tabela 26 - Farmácia da Terra: Dados gerais da empresa

Razão Social	Giglio e Bonfante Ltda
Nome Fantasia	Farmácia da Terra
Endereço	Bernardino de Campos 711
Setor de atuação	Manipulação de medicamentos homeopáticos e alopáticos
Área da Empresa	510 m ²
Proprietários e Participação dos proprietários (%)	Ronaldo Alcântara Bonfante - 50% Ana Luíza Giglio - 50%
Nível de formação dos empresários	Superior completo
Idade	39 e 40 anos respectivamente
Experiência no ramo	15 anos
Experiência anterior	Não

Tabela 27 - Farmácia da Terra: Histórico da empresa

Como começou	Depois de formados, estagiaram em farmácias e resolveram montar a sua.
Data da fundação	Agosto de 1989
Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?	Vontade dos proprietários em ter seu próprio negócio.
Produtos ou serviços iniciais	Os mesmos de hoje, homeopatia e alopatia
A empresa passou por processo sucessório? Quando?	Não
O objetivo atual mudou?	Não, estão traduzidos nas principais políticas.

Tabela 28 - Farmácia da Terra: Estrutura organizacional

Organograma da empresa	A empresa possui organograma formal e funcionando, exigência inclusiva da norma ISO 9000
Principais setores	Comercial, financeiro, produção, compras
Processo decisório	Centralizado
Principais políticas	Contidas em seus objetivos, missão e política da qualidade - verificar site
Principais valores	Ética, responsabilidade e compromisso com a qualidade do produto comercializado.
Principais funcionários	Os 5 farmacêuticos que cuidam da qualidade.
Qtd. de funcionários /grau de instrução	40, sendo 5 com nível superior, 9 com nível técnico e 26 com 2º grau completo.
Nível da tecnologia utilizada	É boa, porém existem farmácias mais avançadas em termos de tecnologia.
Investe constantemente em formação	Sim

Tabela 29 - Farmácia da Terra: Dados de mercado

Principais fornecedores (micro, pequenas ou grandes empresas)	Pequenas empresas, porém tamanho não influi na escolha. Eles têm que ter qualidade e preço competitivo.
Grau de competição dos fornecedores (alto, médio, baixo)	Alto
Qualidade dos fornecedores principais	Alta - política da qualidade, todos tem ISO 9000.
Faz parceria com fornecedores: sim não	Não, difícil de amarrar uma compra.
Principais clientes (pessoa física ou jurídica)	Pessoa física
Nível de exigência (alto, médio, baixo)	Alto
Porte dos principais clientes: grande --- médio---pequeno	Pessoa física
Faz parceria com clientes (exclusividade, just in time, etc)	Não, nem com pessoa jurídica. Algumas drogarias que direcionam compra têm 20 %.
Principais Concorrentes: grandes---médias---pequenas empresas	Pequenas empresas, concorrem em custo.
Posição em relação aos principais concorrentes: melhor---igual---pior	Melhor, está mais estruturada.
Grau de competitividade do mercado (alto, médio, baixo)	Alto. Em Ribeirão Preto existem 110 farmácias de manipulação, maior índice por habitante do Brasil.
Atuação da empresa (local, regional, nacional, internacional)	regional
Principais mercados (local, regional, nacional, internacional)	local

A empresa possui estratégia, ela é simples e informal, está na cabeça do empresário que acredita ser muito importante ter um norte. Na sua visão, *“a vontade estratégica está com o dono, ela é uma imposição da empresa, o que os proprietários pensa. Se não puder montar meu negócio, do jeito que penso, é melhor fechar e montar um ‘boteco’. As pessoas que aderirem ficam no grupo”*. Ele acredita que a maioria de seus concorrentes não pensa estrategicamente.

A visão de estratégia que mais se adequa ao seu pensamento é a da perspectiva, planejada, única, embora acredite ser importante partir para a formalização das metas e planos.

O horizonte de planejamento é de um ano. Não utiliza de nenhuma ferramenta tradicional, usa apenas pesquisas feitas com clientes, concorrentes, sem uma periodicidade definida, além do processo de análise crítica da administração, com periodicidade trimestral, imposto pela norma ISO. Na sua opinião, a profissionalização da empresa vai obrigá-lo a usar mais ferramentas e decidir com maior e melhor quantidade de dados.

A principal dificuldade relacionada à estratégia reside na sua implementação, em fazer com que todos comunguem os mesmos objetivos, fato este coerente com a sua principal dificuldade que é o grande dispêndio de energia com pessoal.

A empresa atua regionalmente, mas, seu principal mercado é local. Entende o ambiente externo como sendo dinâmico, compreensível e simples, não fazendo nenhuma análise profunda do mesmo, apenas superficial.

A tabela 30 mostra os principais itens do ambiente externo e interno na opinião do empresário.

Tabela 30 - Farmácia da Terra: Principais fatores do ambiente externo e interno

Prioridade	Ambiente externo	Ambiente interno
1	Clientes	Pessoal
2	Concorrentes	Operações
3	Fornecedores	Finanças
4	Tecnologias	Sistema de informação

A liderança não é vista como sendo carismática, inspirando a ação das pessoas, *“elas têm que comungar os valores da organização”*. Ela é principalmente atenta para procedimentos e para análise, e as iniciativas e atitudes empreendedoras são bem vistas, porém, não existe nenhum sistema de incentivo e recompensa. Verificam-se alguns fenômenos de resistência a mudanças, que têm sido contornados e amenizados com os treinamentos realizados.

Não realiza nenhum tipo de benchmarking e acredita que os produtos e métodos de seus concorrentes sejam similares, e o que os diferencia é o sistema administrativo, *“cada cabeça uma sentença”*.

As farmácias de manipulação são vistas pelo governo como sendo indústrias farmacêuticas. Elas hoje têm que ter controles e procedimentos similares aos dos

grandes laboratórios. Acredita-se que, com isso, o setor irá se profissionalizar, aumentando a qualidade da competição e do serviço prestado. Quando comparado com o setor industrial, notamos *gaps* de conhecimento administrativo e diferenças de visão junto aos proprietários das empresas. Outro fator importante é que o modelo de gestão é bem mais centralizado e autoritário que nas empresas anteriores.

4.5. Corassol - Centro de Orientação, Reintegração e Assistência Social

4.5.1. Descrição da empresa

O Corassol, Centro de orientação, reintegração e assistência social, foi criado há 22 anos, originariamente com o nome de Cruzada dos Militares Espíritas, CME-RP, mudando para o atual a partir do ano de 1999.

O Corassol é uma sociedade civil sem fins lucrativos, filantrópica, beneficente, de caráter assistencial, social, cultural e educacional. Sua missão é realizar ações concretas pela vida, nutridas pelo amor e sustentadas pela solidariedade, através das quais possam as pessoas envolvidas amar e propagar o amor. Possui cinco unidades de serviço: Casa Caio, Núcleo Lucas, Casulo do Amor, Casa Lauro e CAHFA.

A Casa Caio tem como objetivo o atendimento de crianças doentes de Aids, soropositivos ou órfãs da Aids; o Núcleo Lucas é um centro de vivência e convivência para crianças e adolescentes; o Casulo do Amor é um centro de convivência materno-infantil para atender gestantes; a Casa Lauro visa o atendimento de adolescentes e adultos doentes de Aids; e o CAHFA é um centro de atendimento Holístico para portadores de doenças onco-hematológicas, Aids e outras patologias agudas ou crônicas.

Em seus mais de 20 anos de existência, a entidade tem conquistado o reconhecimento público como um centro avançado de referência na prestação de serviços gratuitos à comunidade. Atende a todos os requisitos legais, estando apta a estabelecer parcerias e convênios em níveis público e privado. A qualidade do trabalho desenvolvida está evidenciada pela conquista de importantes premiações e apoio, como o Prêmio Bem Eficiente, conferido em 2002 pela Kanitz & Associados às 50 entidades beneficentes mais bem administradas do país. Além disso, figura no ranking das 400 maiores entidades filantrópicas do Brasil, ocupando a 264ª posição.

Possui 68 funcionários com os mais diversos níveis de formação, todos registrados, além de uma grande equipe de voluntários.

O setor é bastante competitivo, Ribeirão Preto possui aproximadamente 200 ONG's disputando as mesmas fontes de recursos, públicos ou privados, o que faz das técnicas de gestão administrativa um importante fator de competitividade.

4.5.2 Apresentação e análise dos dados

A empresa possui organograma formal cujos principais setores a destacar são o administrativo, financeiro, serviços e área provedora, sendo esta última responsável pela captação de recursos.

A diretoria da entidade centraliza todo o processo decisório e suas principais políticas são relacionadas a recursos humanos, qualidade e meio ambiente. A busca de tecnologia de gestão tem sido um grande diferencial, a parceria com universidades e a contratação de estudantes universitários estagiários tem colaborado para a profissionalização da mesma.

Seus principais fornecedores são empresas de micro e pequeno porte, possuem boa qualidade e fazem parceria em termos de marketing social; os principais concorrentes são as outras ONG's de Ribeirão Preto e região.

Por ser uma organização filantrópica, tem como cliente toda a sociedade e esta tem um grande nível de exigência, principalmente através dos órgãos públicos e das empresas investidoras.

As tabelas 31, 32, 33 e 34 resumem algumas informações coletadas na entrevista.

Tabela 31- Corassol: Dados gerais da empresa

Razão Social	Corassol - Centro de Orientação, Reintegração e Assistência Social
Nome Fantasia	Corassol
Endereço	Rua Legionário Maurício 69
Setor de atuação	Terceiro setor - prestação de serviço
Área da Empresa	3840 m ²
Proprietários e Participação dos proprietários (%)	Diretoria atual formada por: Oduvaldo Quiquinato, Antonio Carlos Meda, Marta Irides de Oliveira, Maria Severina de Mattos Meda, Margarida Marli, Angela Maria de Oliveira Silva.
Nível de formação dos empresários	Superior completo (3 primeiros), 2º grau completo (4º) e 1º grau (2 últimos)
Idade	Entre 39 e 50 anos
Experiência no ramo	46 anos
Experiência anterior	35 anos

Tabela 32 - Corassol: Histórico da empresa

Como começou	Entidade assistencialista. em 1981 virou um centro espírita e em 1994, começou um novo modelo de instituição
Data da fundação	Agosto de 1957
Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?	Assistência Social
Produtos ou serviços iniciais	Os serviços são e eram voltados para as necessidades da comunidade
A empresa passou por processo sucessório? Quando?	Não houve um processo sucessório, mas a empresa passou por três momentos distintos em sua gestão
O objetivo atual mudou?	Sim, de religioso para social.

Tabela 33 - Corassol: Estrutura organizacional

Organograma da empresa	A empresa possui organograma formal e funcionando.
Principais setores	Administrativo, financeiro, serviços e captação de recursos.
Processo decisório -	Centralizado na diretoria
Principais políticas	As principais políticas estão descritas nas páginas do site da organização, abrangem a área de RH, Qualidade e Meio Ambiente.
Principais valores	Respeito, ética, transparência e humanismo.
Principais funcionários	Os de 2º escalão, Raquel, Adriana, Ana Paula e Vilma (Administração, Qualidade, Serviços e Patrimônio respectivamente)
Qtd. de funcionários /grau de instrução	68, sendo do 1º ao 3º grau.
Nível da tecnologia utilizada	Tecnologia de gestão é razoável, buscando o que há de melhor e mais moderno para a sobrevivência e crescimento da organização.
Investe constantemente em formação (funcionários e empresário)	Sim

Tabela 34 - Corassol: mercado

Principais fornecedores	Micro e Pequenas empresas
Grau de competição dos fornecedores	Não relevante
Qualidade dos fornecedores principais	Boa
Faz parceria com fornecedores:	Sim, marketing social
Principais clientes	Sociedade
Nível de exigência (alto, médio, baixo)	Pelos órgãos públicos é alto.
Porte dos principais clientes:	-----
Faz parceria com clientes	-----
Principais Concorrentes: grandes---médias---pequenas empresas	Outras entidades filantrópicas, são cerca de 200 disputando a mesma fonte de recursos.
Posição em relação aos principais concorrentes:	Melhor, está mais estruturada, principalmente em sua gestão.
Grau de competitividade do mercado (alto, médio, baixo)	Alto. Em Ribeirão Preto existem aproximadamente 200 ong's.
Atuação da empresa	Local e regional
Principais mercados	Local e regional

De todas as empresas pesquisadas, a que mais evidenciou a importância da estratégia foi o Corassol, segundo a atual diretoria ter uma estratégia é de vital importância para a entidade. As visões de estratégia que mais se adaptam ao modo de ver da gestão atual são a visão, intuição, julgamento e cognição. Nas palavras de dois diretores seria:

“Principalmente visão, visão de futuro. Também é uma ação da empresa respondendo ao ambiente externo, juntamente com a componente antecipação, antecipar ao ambiente. É como se tudo fosse intuitivo, insight, um processo interior, porém necessito de pessoas que venham a formalizar esta visão, colocar no papel. Sub-estratégias são importantes, é desmembrar a estratégia em planos e ações em cada área de atuação. Devido à informalidade, acredito que as pessoas não entendem muito bem a estratégia da empresa. Não consigo formatar, necessito de uma metodologia para facilitar a propagação. É a busca do óbvio.”

Apesar do processo decisório estar centralizado na diretoria, o responsável pela elaboração da estratégia são os planejadores, *“o estrategista tem que ter uma visão macro, em amplitude e tempo”*.

A principal dificuldade em relação à estratégia está na sua implementação, principalmente em transformar o insight.

O ambiente é visto como dinâmico e complexo, fatores externos e internos são sempre analisados pelos estrategistas que consideram todos os fatores internos importantes, porém, em cada momento, as prioridades mudam. A tabela 35 mostra os principais fatores analisados.

Tabela 35 - Corassol: Principais fatores do ambiente externo e interno

Prioridade	Ambiente externo	Ambiente interno
1	Clientes	Pessoal
2	Concorrentes	Marketing
3	fornecedores	Sistema de informação
4	Tecnologias e política	

O horizonte de planejamento é de longo prazo, acima de 4 anos e as principais ferramentas utilizadas são análises de custo, orçamento e análise crítica da administração.

Como principais dificuldades da empresa e do empresário, vale a pena transcrever o que foi dito pelo principal estrategista da empresa: *“Considerando que dinheiro nunca foi problema, as pessoas são a maior dificuldade. Pessoas com visão, preparo e amadurecimento, sistemas de informação estruturados, padronização de rotinas, organização, ferramental para análise e tomada de decisões, são fundamentais para a continuidade de tudo o que foi feito até aqui”*.

Em relação à estratégia, a principal dificuldade reside em colocar o insight na prática, formalizar a visão, e ter um ferramental de gestão adequado para isso. Atualmente ela é mantida simples e informal, ou seja, não existe nenhum plano estratégico escrito e detalhado com metas explícitas e reflete os valores da organização e da diretoria.

A liderança é vista como atenta para resultados, atenta ao aprendizado, atenta para análise e agente de mudança. O principal líder é carismático e desperta a inspiração das pessoas. Atitudes empreendedoras são estimuladas e têm nas recompensas sociais seu principal estímulo.

A criação de novos serviços e projetos tem sido um dos principais aspectos de crescimento. A empresa precisa ser ágil para aproveitar todas as oportunidades de crescimento da economia brasileira visando formar novas parcerias e poder auxiliar cada vez melhor a comunidade.

Em relação aos concorrentes, não existem diferenças de produtos ou de atuação social, o que muda são os sistemas de gestão. Já tentaram fazer parcerias com outras ONG's, mas, não obtiveram sucesso, pois, acreditam que as diretorias de entidade, de forma geral, não têm uma visão sistêmica da sociedade.

4.6. Consinco

4.6.1. Descrição da empresa

A Consinco Tecnologia e Sistemas Ltda, ou simplesmente Consinco, é uma software-house que desenvolve sistemas de gestão de relacionamento com clientes, CRM, e sistemas de gestão empresarial, ERP.

A empresa foi concebida em 1990 quando dois dos atuais sócios, então funcionários de uma rede de concessionárias de veículos de Ribeirão Preto, identificaram a possibilidade de explorar o mercado de softwares de concessionárias de veículos da região. Iniciou como uma software-house especializada no desenvolvimento

de sistemas de gestão para concessionárias de veículos. Em 1995 passou a atuar no mercado de CRM (sistemas de gestão de relacionamento com clientes) e em 1998 no segmento de sistemas de gestão para empresas de distribuição (atacadistas, distribuidores, brokers, operadores logísticos e lojas de varejo).

Possui nove sócios com diferentes participações societárias conforme mostra a tabela 36. Todos têm experiência anterior como programadores ou analistas de sistemas em empresas de pequeno e médio porte e nível de formação técnica ou superior.

Tabela 36 - Consinco: Participação dos proprietários (%)

Flávio Barros, Nelson do Carmo Jr e Luiz Carlos Mazzo	20% cada
Maria Coutinho	12,5%
Silvio Sousa e Pedro Pessoa	10% cada
Paulíria Papa, José Maria Silva e Juscelino Couto	2,5% cada

4.6.2 Apresentação e análise dos dados

A empresa possui organograma funcional e está dividida em três áreas: marketing (comercial e marketing), produção (P&D e desenvolvimento de sistemas) e operação (implantação de sistemas e suporte aos clientes).

O processo decisório é centralizado nos sócios diretores da empresa. As decisões menores, ou que afetam áreas específicas (marketing, produção e operação), são tomadas autonomamente pelos diretores. Aquelas que envolvem investimentos menores e que não estejam ligadas a questões estratégicas de pequeno ou médio prazo são tomadas em conjunto pelos três diretores (marketing, produção e operação) que se reúnem de forma sistemática, semanalmente ou extraordinariamente quando necessário. Decisões que necessitem de altos investimentos ou que estejam relacionadas às estratégias de médio ou longo prazo são submetidas ao Conselho de Administração, formado por todos os sócios que se reúnem de forma sistemática, uma vez por mês ou em seções extraordinárias.

Existem políticas definidas para a área de marketing (formas de comercialização), para a área de produção (normas de desenvolvimento de aplicações, normas de documentação, etc.), para a área de operações (processos de atendimento interno, processos de atendimento externo, etc.) e outras políticas para a área administrativa e financeira e de recursos humanos. A empresa solicitou que elas não fossem citadas de maneira explícita neste trabalho.

Os valores da empresa refletem o pensamento dos sócios, envolvem toda a organização e norteiam suas ações e decisões. As iniciais dos termos chave da escala de valores foram dispostos em uma ordem tal que formam a palavra CRESCER, conforme mostra o quadro 2, que também é o grande objetivo dos últimos 2 anos.

Comprometimento = com as necessidades dos clientes, colaboradores e parceiros,

Relacionamento = manutenção de um bom relacionamento com clientes, colaboradores e parceiros,

Excelência = qualidade de produtos e serviços,

Satisfação dos colaboradores = ambiente de trabalho adequado, clima organizacional saudável, remuneração adequada, oportunidades de evolução profissional, capacitação e qualidade de vida,

Credibilidade = construção e manutenção de altos níveis de confiança para com clientes, colaboradores e parceiros,

Ética = relacionamentos baseados em transparência, coerência nas atitudes, cumprimento das obrigações legais, cumprimento de acordos, não envolvimento em práticas ilícitas,

Rentabilidade = Remuneração do capital empregado pelos sócios.

Figura 30 - Consinco: Valores norteadores

Atualmente a Consinco possui 44 funcionários e 9 sócios que trabalham na empresa, totalizando 53 pessoas, distribuídos da seguinte forma:

- 15% com 2º grau completo;
- 20% com curso superior incompleto (em formação);
- 55% com curso superior completo;
- 10% com pós-graduação incompleta ou completa.

Os principais funcionários, identificados nos primeiros anos da empresa, foram admitidos como sócios, tendo recebido uma participação na empresa. Com o crescimento da empresa, novos valores foram despontando e atuam hoje como coordenadores de área ou gerentes de projetos.

O investimento em formação e capacitação de pessoal é permanente, coordenado por um profissional de RH, contratado pela empresa por meio período. Este, além de fazer a seleção de estagiários e novos funcionários, elabora programas de treinamento focados para as áreas comportamentais, técnicas e gerenciais.

A Consinco procura utilizar o que há de mais moderno em tecnologia de informação, fator este essencial para competitividade da empresa que atua em um setor em que as mudanças são muito rápidas, justificando o constante investimento em capacitação de pessoal.

O ambiente externo é visto como sendo extremamente dinâmico, compreensível e com pouca complexidade.

Nas variáveis de mercado analisadas, constatou-se que a maioria dos fornecedores é de grande porte, possuem excelente qualidade e competitividade. Existem algumas parcerias para desenvolvimento de produtos. Os clientes da Consinco são pessoas jurídicas de grande e médio porte, têm nível de exigência alto e também fazem parcerias de desenvolvimento de produtos.

Por ser um setor altamente competitivo, a Consinco concorre com empresas de grande e médio porte, atua em todo território nacional e acredita ainda não estar preparada para internacionalizar a empresa.

As tabelas 37, 38, 39 e 40 resumem os principais dados relacionados com a estrutura e mercado da empresa.

Tabela 37- Consinco: Dados gerais da empresa

Razão Social	Consinco Tecnologia e Sistemas Ltda
Nome Fantasia	Consinco
Endereço	Av. Dr. Plínio de Castro Prado, 500 SL
Setor de atuação	Software - house
Área da Empresa	450 m ²
Proprietários e Participação dos proprietários (%)	Flávio Barros - 20%, Nelson do Carmo Jr - 20%, Luiz Carlos Mazzo - 20%, Maria Coutinho - 12,5%, Silvio Sousa - 10%, Pedro Pessoa - 10%, Paulínia Papa - 2,5%, José Maria Silva - 2,5% e Juscelino Couto - 2,5%
Nível de formação dos empresários	Técnica e/ou superior em análise de sistemas
Idade	Entre 26 e 42 anos
Experiência no ramo	Aproximadamente 10 anos
Experiência anterior	Variada

Tabela 38 - Consinco: Histórico da empresa

Como começou	Iniciou-se em 1990 como uma software-house especializada no desenvolvimento de sistemas de gestão para concessionárias de veículos.
Data da fundação	Julho de 1990
Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo	Foi concebida em 1990 quando dois dos atuais sócios, então funcionários de uma rede de concessionárias de veículos de Ribeirão Preto, identificaram a possibilidade de explorar o mercado de concessionárias de veículos da região.
Produtos ou serviços iniciais	Sistema de gestão de concessionárias de veículos
A empresa passou por processo sucessório? Quando?	Não todos os sócios originais ainda atuam na empresa
O objetivo atual mudou?	Não, mudou o produto e o mercado.

Tabela 39 - Consinco: Estrutura organizacional

Organograma da empresa	A empresa possui organograma formal e funcionando.
Principais setores	Marketing (comercial e marketing), Produção (P&D e desenvolvimento de sistemas) e Operação (implantação de sistemas e suporte aos clientes).
Processo decisório	As decisões estratégicas são centralizadas nos sócios e as operacionais são descentralizadas.
Principais políticas	Comercial, Financeira, RH, Produção, Desenvolvimento de aplicações, Atendimento a clientes internos e externos.
Principais valores	Comprometimento Relacionamento Excelência Satisfação dos colaboradores Credibilidade Ética Rentabilidade
Principais funcionários	Sócios e gerentes de área
Qtd. de funcionários/grau de instrução	44 funcionários e 9 sócios, sendo: 15% com 2º grau completo 20% com curso superior incompleto (em formação) 55% com curso superior completo 10% com pós-graduação incompleta ou completa
Nível da tecnologia utilizada	Alto nível de tecnologia
Investe constantemente em formação	Sim

Tabela 40 - Consinco: Mercado

Principais fornecedores	Grandes empresas
Grau de competição dos fornecedores	Alta
Qualidade dos fornecedores principais	boa
Faz parceria com fornecedores:	Sim
Principais clientes	Pessoa jurídica
Nível de exigência	Alta
Porte dos principais clientes:	Grande e médio porte
Faz parceria com clientes	Sim, desenvolvimento de produtos.
Principais Concorrentes:	Grandes e médias empresas
Posição em relação aos principais	Melhor ou igual
Grau de competitividade do mercado	Alto
Atuação da empresa	Nacional
Principais mercados	Nacional

A empresa possui estratégia simples mas formal. Ela é dividida em planos, tem cronograma e metas definidos e é considerada como fator imprescindível para o crescimento. Pela primeira vez, dentre as empresas pesquisadas, os empresários disseram ser mais difícil elaborá-la do que implantá-la, e a maior dificuldade do grupo para a elaboração está em conhecer metodologias de análise de informações e tomada de decisões.

Pode parecer um paradoxo uma empresa que trabalha com sistema de gestão não ter uma maneira, uma metodologia de tratar a informação, mas, esta é a realidade apresentada pelos sócios durante a entrevista. Quando perguntados sobre suas principais dificuldades gerenciais, a falta de informação foi um fator contundente.

As informações levantadas como subsídio para a elaboração da estratégia são as forças e fraquezas internas, oportunidades de mercado, suas tendências, o faturamento bruto, resultados alcançados, orçamento e o lucro, não existindo nenhum uso de alguma ferramenta específica. Também é considerada a relação de forças com os fornecedores e clientes nas negociações e, às vezes, possíveis novos entrantes e a rivalidade dos concorrentes, cujos produtos, métodos e sistema administrativo são semelhantes. As políticas públicas e condições econômicas do país afetam pouco a empresa, não sendo tão relevantes para a definição dos rumos a serem tomados.

Os principais fatores analisados no ambiente externo e interno estão apresentados na tabela 41.

Tabela 41 - Consinco: Principais fatores do ambiente externo e interno

Prioridade	Ambiente externo	Ambiente interno
1	Clientes	Finanças
2	Tecnologias	Pesquisa e desenvolvimento
3	Economia	Pessoal
4	Concorrentes	Operações e tecnologia

A estratégia é vista como sendo visão, intuição, julgamento. Existe na mente do líder como perspectiva, especificamente como um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização, e como cultura, sua formação é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. A cultura é explicada pela forte presença dos valores na empresa, segundo

palavras de um dos sócios, *“essas são as duas principais visões, todos os sócios têm que ter um alinhamento quando da definição”*.

O horizonte de planejamento é de 1 a 2 anos, a principal dificuldade dos sócios está em lidar com o crescimento da empresa. em função do grande potencial que enxergam no mercado, um tipo de ansiedade empresarial. Segundo eles mesmos, *“...lidar com a empresa crescendo em um mercado com grande potencial é difícil, parece um paradoxo para muitos, mas isso frustra um pouco, reclamamos da gente, não do mercado”*.

A inovação é um ponto fundamental do negócio, estão sempre buscando novos nichos, produtos e conceitos na prestação do serviço o que implica em um ambiente interno flexível e com pouca ou nenhuma resistência a mudanças.

Os líderes da empresa são vistos como carismáticos, atentos para procedimentos, intuitivos e principais agentes de mudanças; estimulam e apóiam atitudes empreendedoras por partes dos gerentes.

Durante a entrevista, da qual participaram três sócios, houve concordância quanto à importância da estratégia para a empresa. Houve bastante discussão quanto a visão da estratégia, mas, chegaram a um consenso. Ficou evidente uma maior aproximação com a escola empreendedora, novamente os termos visão, intuição, perspectiva, direção foram os mais relevantes. Percebeu-se também que a insegurança no processo de formação da estratégia é gerada também por esta intuição. Os empresários sentem falta de uma metodologia e ferramental para análise, que seja simples, mas que possa ajudar a validar a visão.

4.7. Análise Geral das Empresas Pesquisadas

A figura 31 resume e mostra as principais variáveis encontradas na pesquisa. Nela podem ser comparadas as visões e demais aspectos ligados à estratégia empresarial.

As visões da estratégia mais percebida nas entrevistas, de acordo com o pensamento dos empresários pesquisados, foram a da escola do design e empreendedora, porém, tanto a visão da escola do aprendizado e do planejamento foram citadas.

Todos empresários pesquisados sentem falta de um ferramental e metodologia simples, mas que apóiem no processo de elaboração e implementação da estratégia, pois, existe uma forte necessidade de se formalizar a visão. Talvez isso possa ser explicado pelo fato destas empresas estarem em fase de crescimento, serem referências

em seus setores, e, portanto, terem necessidade de dar passos mais seguros, apoiando-se não só na intuição, mas também em dados quantitativos e ferramentas de gestão.

Verificou-se também que todas elas passaram por programas de qualidade. Algumas sistematizaram-no na forma de normas como a ISO 9000, e outras apenas implantaram sistemas de gestão com base na filosofia da qualidade, fato este que explicaria a presença de ferramentas como SWOT, missão e política da qualidade.

DIMENSÕES CHAVES	Frateschi	Apis Flora	Giglio & Bonfante	Corrassol	Consinco
Estratégia (principal visão)	Perspectiva, Planejada, Única. Estratégia é um comportamento da organização em relação ao ambiente	Perspectiva, Planejada, Única. Estratégia é um comportamento da organização em relação ao ambiente.	Perspectiva, Planejada, Única. Estratégia é um comportamento da organização em relação ao ambiente	Visão, intuição, julgamento. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.	Visão, intuição, julgamento. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
Processo Básico	Cerebral e visionário	Cerebral e visionário	Cerebral e ideológico	Visionário e cerebral	Visionário e cerebral
Agente Central	Executivo principal, líder	Executivo principal, líder	Executivo principal, líder	O estrategista, planejador	Os planejadores
Liderança	Atenta para procedimentos, atenta para análises, agente de mudanças	Atenta para procedimentos, atenta para aprendizagem, agente de mudanças	Atenta para procedimentos, atenta ao aprendizado, atenta para análises	Atenta para procedimentos, atenta para aprendizagem, atenta para análise, agente de mudanças	Atenta para procedimentos, intuitiva e agente de mudanças
Processo decisório	Participativo, mais descentralizado	Centralizado nos sócios	Centralizado nos sócios	Centralizado na diretoria	Centralizado nos sócios
Plano Estratégico formal, escrito	Sim	Não	Não	Não	Sim
Maior dificuldade na estratégia	Implementação	Implementação	Implementação	Implementação	Elaboração
Ferramentas para planejamento	Swot, Porter, orçamento, custos	Pontos fortes e fracos, custos, faturamento.	Pesquisas, custos, lucro e faturamento.	Orçamento, custos, legislação e políticas.	Análise de custo, orçamento, tendências, faturamento bruto, lucro, clientes e concorrentes.
Estuda ambiente externo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Estuda ambiente interno	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Horizonte planejamento	2 a 4 anos	1 a 2 anos	1 ano	Acima de 4 anos	1 a 2 anos
Principal dificuldade da empresa	pessoas	pessoas	pessoas	pessoas	conhecimento

Figura 31 - Principais variáveis encontradas nas entrevistas

As dificuldades enfrentadas pelas empresas em relação à formação de pessoal foi um ponto comum que deve ser destacado. O fato é que devido o processo decisório ser centralizado, ele acarreta um grande desgaste no dia-a-dia do empresário. Isto pode sugerir uma necessidade de se incluir em um possível modelo de formação do pensamento estratégico, especificamente na implementação da estratégia, ferramentas, mecanismos e processos de gestão de RH.

Acima de tudo, o pequeno empresário mostra-se um visionário. São necessários para seu crescimento: bons recursos humanos, metodologias e recursos financeiros, as três maiores necessidades citadas. A formação dos funcionários parece ser importante para a empresa e, quando se compara as dificuldades apresentadas, percebe-se que a empresa que mais utiliza mão de obra qualificada é a única que não coloca a variável “pessoal” como a principal dificuldade.

As ferramentas de análise financeira, como custos, lucro e orçamento, são bastante utilizadas. Notou-se também uma forte tendência a não buscar financiamento externo; o pequeno empresário prefere crescer mais lentamente a se endividar e pagar juros abusivos.

A competitividade do setor e a formação do empresário são fatores que influenciam a formação da estratégia e o modo de dirigir a empresa. As empresas industriais pesquisadas mostraram-se mais maduras e preparadas que as de serviço, isto poderia sugerir que a idade do setor influencie no processo estratégico.

O processo estratégico é intuitivo na maioria das empresas pesquisadas, há uma forte preocupação em estar em consonância com o ambiente, o que demonstra que a adaptabilidade e a flexibilidade são fatores competitivos importantes para as pequenas empresas.

O horizonte de planejamento é coerente com o tipo de desenvolvimento do produto ou serviço e objetivo, a Frateschi e o Corassol têm projetos de prazos mais longos e por isso fazem análises de tempo maior.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o início do governo Collor e a conseqüente abertura do mercado brasileiro, seja pela baixa nas alíquotas de importação ou pelo fim do modelo de substituição de importações, políticas estas mantidas e ampliadas durante o governo Fernando Henrique Cardoso, diversos setores empresariais brasileiros verificaram sua pouca competitividade internacional.

O grande sucesso do Plano Real, com a estabilização da economia, mudou totalmente o cenário empresarial brasileiro, passando rapidamente de um ambiente estável para um ambiente dinâmico e de forte concorrência.

Diante destas mudanças, as empresas brasileiras se viram em um processo de luta pela sobrevivência em um tempo muito curto, principalmente as pequenas, que, apesar de serem mais flexíveis e velozes, dispunham de menos recursos e políticas de incentivos.

Nesta época comecei a trabalhar com o SEBRAE-SP, especificamente na região de Ribeirão Preto, no treinamento em implantação de sistemas de qualidade e em técnicas de gestão. Em minhas observações práticas, pude notar que planejamento e estratégia eram fatores não muito relevantes na gestão empresarial, e raras as empresas onde se podia encontrá-los, embora fosse uma característica comum nas empresas de sucesso da região.

O que é estratégia, como ela é formulada, implementada e quais as principais variáveis e características deste processo foram as indagações em meus trabalhos de campo. Encontrar uma maneira de ajudar um empresário em sua busca de sobrevivência e crescimento foi sempre uma grande procura.

Ao longo deste trabalho, foi possível visualizar e levantar uma grande quantidade de informações e fatores relacionados à formulação do pensamento estratégico. Longe de esgotar este tema, e tão pouco de generalizar as conclusões

obtidas, ele foi bastante útil no sentido de compreender aspectos da complexidade cognitiva do pensamento estratégico e de possibilidades de auxílio aos pequenos empresários brasileiros em sua luta diária pela manutenção de sua organização.

Baseado em minhas pesquisas de campo e na experiência e conhecimento acumulados nestes 10 anos de trabalho com pequenas empresas, pude verificar que o processo estratégico é abstrato, complexo, baseado em análises do ambiente, é dinâmico e também fortemente amparado em razão e intuição conforme mostra a figura 32.

Figura 32 - Processo de formação da estratégia

Elaboração própria

Durante as entrevistas com os pequenos empresários, ficou evidente a diferença entre planejamento e estratégia. Enquanto o primeiro é tratado como um processo de formalização das decisões, o segundo é visto como um guia para o futuro, uma posição no mercado, ou seja planejamento pode ter uma forte relação com a estratégia, mas não com a formação da mesma, conforme observado nos escritos de Mintzberg (1994). A tomada de decisões por parte do empresário significa fazer escolhas sobre a direção, identidade e ritmo que os negócios irão tomar e isto talvez sejam os propósitos do pensamento estratégico. Gostaria de ressaltar que não se trata de generalização de resultados, existem muitas diferenças entre as empresas de pequeno porte, e que

estamos tratando com empresários de sucesso, que possuem nível de conhecimento e formação diferenciados.

Outro fator importante no grupo pesquisado foi o peso da intuição, fato este decorrente principalmente da vasta experiência dos empresários no ramo de negócio. Não se pode negar a importância deste fator na formação da estratégia, mas também ficou evidente que existe a necessidade do uso de ferramentas de análise e formalização do processo, sendo algumas delas bastante disseminadas nas escolas do Design, Planejamento e Posicionamento, pois auxiliam na análise sistematizada dos problemas organizacionais.

Ao analisar o planejamento estratégico e compará-lo com o processo de estratégia na pequena empresa, ficou claro que planejamento estratégico não é estratégia, todas as pequenas empresas pesquisadas possuem uma estratégia, nenhuma delas possui planejamento estratégico, e nenhum empresário acredita que ele funcione. Ainda em relação ao planejamento estratégico, pude verificar na prática o que Mintzberg (1994) chama de falácias.

Quando perguntado sobre o horizonte de planejamento e previsibilidade do ambiente, os pequenos empresários foram quase unânimes em sua resposta: impossível. Embora os resultados de suas ações tivessem perspectiva de tempo diferente, a falácia da predeterminação pode ser claramente vista nas palavras do empresário e estrategista Sr. Celso Frateschi, diretor e sócio proprietário da Indústrias Reunidas Frateschi Ltda, *“prever como as variáveis econômicas se comportarão em um ano é muito difícil, o próprio passado nos ensina.”*

Em relação a falácia do desligamento, pude verificar que a figura do estrategista sentado em sua escrivaninha elaborando planos para serem implementados pelos funcionários não existe, na pequena empresa o proprietário está presente em todos os lugares, é ele quem implementa, quem assume a dianteira de todos os processos.

Devido a centralização do poder no pequeno empresário, estes além de estarem mais em contato com as operações estão também ligados com as importantes informações factuais, tendo assim autoridade para gerar a estratégia. São homens de ação, práticos, preferem o oral ao escrito, muito embora, algumas vezes, sintam falta do processo de formalização, acreditando que se os planos estiverem no papel possam assegurar o sucesso de sua implementação.

Segundo Bennett et al (2001), o grande vilão da área da estratégia é a implementação e não o planejamento, mais ainda, o que distingue as empresas bem

sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar suas aspirações. O autor cita que em estudos recentes publicados pela revista *Fortune*, cerca de 70% dos fracassos dos presidentes não ocorrem por falha no pensamento estratégico, mas por falha na execução.

Formalizar o processo de pensamento do estrategista parece se um grande dilema e também a grande falácia da escola do planejamento. A idéia de que sistemas formais podem substituir a criatividade e intuição é no mínimo grosseira. As pequenas empresas são em sua essência informais, e talvez esta seja uma das principais características que lhe provém velocidade e flexibilidade. O pequeno empresário sente falta de alguém ou de alguma ferramenta que o auxilie na implementação, formalização, do pensamento estratégico. Nenhuma das ferramentas de análise propostas pelas escolas de estratégia pode prover criatividade e intuição, nada pode substituir a cabeça do estrategista.

Para Mintzberg (2004) na organização empreendedora, tudo gira em torno do executivo chefe, ele controla pessoalmente todas as atividades por meio da supervisão direta. O planejamento formal pode atrapalhá-lo, impedindo sua livre movimentação. Eles tem pouca necessidade de pessoas que os ajudem na formação da estratégia, necessitam de contrabalançar suas intuições por considerações mais sistemáticas das questões, sentindo falta de planejadores aptos a isso.

Pode-se perceber que não existe uma visão única do processo de formação de estratégia, ela reflete os anseios, modelos mentais, cultura, aprendizado e conhecimento do proprietário ou estrategista, não havendo, portanto, uma separação nítida, marcante, entre as dez escolas de pensamento estratégico estudadas.

Bethlem (2003) afirma que em sua experiência de consultoria, em mais de 300 casos descrevendo o processo estratégico em empresas brasileiras, não ter encontrado nenhum representante típico de qualquer das dez escolas.

Amoroso (2002) afirma que a arte de criar, desenvolver, implementar e monitorar estratégias competitivas vem sofrendo transformações profundas em razão das mudanças tecnológicas e da velocidade das informações, de maneira que modelos tradicionais de planejamento como SWOT, Análise Estrutural da Indústria e da Concorrência e outras, já não funcionam em muitas circunstâncias.

Existe uma grande necessidade de aquisição de conhecimento pelo pequeno empresário. A parceria com associações comerciais e industriais, institutos de pesquisa e com as universidades podem auxiliar na obtenção de dados mercadológicos setoriais,

na formação de pessoal e também na implementação da estratégia, o que vem a ratificar a importância da formação de grupos de pesquisa com foco na pequena empresa, como é o caso na EESC-USP do grupo dirigido pelo Prof. Edmundo Escrivão Filho e da FEA-USP, Ribeirão Preto, com o grupo do Prof. Dante Martineli. A realização de fóruns de discussão sobre economia, política e tecnologias que poderiam ser realizados por um conjunto de universidades e pesquisadores que em parceria com as empresas juniores viabilizariam a ajuda tão necessária à pequena empresa, possibilitando uma diminuição na taxa de mortalidade das mesmas.

A figura 33 ilustra o que poderia ser um possível modelo do relacionamento entre instituições e as pequenas empresas no processo de estratégia.

Figura 33 - Modelo de formulação de estratégia na pequena empresa

Elaboração própria

A análise estratégica, papel desempenhado hoje exclusivamente pelo pequeno empresário passaria a contar com o apoio de instituições governamentais e particulares de fomento aos pequenos negócios, através de análises ambientais e uso ferramentas de sistematização. A formação da estratégia ficaria a cargo do pequeno empresário, devido a sua experiência e conhecimento do ramo. Posteriormente o empresário e seu pessoal chave escolheriam estratégias possíveis que seriam decodificadas em planos, com o auxílio de empresas juniores, e posteriormente comunicados a toda equipe de pessoal da

pequena empresa. Através dos resultados obtidos teríamos um feedback constante para retro-alimentar o processo de análise e formação da estratégia.

O uso da intuição agregado a treinamento, informações, políticas públicas favoráveis, principalmente no que diz respeito ao financiamento a juros baixos de novas tecnologias, e auxílio na implantação das estratégias são fundamentais para o crescimento brasileiro, visto que as pequenas e micro empresas são 98% das empresas do país, mantêm 35 milhões de pessoas ocupadas, o equivalente a 59% da população empregada e respondem por 40% do produto interno nacional (SEBRAE-SP, 2000).

Neste trabalho o que se pretendeu foi verificar como se dá processo de formação da estratégia junto aos pequenos empresários. Acredito serem importantes novas explorações não só do tema, mas também do desenvolvimento de modelos de implantação da estratégia, de novos grupos de pesquisa, com foco em pequenas empresas, nas mais diversas áreas de conhecimento, que possam assessorar governos e instituições públicas e privadas a desenvolver políticas que estimulem o crescimento e melhoria da gestão deste grupo de empresas.

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro para entrevista semi-estruturada

Parte 1 - Dados Gerais da Empresa e Empresário(s)

1. Dados gerais da empresa:

- 1.1. Razão Social
- 1.2. Nome Fantasia
- 1.3. Endereço
- 1.4. Setor de atuação
- 1.5. Área da Empresa
- 1.6. Proprietários
- 1.7. Participação dos proprietários (%)
- 1.8. Nível de formação dos empresários,
- 1.9. idade
- 1.10. experiência no ramo
- 1.11. experiência anterior

2. Histórico da empresa

- 2.1. Como começou
- 2.2. Data da fundação
- 2.3. Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo
- 2.4. Produtos ou serviços iniciais
- 2.5. A empresa passou por processo sucessório? Quando?
- 2.6. O objetivo atual mudou?

3. Estrutura Organizacional

- 3.1. Organograma da empresa
- 3.2. Principais setores
- 3.3. Processo decisório -
- 3.4. Principais políticas
- 3.5. Principais valores
- 3.6. Principais funcionários
- 3.7. Qtd. de funcionários/grau de instrução
- 3.8. Nível da tecnologia utilizada
- 3.9. Investe constantemente em formação (funcionários e empresário)

4. Mercado

- 4.1. Principais fornecedores (micro, pequenas ou grandes empresas)
- 4.2. Grau de competição dos fornecedores (alto, médio, baixo)
- 4.3. Qualidade dos fornecedores principais
- 4.4. Parceria com fornecedores
- 4.5. Principais clientes (pessoa física ou jurídica)
- 4.6. Nível de exigência (alto, médio, baixo)
- 4.7. Porte dos principais clientes
- 4.8. Parceria com clientes (exclusividade, just in time, etc)
- 4.9. Principais Concorrentes
- 4.10. Posição em relação aos principais concorrentes
- 4.11. Grau de competitividade do mercado (alto, médio, baixo)
- 4.12. Atuação da empresa (local, regional, nacional, internacional)
- 4.13. Principais mercados (local, regional, nacional, internacional)

Parte 2 - Formação da estratégia na Pequena Empresa

1. Estratégia empresarial (aplicada, não aplicada)

2. Visão de estratégia:

- 2.1. Perspectiva, Planejada, Única - Estratégia é um comportamento da organização em relação ao ambiente
- 2.2. Divisão em subestratégias e programas - As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por cheklists e apoiadas por técnicas.
- 2.3. Posicionamento - Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado (diferenciação, liderança de custo)
- 2.4. Visão, intuição, julgamento - A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
- 2.5. Cognição - Estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista, emerge como perspectiva, na forma de conceitos, mapas, esquemas, que sistematizam à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
- 2.6. Aprendizado - A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.
- 2.7. Poder - reflete o interesse de grupos de pessoas ou de organizações, vê a formação da estratégia como barganha e persuasão interna e cooperação com outras organizações, através de redes, alianças estratégicas, terceirizações.
- 2.8. Cultura - a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
- 2.9. Ambiente - o ambiente, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia.
- 2.10. Configuração - todas as alternativas acima, depende da configuração.

- 3. Responsáveis pela formação da estratégia -**
pequeno empresário, os planejadores, o chefe, o ambiente, quem detém o poder, os que aprendem, qualquer um dos anteriores.
- 4. Liderança -**
dominadora, atenta aos procedimentos, atenta a análises, intuitiva, atenta ao aprendizado, agente de mudanças, fraca, simbólica.
- 5. Ambiente -**
estático, dinâmico - compreensível, incompreensível - simples, complexo.
- 6. Estuda o ambiente Externo -**
sim, não.
- 7. Fatores do ambiente Externo -**
clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologias, políticas, economia.
- 8. Estuda o ambiente interno -**
sim, não.
- 9. Principais fatores internos -**
sistema de informação, tecnologia, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, liderança, finanças, operações, marketing.
- 10. Ferramentas de Planejamento -**
SWOT, Matriz BCG, Modelo de Porter, Cenário, outras.
- 11. Importância da estratégia -**
alta, média, pequena, não tem importância.
- 12. Horizonte de planejamento -**
1 ano, 1 a 2 anos, 2 a 4 anos, acima de 4 anos
- 13. Principais dificuldades da empresa**
- 14. Principais dificuldades do empresário**
- 15. Principais dificuldades na elaboração da estratégia**
- 16. Reúne staff para definir estratégia -**
sim, não e com qual frequência.
- 17. É mais difícil -**
elaborar estratégia, implementar estratégia.
- 18. É um tema comum entre pequenos empresários -**
sim, não.
- 19. A estratégia da empresa é mantida simples e informal, focando o conceito do negócio.**

20. A estratégia avalia as forças e fraquezas internas da empresa.
21. A estratégia avalia as oportunidades e ameaças externas à empresa.
22. Existe um plano estratégico escrito, formal e detalhado (numérico).
23. Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma.
24. O orçamento da empresa está integrado ao planejamento estratégico.
25. A estratégia da empresa é baseada em análise econômica/econométrica da sua indústria.
26. A empresa analisa cuidadosamente a sua relação com seus fornecedores, levando em conta seu poder de barganha.
27. A empresa analisa seus clientes, pesquisando suas características básicas e suas preferências.
28. Existe uma análise aprofundada de outras empresas que possam vir a ser competidores em potencial.
29. A estratégia da empresa leva explicitamente em consideração a rivalidade com os concorrentes diretos.
30. A estratégia atual ainda é fortemente influenciada pelos valores dos fundadores da empresa.
31. A estratégia atual ainda é fortemente influenciada pelos valores dos fundadores da empresa.
32. O líder da empresa é carismático e inspira a ação das pessoas.
33. A empresa busca ativamente novas oportunidades de negócio.
34. A empresa cria e desenvolve novos conceitos de negócio.
35. Inovação é um dos pontos fortes da sua empresa.
36. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade.
37. Iniciativas estratégicas são tomadas em diversos níveis, desde o nível gerencial até o executivo principal.
38. Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas, sendo um fator importante na carreira do gerente.
39. Os valores (ética) da empresa são sempre levados em consideração nas decisões tomadas.
40. Fenômenos de resistência à mudança são freqüentes e relevantes
41. A missão da empresa é bastante disseminada e influencia a ação das pessoas no dia-a-dia.

42. As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação de estratégia.
43. As políticas públicas e as ações do governo são decisivas para a performance de sua empresa.
44. Sua empresa utiliza freqüentemente o “benchmarking” e outras técnicas de comparação com a concorrência.
45. Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMOROSO, R. (2002). Lidando com o pensamento Estratégico. In Costa, B. K.; Almeida M. I. R. *Estratégia, perspectivas e aplicações*, São Paulo, Atlas, Parte I, cap. 1, p. 31-51.
- ANDREWS, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones, Richard D. Irwin, 1971
- AZEVEDO, J.H. (1987). Manual de Iniciação Empresarial, SEBRAE-SP.
- BARWISE, P. (1999). *Decisões sobre investimento estratégicos e estratégia emergente*. Dominando Administração - Financial Times, trad., Makron Books, São Paulo, pg. 551.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. Trad., São Paulo: Atlas.
- BAUN, J. A.C. (1997). Ecologia Organizacional. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, v.1, parte 1, cap. 5, p. 137-195.
- BENNETT, J.W. et al. (2001). Um novo modelo para implementar a estratégia. São Paulo: *HSM Management*, nº 26, ano 5, maio-junho, pg. 16-22.
- BERTERO, C. O. (1997). Teoria da Contingência Estrutural. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, v.1, parte 1, cap.3, p.134-137.
- BETHLEM, A. S. (1998). *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo, Atlas.
- BETHLEM, A. S. (2003). Evolução do pensamento estratégico no Brasil: textos e casos. São Paulo, Atlas.
- BORTOLI NETO, A. (1997). A virada dos pequenos. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n. 100, p.37.
- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure; chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

- CLEGG, S.R et al. (1998). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. (1995). *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.
- DEGEN, R.J. (1989). *O Empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw - Hill.
- DONALDSON, L. (1977). Teoria da Contingência Estrutural. In: *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, v.1, parte 1, cap.3, p.105-133
- DRUCKER, P. F. (1996). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- DRUCKER, P. F. (1985). *Inovação e Empreendimento*. São Paulo, Pioneira.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; NAKAMURA, M. M.; GALLO, A. R. (1996). O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa. In XXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. *Anais*, v.1, p.475-488.
- FARAH, O.E. (1985). *Sobrevivência organizacional das micro, pequenas e médias indústrias na região de São Carlos e Araraquara (uma aplicação das teorias do nicho)*. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.
- FARAH, O.E.; CAVALCANTI, M. (1998). *Empresas criação & administração*. São Paulo: Fac. Integradas Cruzeiro do Sul, 10ª ed..
- FONSECA, R.G.; YANG, P.; CÉSAR, L.F.P. (2001). Pequenas e médias empresas são molas da exportação? Para exportar mais, política governamental de longo prazo não pode esquecer as PMEs. *O Estado de São Paulo*, São Paulo: 18 nov. Economia & Negócios, p.B2
- GARVIN, D.A., (1998). Aprender a aprender. São Paulo: *HSM Management*, nº 9, ano 2, julho-agosto, pg. 58-64.
- GEUS, A. (1999). A empresa viva. São Paulo: *HSM Management*, nº 13, ano 3, março-abril, pg 126-134.
- GIBB, A.; SCOTT, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22:6, november, p. 597-624, p.620.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas.
- GRACIOSO, F. (1995). *Grandes sucessos da pequena empresa: histórias reais*. Brasília: Ed. SEBRAE.

- HENDERSON, B. (1998). Origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p.3-9.
- HENDERSON, B. (1991). Competitive Maneuvering. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 2ª ed. Prentice-Hall, Inc. Cap. 2, p.377-381
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. (2002). *Gestão Estratégica: princípios e práticas*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores.
- KOTLER, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: 5ª ed., Atlas.
- LAS CASAS, A. L. (1999). *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo, Atlas.
- LEONE, N.M.C.P.G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas, *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v.34, nº 2, p. 91-94.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas*, São Paulo, Makron Books.
- MINTZBERG, H. (1987). *The strategy concept: five ps for strategy*. California: Management Review, Fall, p. 11.
- MINTZBERG, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, january - february 1994.
- MINTZBERG, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- MINTZBERG, H. et al. (1998). *Strategy safári: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, Free Press, 1998
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. (1999). Todas as partes do elefante. São Paulo: *HSM Management*, nº 12, ano 2, janeiro-fevereiro, pg. 100-108.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 2ª ed. Prentice-Hall, Inc..
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (2000). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: 3ª ed., trad., Bookman.
- MINTZBERG, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: 3ª ed., trad., Bookman.

- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- MOREIRA, A. (2001). Maioria das empresas fecha até o quinto ano. *O Estado de São Paulo*, São Paulo: 04 nov. Economia & Negócios, p. B8.
- NÓBREGA, M. (2000). *O Brasil em transformação*. São Paulo: Ed. Gente.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1998). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 12.ed. São Paulo, Atlas.
- PETERS, T.J.; WATERMAN Jr., R.H. (1986). *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harbra.
- PETERS, T.J.; WATERMAN Jr., R.H. (1997). *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura.
- PORTER, M.E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad., Rio de Janeiro, Campus
- PORTER, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 6, november-december.
- PORTER, M.E. (1999). *Competição: On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Trad. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1992) *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando o Desempenho Superior*, Rio de Janeiro, Campus.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1998). A competencia essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus. Parte 4. cap.3, p.293-316.
- QUINN, J.B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard D. Irwin, Inc., cap. 1.
- ROBERTO, F.F. (1994). *Um estudo sobre estratégia empresarial e marketing em pequenas empresas de alta tecnologia: o caso das pequenas empresas indústrias do pólo de alta tecnologia de São Carlos*. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 1, p. 129.
- SEBRAE (1999a). *Estudo da mortalidade das empresas paulistas: relatório final*. www.sebraesp.com.br (jan/2001).
- SEBRAE (2000). *As MPEs na economia*. Estudos e Pesquisas www.sebraesp.com.br (out/2000).

- SEBRAE-SP (1999). *Sistema de gestão empresarial (SGE)*. Apostila de Treinamento, Planejamento Estratégico para Micro e Pequena Empresa.
- SEBRAE (2000). *Tablóide Conexão*. nº18, São Paulo.
- SENGE, P. (1998). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Ed. Best Seller.
- SHUMPETER, J.A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: 3ª ed., Harper & Row.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. <http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html> (jan/2001).
- SILVA, O. (2001). Um olho além do horizonte. São Paulo: *HSM Management*, nº 26, ano 5, maio-junho, pg. 6-14.
- SILVA, R.O. (2001). *Teorias da Administração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- SOUZA, M.C.A.F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE.
- SUN TZU (1996). *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Record, trad..
- TERENCE, A. C. F. (2001). *Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Competitividade ne Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento Junto a Três Empresas do Setor Metal Mecânico de São Carlos/SP*. São Carlos, 121p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro, Campus.
- TIMMONS, J.A.,(1978) Goal setting and the entrepreneur. *Journal of Small business Management*, 16, 2, 1978, p.1-9.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- WHITTINGTON, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning
- WOOD Jr., T. (1995). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

Anexo A - Apis Flora

BEM-VINDO

A PIS FLORA

1 2 3 4

menu

- APIS FLORA
- FABRICA
- APIS EM NOTÍCIA
- SAC
- PAG
- RECETAS
- ARTICULOS
- FITOTERAPIA
- PROTEÇÕES
- PROJETOS SOCIAIS
- PESQUISAS
- CURSO E PRODUTOS
- ÁREA RESTAURA
- FALE COM PRESIDENTE
- FORUM
- LENHA
- VERDA APIS FLORA

a empresa

- HISTÓRICO EMPRESA
- PROCESSO PRODUÇÃO
- CONTROLE QUALIDADE
- CERTIFICADOS
- FALE COM PRESIDENTE

SELECT A VENDA

FLORA®

2

história

apis flora tem história

Fundada em 8 de fevereiro de 1992, a Apis Flora, possui seu pioneirismo na fabricação da apiterapias e base de mel, Froppis e plantas medicinais, conquistou a liderança no setor em todo o mercado nacional.

Graças as pesquisas científicas patrocinadas pela empresa em colaboração com a USP, UNESP e outras universidades, têm sido demonstrada, eficácia e segurança dos seus produtos, contribuindo, também, para o aprimoramento tecnológico deste importante setor da indústria farmacêutica nacional, que trabalha com princípios ativos naturais.

A qualidade Apis Flora hoje é referência nacional e internacional tendo recebido prêmios e visitas de pesquisadores internacionais, que estão sendo suas instalações e tecnologia desenvolvida comparáveis aos melhores laboratórios dessa área em todo mundo.

Nos últimos anos, os produtos Apis Flora têm sido exportados para o Japão, Europa e América Latina, despertando o interesse crescente de outros países, devido ao reconhecimento da sua qualidade a nível internacional, fruto de um esforço contínuo de pesquisa e desenvolvimento entre ciência e produtos.

A Apis Flora é fornecedora exclusiva e certificada da Johnson & Johnson, para sua linha de produtos infantis a base de mel, suprindo todas as unidades de produção, da América Latina.

A empresa possui uma linha de 62 produtos, voltados a saúde e bem estar dos seus consumidores, utilizando em suas formulações produtos naturais de fornecedores certificados e de altíssima qualidade.

A Apis Flora no cumprimento de sua missão investe em projetos sociais visando principalmente as crianças e adolescentes carentes e em preservação ambiental e qualidade de vida.

votar

Você acredita nas propriedades curativas das fitoterápias?

☒ Sim plenamente

☐ Funciona somente como paliativo

☐ Em alguns casos

☐ Não

Entre em contato:

Apis Flora - Rua Trento, 945 - fone 16-2291299
fax: 16-6225407 - Ribeirão Preto, SP - BRASIL
apisflora@apisflora.com.br - @2003

Créditos:

Este site foi desenvolvido e diagramado por Pub Design - Conteúdo e supervisão Lúcia Apis Flora ®

APIS FLORA

QUALIDADE E INOVAÇÃO

SELECT A PARTIR DE:

menu

- APIS FLORA
- CONTATOS
- APIS EM NOTÍCIA
- SAC
- FRO
- RECEITAS
- HISTÓRIA DA APIS FLORA
- PRODUTOS
- PROJETOS SOCIAIS
- PESQUISAS
- CURSOS E PROJETOS
- ÁREA RESTAURANTE
- ENTREVISTA COM O FUNDADOR
- FÓRUM
- LEIERS
- VENDA APIS FLORA

a empresa

HISTÓRICO EMPRESA

PROCESSO PRODUÇÃO

CONTROLE QUALIDADE

CERTIFICADOS

FALÉ CONNOSCO

enquete

Você acredita nas propriedades curativas da Fitoterapia?

☒ Sim, plenamente

☐ Funciona somente como placebo

☐ Em alguns casos

☐ Não

votar

Entre em contato:

Apis Flora: Rua Toledo, 845 - fone 16.6226295
fax: 16.6226407 - Ribeirão Preto - SP - BRASIL
apisflora@apiflora.com.br @2002

Créditos:

Este site é desenvolvido e atualizado por Pub Design - conteúdo e programação por Apis Flora ®

#2+
qualidade

O controle de qualidade Apis Flora insere na Qualificação de Fornecedores e participa com o setor do Desenvolvimento de Fornecedor, que busca no mercado nacional e internacional os melhores fornecedores de Matéria-Prima, Material de Embalagem e Serviços, garantindo assim a qualidade antes mesmo da obtenção dos produtos e matérias.

Para garantir o alto padrão de qualidade dos produtos fabricados, possui em seu estabelecimento três laboratórios diferenciados que contam com equipamentos modernos e visionários calibrados e certificados por órgãos competentes como INMETRO, RBC, CETEC entre outros tendo ainda plantão de capacitação técnica para todos seus colaboradores.

Os Laboratórios de Controle de Qualidade **Físico-Químico**, **Controle de Qualidade Fitotômico** e **Controle de Qualidade Microbiológico** contam com Técnicos e Profissionais altamente qualificados, que realizam Inspeção e Análises Durante o Recebimento, Inspeção e Análises Durante a Fabricação e Inspeção e Análises Final, garantindo assim a qualidade do produto em todas as etapas, desde o recebimento da matéria-prima ou material de embalagem, passando pelo processamento de extratos, produtos até o envio onde os produtos após aprovação do Controle de Qualidade ficam disponíveis para comercialização;

O Laboratório de Controle de Qualidade **Físico-Químico** atesta a qualidade de produtos essenciais, óleos essenciais, vitaminas e outros adjuvantes de fornecedor, que produzem e produtos em processamento na Apis Flora. É responsável também por todas as análises de material de embalagem primária e secundária, acompanhando todo o processo de embalagem de todos os produtos Apis Flora.

O Laboratório de Controle de Qualidade **Fitotômico** atesta a qualidade de todas as plantas medicinais, adquiridas de fornecedores qualificados, onde utiliza vários métodos, entre eles identificação cromatográfica de substâncias ativas, garantindo que a planta real, sendo esta a conformar a qualidade necessária.

menu

- APIS FLORA
- PRODUTOS
- APIS EM FOTOLIA
- SAC
- FAQ
- RECEITAS
- ARTIGANAS
- FITOTERAPIA
- PREVENÇÕES
- PROJETOS SOCIAIS
- PESQUISAS
- CURSOS E PROJETOS
- ÁREA RESTRITA
- ETIQUETE CURRICULO
- FÓRUM
- LINKS
- VERBA APIS FLORA

a empresa

HISTÓRICO EMPRESA
PROCESSO PRODUÇÃO
CONTROLE QUALIDADE
CERTIFICADOS
FALE COM PRESIDENTE

você em primeiro lugar

A Apis Flora, em todos estes muitos anos de trabalho, conquistou vários certificados, entre eles o **Certificação ISO 9001 2000**, concedida pela DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION LTDA, empresa norueguesa internacional, sediada em Oslo, na Noruega e credenciada pelo INMETRO - Instituto de Metrologia do Brasil e pela RVA - The Dutch Council Accreditation.

Por você.

O escopo da certificação "FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTO AFIOCLAS E FITOTERAPICOGI" significa que o Sistema de Qualidade Apis Flora está de acordo com normas de qualidade internacionais, sendo a Apis Flora uma das primeiras empresas no segmento de Processamento de mel, derivados Apícolas Fitoterápicos no Brasil a ser certificada.

A Certificação ISO 9001 2000 confirma a Política de Qualidade da Apis Flora que já é uma tradição desde a sua fundação, cujo foco está voltado para o consumidor brasileiro e de outros países. Esta certificação facilita as exportações de seus produtos, permitindo atender às expectativas de um mercado que cresce rapidamente em todo o mundo, exigente de qualidade e de produtos para uma vida melhor e mais saudável.

O Processo de Certificação envolveu todas as áreas da empresa, passando também pela qualificação de fornecedores de matéria prima e material de embalagem.

enquete

Você acha que suas propriedades curativas da Fitoterapia?

☒ Sim, Maximamente
 ☐ Funciona somente como Placebo
 ☐ Em alguns casos
 ☐ Não

volar

Entre em contato:

Apis Flora | Rua Taubaté, 945 | fone 16 62302095
fax: 16 6226407 | Uberlândia - Minas - SP - BRASIL
apisflora@apisflora.com.br © 2002

Créditos:

Este site é desenvolvido e atualizado por Pub Dason. Conteúdo e supervisão por Apis Flora ®

menu

- [APIS FLORA](#)
- [PRODUTOS](#)
- [APIS EM AÇÃO](#)
- [SPC](#)
- [FNO](#)
- [RECEITAS](#)
- [HISTÓRIA](#)
- [FITOTERAPIA](#)
- [KINESIOLOGIA](#)
- [PROJETOS SOCIAIS](#)
- [PESQUISAS](#)
- [CURSOS E PROJETOS](#)
- [ÁREA RESTRITA](#)
- [ENVIE SEU CURRÍCULO](#)
- [FORMA](#)
- [LINKS](#)
- [MENOR APIS FLORA](#)

10

projetos sociais

empresa amiga

A Fundação Abrinq - Associação das Indústrias de Benefício, concedeu à Apis Flora o Diploma de Empresa Amiga da Criança por sua atuação em programas de benefício à infância.

O programa Empresa Amiga da Criança, com o apoio da UNESCO, foi criado pela Fundação Abrinq para Órgãos da Criança com o objetivo de combater o trabalho infantil e incentivar ações sociais em benefício das crianças e jovens.

O selo reconhece a responsabilidade social das empresas que trabalham com negócios saudáveis, e está se tornando um diferencial para o consumidor.

A Apis Flora considera que esse certificado é um estímulo às suas fundações e fornecedores. É um reconhecimento do trabalho social que desenvolve há anos junto a entidades como a OCRASSO (entidade que abriga crianças órfãs de AIDS), PROJETO ECOLA VIVA (benefício a 200 crianças através de atividades esportivas) e a CASA DA FAMÍLIA, que abriga um total de 25 crianças e jovens de ambos os sexos em regime de internato, proporcionando-lhes desenvolvimento educacional bem como acesso ao ensino regular.

enquete

Você acredita nas propriedades curativas da Fitoterapia?

- ☒ Sim, plenamente
- ☐ Funciona somente como Placebo
- ☐ Em alguns casos
- ☐ Não

volar

Entre em contato:

Apis Flora Rua Taurilo, 445 fone 16.6260295
fax 16.6226407 - Ribeirão Preto, SP - BRASIL
apisflora@apisflora.com.br © 2002

Créditos:

Este Site é desenvolvido e mantido por Pub Design
Conteúdo e programação por Apis Flora®

Anexo B - Consinco

CONSINCO - TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES

The screenshot shows the Consinco website interface. At the top, there is a navigation bar with links: [PRINCIPAL](#), [A CONSINCO](#), [SERVIÇOS](#), [PRODUTOS](#), [CASES](#), [PARCERIAS](#), and [FALE CONOSCO](#). Below this, a banner reads: **A CONSINCO TEM AS MELHORES SOLUÇÕES PARA A GESTÃO DE SUA EMPRESA. CONSULTE-NOS!**. The main content area features a section titled **Atualidades** with a sub-header **CRM Consinco é adotado em instituições de ensino**. The text describes the InterVISION software as a workflow management tool used in educational institutions to reduce response time and improve information management. Below the text is a photograph of a modern office environment with several people working at desks. On the right side, there is a sidebar with a **Notícias** section, listing recent news items with dates and brief descriptions, such as 'Anhangüera busca resultados com CRM' and 'Café Utem investe em integração de suas unidades'.

Produtos - Visão Geral

- Sistemas modulares e integrados (a informação é inserida uma única vez nos sistemas);
- Facilidade de navegação entre os sistemas;
- Textos de ajuda (help) para orientação ao usuário;
- Manuais inteligíveis;
- Sistemas desenvolvidos para serem operados pelos próprios usuários finais;
- Geradores de relatórios específicos com formato definido pelo próprio usuário;
- Geradores de arquivos para integração com outros sistemas, tais como, planilhas eletrônicas, processadores de texto, gerenciadores de banco de dados.

Segurança dos Sistemas

Informação é um ativo cada vez mais valioso para as empresas. Pensando nisto, a **CONSINCO** desenvolveu e incorporou em seus aplicativos um completo sistema de controle de acesso. Para fazer uso de qualquer aplicação o usuário precisa identificar-se fornecendo sua senha eletrônica. Com isto, é possível restringir o acesso deste usuário à algumas aplicações ou mesmo a algumas funções dentro de uma aplicação. Este módulo conta ainda com o recurso de "log" de operações, onde todas as entradas dos usuários no sistema são registradas, permitindo-se por exemplo fazer o rastreamento das atividades executadas por cada um deles.

Características Técnicas

Produtos - Visão Geral

PRODUTOS

Visão Geral

Rol de Produtos

GESTÃO DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS	Cockpit - Gestão Comercial de Concessionárias SmartParts - Gestão Comercial de Peças SmartServ - Gestão de Serviços
GESTÃO DE CONSÓRCIOS	Pleno - Gestão de Administradoras de Consórcios InterVISION - Database-Marketing
GESTÃO DE CRM (Database-Marketing)	InterVISION - Gestão de relacionamento c/ clientes (CRM).
GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL	CORP Account - Gestão Contábil CORP Finance - Gestão Financeira CORP Tribute - Gestão Fiscal (livros fiscais)
GESTÃO COMERCIAL DE VAREJO	MAX Store - Gestão comercial de lojas de varejo
GESTÃO COMERCIAL DE ATACADO E DISTRIBUIÇÃO	MAX Dealer - Gestão comercial de atacado e distribuição
GESTÃO LOGÍSTICA	MAX WM - Gestão logística de depósitos MAX TM - Gestão logística da frota de veículos
SISTEMAS COMPLEMENTARES	DBMTools - Ferramentas de acesso a bancos de dados

Facilidade de Uso

- Programas padronizados (telas, relatórios, funções, rotinas de operação, etc.);

Produtos - Visão Geral

- Sistemas modulares e integrados (a informação é inserida uma única vez nos sistemas);
- Facilidade de navegação entre os sistemas;
- Textos de ajuda (help) para orientação ao usuário;
- Manuais inteligentes;
- Sistemas desenvolvidos para serem operados pelos próprios usuários finais;
- Geradores de relatórios específicos com formato definido pelo próprio usuário;
- Geradores de arquivos para integração com outros sistemas, tais como, planilhas eletrônicas, processadores de texto, gerenciadores de banco de dados.

Segurança dos Sistemas

Informação é um ativo cada vez mais valioso para as empresas. Pensando nisto, a **CONSINCO** desenvolveu e incorporou em seus aplicativos um completo sistema de controle de acesso. Para fazer uso de qualquer aplicação o usuário precisa identificar-se fornecendo sua senha eletrônica. Com isso, é possível restringir o acesso deste usuário à algumas aplicações ou mesmo a algumas funções dentro de uma aplicação. Este módulo conta ainda com o recurso de "log" de operações, onde todas as entradas dos usuários no sistema são registradas, permitindo-se por exemplo fazer o rastreamento das atividades executadas por cada um deles.

Características Técnicas

Produtos - Visão Geral

Os sistemas foram desenvolvidos utilizando tecnologia de última geração, a começar pelo projeto dos sistemas, no qual foram aplicados os mais modernos conceitos de modelagem de dados e de processos.

Todo o sistema foi desenvolvido em linguagem de programação visual orientada à objetos. Isto garante padronização e segurança, tendo em vista que o sistema utiliza sempre uma mesma rotina para processar informações similares. Toda a base de dados é suportada por um sistema gerenciador de banco de dados profissional, conferindo ao sistema uma infra-estrutura extremamente segura para o armazenamento das informações.

Arquitetura

Os sistemas foram inteiramente desenvolvidos dentro da arquitetura cliente-servidor. Esta característica confere boa performance, mesmo com a utilização de servidores de pequeno porte.

Outro benefício desta arquitetura é ela oferece a possibilidade da operação remota de estações de trabalho que podem conectar-se ao servidor utilizando linhas de comunicação de baixa velocidade.

Produtos - Visão Geral

Acesso a Banco de Dados

Os sistemas **CONSINCO** operam com sistemas gerenciadores de banco de dados relacionais padrão SQL. A base de dados é totalmente documentada o que garante à empresa usuária facilidade de acesso às suas informações. A **CONSINCO** disponibiliza ainda ferramentas de acesso, tais como: geradores de relatórios e exportadores de dados, conferindo assim possibilidade de acesso limitado às informações existentes no sistema.

consinco®

CONSINCO Consultoria Informática e Comércio Ltda.
Av. Dr. Paulo de Castro Prado, 500 Sobre Lousa - Jd. Mercado
14091-170 - Ribeirão Preto - SP
Fone: (13) 3663-6484 Fax: (13) 624-2022
e-mail: consinco@consinco.com.br

Anexo C - Corassol

" Estamos resgatando a história do CORASSOL.
Se você fez ou faz parte desta história e não está mencionado neste site, por favor, entre em contato conosco."

Histórico

O CORASSOL é garantia de parcerias responsáveis e produtivas.

Como ocorreu o envolvimento do CORASSOL nas áreas HIV/Aids e criança e adolescente.

O primeiro empreendimento - no segmento DST/Aids - foi motivado pela urgência e angústia provocadas pela epidemia da Aids na região de Ribeirão Preto. Entre as 10 (dez) cidades do país com as maiores taxas de Infectados, três situavam-se nessa região.

Em 1994, uma frente de trabalho integrada pela Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, pela Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência do Hospital da Clínicas-USP-RP e pelo CORASSOL, viabilizou a instalação de dois abrigos para pessoas doentes de Aids.

Assim, em 12 de Outubro de 1994 inaugurou-se a Casa de Apoio Caio, para crianças, e em 06 de Novembro de 1994, a Casa de Apoio Lauro, para adolescentes e adultos.

Em 12 de Outubro de 1995 o CORASSOL instalou mais um abrigo, a Casa de Apoio Renascer, para atender crianças órfãs da Aids, não contaminadas ou com sorologia negatizada.

O atendimento às vítimas da Aids na região de Ribeirão Preto continuou com a criação da Assistência Domiciliar e Auto-ajuda, para auxiliar no tratamento em casa e apoiar os familiares envolvidos, e com a instalação da Casa de Apoio Esperança, onde as pessoas podiam se preparar para voltar à convivência familiar e social.

Em 1999, após 4 (quatro) anos dedicados ao assentamento dos projetos voltados ao atendimento a pessoas vivendo com HIV/Aids, o Corassol retomou seus objetivos, na amplitude em que foram estabelecidos, iniciando nova frente de trabalho centrado na criança e no adolescente, em consonância com o ECA-Estatuto da Criança e do Adolescente, através de programas de proteção e socioeducativos - ECA artigo 90.

Para saber mais...

O envolvimento do CORASSOL na área HIV/Aids (continuação)

Como surgiram as Casas de Apoio e o atendimento a pessoas vivendo com HIV/Aids

Casas de Apoio Caio e Lauro: uma parceria que deu certo

O CORASSOL atua há quase 20 anos no atendimento das necessidades sociais da população desta cidade, especialmente no Ipiranga e bairros adjacentes. Em 1993 já acumulava experiência de 4 anos de serviços prestados às pessoas vivendo com HIV/AIDS.

Foi trabalho e experiência que levaram, há 21 meses, o dr. Paulo Marcos R. Ramos - Coordenador do Programa Ribeirão Criança da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, a convidar representantes do CORASSOL a integrar um grupo de trabalho que buscava encaminhamento para crianças e adolescentes envolvidos com drogas e Aids. O grupo - as Secretarias Municipais da Saúde e do Bem-Estar Social, o Programa Ribeirão Criança, o Gapa, a Casa do Hemofílico e o Departamento de Puericultura e Pediatria da Faculdade de Medicina - tinha como prioridade a instalação de uma Casa de Apoio para as crianças com Aids, mas dependia, para isso, da locação de um imóvel residencial.

Além da dificuldade encontrada para a locação do imóvel, da falta de dinheiro e de pessoas para viabilizar a instalação da casa, foi vivenciada a angústia de se ver uma criança com Aids, de nossa cidade, ser transferida para outro município por não haver onde abrigá-la aqui.

A equipe de trabalho do CORASSOL, percebendo a gravidade da situação e, principalmente, que não poderia ficar alheia, assumiu o compromisso de instalar uma Casa Abrigo para crianças com Aids, responsabilizando-se pelos encargos iniciais, até que o grupo de trabalho da Prefeitura encontrasse uma forma de financiar seus gastos.

A primeira campanha financeira realizada pelo grupo rendeu R\$ 1.500,00, importância repassada ao CORASSOL para cobrir os gastos iniciais com a instalação da Casa Abrigo.

O senhor Prefeito Municipal dr. Antonio Palocci Filho e o então Secretário da Saúde Dr. Juan S. Yaslie Rocha, assessorados pelo dr. Paulo Ramos, pela sra. Ronele Maria de Souza Pina - representando a Secretaria do Bem-Estar Social - e pelo Dr. Antonio Manzano L. Oliveira - coordenador do Programa de Aids da Secretaria Municipal da Saúde, não hesitaram e, apesar das dificuldades de ordem financeira e jurídica, assumiram o compromisso de viabilizar recursos para a instalação, não mais de uma Casa Abrigo, mas de duas Casas - uma para crianças e outra para adolescentes e adultos com Aids, juntamente com a FAEPA-HC, representada pelo Dr. Arthur Lopes Gonçalves.

Estava formada então a parceria entre o CORASSOL, a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto e a FAEPA-HC, para fazer frente à epidemia da Aids em Ribeirão Preto com a instalação de Casas Abrigo para pessoas com Aids, dividindo-se as responsabilidades como segue:

- CORASSOL: o aluguel do imóvel onde se instalaria a Casa para crianças, cessão de um veículo para o transporte de pacientes e gerenciamento das Casas.
- FAEPA-HC: o aluguel do imóvel onde se instalaria a Casa para adolescentes e adultos, os encargos e manutenção do imóvel, o telefone, a mobília e a alimentação consumida nessa Casa.
- Facilitaria, o quanto possível, o atendimento dos pacientes no Campus e UE, para reduzir gastos com pessoal, e viabilizaria o atendimento nas Casas, juntamente com a Secretaria Municipal da Saúde.
- Prefeitura Municipal, através de repasse de recursos ao CORASSOL: Recursos humanos para as duas Casas, abastecimento e manutenção do veículo, telefone para a Casa infantil, medicamentos, alimentação da Casa infantil, gastos da Casa Lauro não cobertos pela FAEPA-HC, pessoal de apoio - motorista, assistente social, auxiliar administrativo e suporte técnico para as áreas de pedagogia e terapia ocupacional.

Assim, em 12/10/94 inaugurou-se a Casa de Apoio Caio, para crianças, e em 06/11/94, a Casa de Apoio Lauro, para adolescentes e adultos.

Dezesseis meses de trabalho ininterruptos se passaram e o empreendimento só tem colecionado êxitos. Do previsto faltou apenas a realização do suporte técnico para

pedagogia e terapia ocupacional e o atendimento médico nas Casas. O trabalho transcorreu dentro de uma normalidade satisfatória, sem haver sequer um protocolo de intenções assinado. Foi alicerçado no compromisso verbal, na confiança recíproca e na seriedade de atuação. Esse tem sido um dos pontos altos da parceria.

A Casa de Apoio Renascer

Quando ocorreu o primeiro caso de uma criança abrigada na Casa Caio receber o exame com resultado de sorologia negativada, nos deparamos com impacto de uma nova situação. Essa criança deveria voltar para a família. Sem pai, sua mãe não tinha como cuidar dela. A solução foi encaminhá-la para o abrigo do Centro de Referência que estava com superlotação.

Na sequência, duas crianças órfãs, irmãs, aguardavam o resultado dos exames e a tramitação de processo junto a consulado estrangeiro. A mãe dessas crianças, estrangeira naturalizada, abrigada na Casa Lauro, falecera vitimada pela Aids. Com o resultado dos exames indicando a condição de não contaminadas, precisavam sair da Casa Caio, mas estavam sob guarda da Casa até a conclusão do processo consular. O que fazer?

Simultaneamente, outra criança adquiria a condição de sorologia negativada. Esses acontecimentos não deixavam dúvidas, era preciso instalar uma casa para abrigar crianças órfãs da Aids, não contaminadas ou com sorologia negativada, com pais falecidos ou sem condições de cuidar de seus filhos.

Não havia recursos disponíveis e a decisão foi a mesma de há 16 meses: acreditar que eles chegariam e instalar a Casa de Apoio Renascer, o que ocorreu dia 12/10/95.

Assistência Domiciliar e Auto-Ajuda

Outra frente de trabalho surgiu, em agosto de 95, da necessidade de pessoas doentes de Aids e seus familiares receberem assistência e orientação nos lares. A equipe do CORASSOL foi sentir a situação de perto e em dois meses estavam cadastradas e recebendo atendimento 80 famílias em extrema necessidade. Para evitar duplicidade de atendimento quanto à cesta básica, cruzou-se os dados com o Fundo Social de Solidariedade. Estava implantada a Assistência Domiciliar nas áreas social e de enfermagem, assistindo, orientando, prevenindo e educando, habilitando os familiares a cuidarem de seus doentes, dando suporte às necessidades de subsistência, contribuindo para se evitar, o quanto possível, as internações hospitalares, diminuindo o sofrimento de locomoção dos doentes até as unidades de saúde. É, realmente, a melhor, mais humana e econômica forma de atendimento.

Estimulou-se a formação e continuidade do grupo de Auto-Ajuda para que as pessoas afetadas pela Aids se ajudem, enfrentem de forma digna e organizada os problemas decorrentes da Aids.

Da Casa Lauro à Casa Esperança

Quanto às pessoas abrigadas na Casa Lauro, algumas críticas e pressões estiveram presentes durante esse período. Ora porque a Casa abrigava "malandros, desocupados, vadios...etc", ora porque sua administração se via obrigada a solicitar a saída de quem conseguira recuperação da saúde, para dar lugar aos que estavam precisando de cuidados especiais e não tinham onde ser atendidos. Outra unidade de atendimento se fez necessário, de preferência uma chácara, para a continuidade da tarefa de reintegrar essas pessoas à vida familiar, social, e ao trabalho, com custo menor e atividades produtivas compatíveis à condição física e emocional de cada uma delas.

Essa fase é importante para se identificar quem está disposto e tem condições de auto-promoção, quem está realmente dependente de assistência permanente e quem está acomodado, aproveitando da situação.

A direção do CORASSOL tentou parceria com outra instituição não governamental, propondo que se especializassem nesse tipo de atendimento, enquanto a Casa Lauro ampliaria o abrigo às pessoas necessitadas de cuidados especiais, mas não logrou êxito.

Diante dessas dificuldades, em dezembro de 95 decidiu-se pela instalação de mais uma Casa de Apoio, dessa vez às pessoas soropositivas, sem moradia, sem renda ou com renda insuficiente, que se esforçam pela auto promoção, para cooperar no seu processo de reintegração familiar, social e de trabalho. É a Casa de Apoio Esperança, aberta no

mesmo mês, em instalações provisórias, para atender ao primeiro caso.

Outros empreendimentos - confirmação de seriedade e credibilidade

As doações destinadas ao CORASSOL, coroadas pelo empenho de sua equipe em conquistar confiança e respeito e prestar serviços com a melhor qualidade, possibilitaram a continuidade do programa de trabalho e de investimentos.

A unidade de tratamento em construção teve a alvenaria da primeira ala concluída e a aquisição do terreno anexo que faltava ocorreu em junho/95, com a maior parte dos recursos liberada pelos Lions Clubes de Ribeirão Preto.

O jornal "CORASSOL INFORMA" foi editado em setembro/95 graças ao empenho da equipe da Know How Assessoria de Comunicação e Editorial e do jornal Enfim.

A informática se tornou ferramenta indispensável porque o CORASSOL apresenta à comunidade prestação de contas detalhadas através de relatórios financeiros e de atividades. O CPD instalado, além dos serviços internos, prestará serviços a terceiros, gerando recursos para o CORASSOL.

O TELEVENDAS CORASSOL, iniciado em janeiro/96, possibilitará ampliar a captação de recursos financeiros, agradando os colaboradores com mel, doces ou salgadinhos.

Parcerias

Somente uma ampla mobilização social poderá fazer frente, de forma eficaz, aos desafios da Aids que se tornam maiores a cada dia. E a parceria, como a mais moderna forma de execução de serviços públicos vem de encontro a essa realidade. É uma medida prudente num período de tantas dificuldades. Além da parceria inicial entre a CORASSOL, PMRP e FAEPA-HC, firmamos em 95 as seguintes:

- Know How Assessoria de Comunicação e Editorial: assessoria de imprensa e edição do jornal "CORASSOL INFORMA".
- Lions Clubes de Ribeirão Preto - captação de recursos financeiros para a construção da Unidade de Tratamento.
- Congregação das Irmãs Franciscanas da Penitência - RP - atendimento educativo-pedagógico às crianças vítimas da Aids e participação voluntária nas demais atividades do CORASSOL, conforme a possibilidade.

Gratificante e encorajador tem sido o resultado.

Um empreendimento surgido do ideal de algumas pessoas e executado por muitas, numa vivência do "esquecer-se para atender ao próximo em maiores dificuldades". Continuamos a escrever, no Livro da Vida, a parte da história que nos cabe...

O Programa de Atendimento a crianças e adolescentes

O Plano operativo do CORASSOL para o biênio 1999/2000 estabeleceu sete desafios. Um deles é a implantação do Programa de Atendimento a Crianças e Adolescentes, cujo início foi previsto para o segundo semestre de 2000.

No entanto, a problemática social que se agrava com a crescente violação dos direitos fundamentais, afetando principalmente crianças e adolescentes, tem nos preocupado por demais.

Criança e adolescentes vítimas de abandono e de maus tratos, ficando nas ruas ou fazendo delas sua moradia; vítimas de exploração do comércio de drogas e delas dependentes; vítimas de abuso sexual em ambiente familiar, de exploração em prostíbulos, nas situações de rua, no turismo sexual e na pornografia. Recrutados por adultos para a prática de furtos, roubos, crimes ou assumindo a responsabilidade por atos praticados por adultos, uma vez que estão protegidos da imputação de responsabilidades criminais, por força da lei penal.

As causas?

As de sempre: a pobreza, a violência, a exploração, a crueldade e, para nós, a pior delas, a negligência e a omissão de quem pode fazer algo e não faz.

Com tudo isso, um mau-estar e uma sensação de impotência nos têm deixado inquietos nos últimos meses, a nos perguntar:

Qual é a nossa responsabilidade?

Quais são os limites dessa responsabilidade - onde ela começa e onde termina?

Estamos fazendo tudo que podemos?

Estamos aplicando nosso tempo e nossos recursos em ações concretas e objetivas, ou em discursos vazios, em lamentações pelo que poderíamos fazer mas não fazemos por falta de condições, ou em atitudes egoísticas e ações interesseiras?

Há algo mais que podemos fazer, agora?

A resposta não tardou: Precisamos e podemos fazer algo mais, pelo menos tentar viabilizar algumas ações como, por exemplo, antecipar o início do programa de atendimento a crianças e adolescentes.

É bem verdade que, a título de prudência, uma voz nos dizia que o esforço para manter as Casas Caio, Lauro e Renascer, a Assistência a Pessoas Vivendo com HIV/Aids e a construção do Centro de Atendimento Holístico Francisco de Assis - CAHFA, que não está fácil, era mais que suficiente para justificar a condição de "seareiros do bem em elevado grau de esforço e de doação ao próximo".

Que frustração, era falsa a "santa prudência". A inquietação continuou e seus sintomas só começaram a ceder quando a diretoria do CORASSOL deliberou antecipar a implantação do novo Programa, há um ano delineado, denominando-o de PROGRAMA "AVES NO NINHO" - Apoio à Permanência de Crianças e Adolescentes no Lar.

Assim, mais uma vez estamos "arrumando encrencas" para nós e para a comunidade, pois lá vamos nós com mais pedidos, campanhas e vendas. Felizmente o coração humano é solidário e, com certeza, estará envolvido apoiando, financiando e executando mais essa iniciativa.

CONTINUA...(EM BREVE)

DESAFIOS PARA 2002/2003

- Ampliar o quadro de voluntários.
- Melhorar a qualificação do pessoal.
- Buscar a Certificação ISO 9001/2000.
- Obter o prêmio "BEM EFICIENTE".
- Constituir o Conselho Estratégico do CORASSOL.
- Aumentar o envolvimento da sociedade na realização do IV Prêmio-Incentivo à Ação Solidária.
- Dar continuidade à construção do CAHFA-Centro de Atendimento Holístico Francisco de Assis.
- Implementar Projetos do Programa "AVES NO NINHO":
 - "Construindo o Amanhã" - Apoio Socioeducativo a Crianças e Adolescentes: ampliar o atendimento para 1.000 participantes/mês;
 - "Casulo de Amor" - Orientação e Apoio à Maternidade: ampliar o atendimento para 100 participantes/ano;
 - "Família Solidária" - Acolhimento Familiar sob Forma de Guarda ou Adoção: intensificar a sensibilização social para o acolhimento familiar.
- Implantar Projetos do Programa "AVES NO NINHO":
 - "Fortalecendo a Família";
 - "Complementando o Orçamento Familiar".
- Implantar os Programas de Atendimento:
 - "Melhor Idade";
 - "Deficiência não Deficiente";
 - "Enfrentamento à Crise Econômica".
- Implementar o Programa "Adote um Pedacinho do Corassol"
- Dar continuidade ao Programa de auto-suficiência do Corassol

FINALIDADE**Objetivo Geral**

· Desenvolver ações e atividades solidárias voltadas à promoção humana e ao desenvolvimento social, na área dos direitos fundamentais e sociais - vida, saúde, educação, lazer, esporte, trabalho, habitação e meio ambiente - que objetivem garantir condições de proteção e/ou inclusão, melhoria da qualidade de vida e exercício da cidadania, em sua plenitude, às pessoas em situação de vulnerabilidade, discriminação, abandono e exclusão social. Elege como eixo a família, como foco o enfrentamento de situações de vulnerabilidade, discriminação, abandono e exclusão, e como porta de entrada, a gestante, a criança, o adolescente, o idoso, o portador de deficiência, o dependente químico e o socialmente marginalizado.

Objetivos Específicos

- Cooperar para o aprimoramento dos mecanismos de proteção e exercício dos direitos humanos;
- Contribuir para a promoção humana e o desenvolvimento social, através da educação para o pleno exercício da cidadania;
- Criar e manter serviços gratuitos à comunidade, quando necessários, priorizando a maternidade, a criança, o adolescente, o idoso, o portador de deficiência e o dependente químico e, dentro desses grupos, as situações de extremo risco social, físico, emocional, mental, moral e espiritual.

Diretrizes

As ações e atividades do CORASSOL deverão:

- Aglutinar pessoas, captar recursos financeiros e materiais e transmutar o tempo, o conhecimento, a aptidão, a experiência e a energia disponibilizados, canalizando-os integralmente à consecução de seus objetivos.
- Atender reais necessidades da comunidade, com serviços de qualidade;
- Garantir acesso aos direitos fundamentais através de ações e atividades de inclusão (para quem não tem acesso a eles e que por isso está fora dos benefícios de proteção) e de proteção (para quem ainda está usufruindo, que ainda tem acesso aos direitos fundamentais, mas está iniciando um processo bastante forte de exclusão, para que não os perca);
- Facilitar às pessoas que procuram o CORASSOL o acesso aos serviços disponíveis na rede, orientando, encaminhando e acompanhando o atendimento até a sua conclusão.
- Disponibilizar, o quanto possível, assistência social, material, jurídica, psicológica, terapêutica e espiritual a quem necessitar;
- Acolher e orientar as pessoas no sentido da sua valorização como ser humano e da importância da sua auto-promoção;
- Iniciar o atendimento, disponibilizando o mínimo básico - em todos os aspectos de carência - para que o indivíduo e sua família, quando for o caso, se recomponham;
- Continuar a oferecer - de forma gradativa e na medida em que aproveite bem o que receber - o que for necessário para que o indivíduo inicie um processo de valorização de si mesmo, de auto-conhecimento, de auto-promoção e de crescimento;
- Estimular o efeito multiplicador dos benefícios, para que o indivíduo, "ao se promover, promova também as pessoas que vivem ao seu redor e o seu próprio ambiente de vida";
- Orientar e estimular as pessoas no sentido da fraternidade e da solidariedade, seja qual for o seu nível de carência, uma vez que não há ninguém tão rico e abastecido que não precise de ajuda como também não há ninguém tão pobre e carente que não tenha o que oferecer a alguém;
- Identificar os potenciais positivos de cada indivíduo e orientá-los no sentido do bem e do belo;
- Manter sempre viva a "árvore da vida", através da participação de pessoas de todas as faixas etárias, de vivências e especializações diversificadas, trocando experiências e energia, garantindo a existência e continuidade ativa do CORASSOL;
- Promover a inter-relação e complementariedade dos respectivos projetos, em estruturas modulares, o quanto possível de curta duração, para facilitar o acesso e a movimentação e garantir desenvolvimento integral dos indivíduos.

Código de Ética do CORASSOL

- Para a consecução de seus objetivos, o Corassol se compromete a observar, integralmente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência, eficácia e da efetividade, adotando práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório.
- Na qualidade de "Organização da Sociedade Civil de Interesse Público", o Corassol:
 - ♦ Assegura a universalidade de atuação, garantindo que não exista distinção de idade, sexo, cor, classe social, credo religioso ou ideologia político-partidária, tanto para as pessoas assistidas quanto para as engajadas no trabalho;
 - ♦ Garante ampla participação da comunidade na execução e avaliação dos projetos - através de comitê gestor para cada um deles - o que assegura o real atendimento das necessidades;
 - ♦ Mantém os parceiros e a comunidade informados do andamento e resultado dos projetos;
 - ♦ Aplica os recursos integralmente nas atividades para as quais são destinados;
 - ♦ Propicia total transparência da aplicação dos recursos, divulgando periodicamente a aplicação dos que lhe são confiados;
 - ♦ Persegue grau máximo de eficiência, eficácia e efetividade, isto é, fazer bem, no tempo ideal, com menor custo, melhor benefício e efeito prolongado.

Anexo D - DATERRA

[ORÇAMENTO DE RECEITAS](#)
[NOSSOS PRODUTOS](#)
[PROCURE SEU PROFISSIONAL DE SAÚDE](#)
[PROFISSIONAL CADASTRE-SE AQUI](#)

NOSSA EMPRESA
QUEM SOMOS, MISSÃO, POLÍTICA DA QUALIDADE, EQUIPE, LABORATÓRIOS

ÁREA DE ATUAÇÃO
POSSUÍMOS A MAIS COMPLETA LINHA DE PRODUTOS E MATERIAS PRIMAS

DICAS
PROJETO PACIENTE QUE APRENDE

LISTA DE MATERIAS PRIMAS
CONSULTE NOSSA LISTA DE MATERIAS PRIMAS

FALE CONOSCO

RESPONSABILIDADE!

A primeira farmácia DATERRA foi inaugurada em Sertãozinho, há mais de 12 anos. Hoje, por trás do nome DATERRA, existem três farmácias estrategicamente situadas em Ribeirão Preto e Sertãozinho para oferecer-lhe muitas opções e conforto. Nosso crescimento foi consequência de um trabalho sério, associado ao respeito que temos pelo consumidor e à busca contínua de melhorias para nossos processos e produtos. Temos consciência da grande responsabilidade que recai sobre nós ao estarmos entre as maiores farmácias de manipulação situadas em um centro de referência nacional na área médica - Ribeirão Preto e região.

Ribeirão Preto :

R. Bernardino de Campos, 711
CEP 14015-130
(16) 625-8693
Farmacêutico Responsável : Dr. Ronaldo Alcântara Bonfante
CRF - SP 12.868

R. Rui Barbosa, 1551
CEP 14015-120
(16) 610-6225
Farmacêutico Responsável : Dra. Ana Luísa Giglio
CRF - SP 12.036

Sertãozinho :

R. Voluntários Otto G. Martins, 1395
CEP 14160-000
(16) 642-6133
Farmacêutico Responsável : Dra. Ana Claudia Giglio

[ORÇAMENTO DE RECEITAS](#)
[NOSSOS PRODUTOS](#)
[PROCURE SEU PROFISSIONAL DE SAÚDE](#)
[PROFISSIONAL CADASTRE-SE AQUI](#)

NOSSA EMPRESA
QUEM SOMOS, MISSÃO, POLÍTICA DA QUALIDADE, EQUIPE, LABORATÓRIOS

ÁREA DE ATUAÇÃO
POSSUÍMOS A MAIS COMPLETA LINHA DE PRODUTOS E MATERIAS PRIMAS

DICAS
PROJETO PACIENTE QUE APRENDE

LISTA DE MATERIAS PRIMAS
CONSULTE NOSSA LISTA DE MATERIAS PRIMAS

FALE CONOSCO

MISSÃO

Promover e recuperação da saúde e beleza de nossos clientes. Proporcionar um ambiente de trabalho harmônico e organizado aos seus colaboradores para que haja qualidade em todas as etapas de manipulação e dispensação de nossos produtos, sempre objetivando superar as expectativas de nossos clientes internos e externos. Gerar recursos financeiros suficientes para investimentos em novas tecnologias e treinamento contínuo da nossa equipe, resultando no sucesso empresarial de seus sócios.

4 Valor

[ORÇAMENTO DE RECEITAS](#)
[NOSSOS PRODUTOS](#)
[PROCURE SEU PROFISSIONAL DE SAÚDE](#)
[PROFISSIONAL CADASTRE-SE AQUI](#)

NOSSA EMPRESA
QUEM SOMOS, MISSÃO, POLÍTICA DA QUALIDADE, EQUIPE, LABORATÓRIOS

ÁREA DE ATUAÇÃO
POSSUÍMOS A MAIS COMPLETA LINHA DE PRODUTOS E MATÉRIAS-PRIMAS

DICAS
PROJETO PACIENTE QUE APRENDE

LISTA DE MATÉRIAS-PRIMAS
CONSULTE NOSSA LISTA DE MATÉRIAS-PRIMAS

FALE CONOSCO

ÁREA DE ATUAÇÃO

Procuramos atendê-lo sempre e para isso possuímos a mais completa linha de produtos e matérias-primas de Ribeirão Preto e região. Na DATERRA você encontra:

- cosméticos medicamentos
- alopatícos medicamentos homeopáticos
- fitoterápicos (plantas medicinais)
- produtos odontológicos
- ortomolecular
- terapia floral
- outros

Estamos ainda desenvolvendo uma linha de produtos veterinários. Aguarde! Conheça mais sobre nossos produtos cosméticos e odontológicos.

Saiba o que é alopatia, fitoterapia, homeopatia, oligoterapia

ALOPATIA, FITOTERAPIA, HOMEOPATIA, OLIGOTERAPIA são filosofias de tratamento de problemas de saúde.

A **ALOPATIA** é o tratamento realizado com medicamentos feitos com substâncias de origem natural (extraídas de plantas) ou de origem sintética (química). Estas substâncias são capazes de promover efeito contrário aos sintomas da doença, reduzindo-os ou até eliminando-os resultando em cura ou alívio da doença. Exemplos: os analgésicos são substâncias capazes de eliminar a dor, os anti-hipertensivos são capazes de "baixar" a pressão arterial e por isso são usados para tratar pessoas que têm pressão alta. Quando são usadas substâncias de origem natural, o tratamento alopatíco passa a ser chamado de **FITOTERAPIA**. Vamos ao exemplo: quem faz uso de cápsula de extrato Ginkgo Biloba, que é um produto feito a partir de uma planta medicinal, está fazendo um tratamento fitoterápico. Entendeu?

Já a **HOMEOPATIA** acredita que as doenças correspondem a um grupo de sintomas que aparecem como consequência de alguma alteração na energia vital de uma pessoa. Para

Anexo E - Frateschi

Português | En

- [Produtos](#)
- Caixas Básicas
 - Trilhos
 - Locomotivas
 - Trens Metropolitanos
 - Vagões de Carga
 - Carros de Passageiros
 - Construções Para Montar
 - Controles e Ligações
 - Peças de Reposição

- [Frateschi](#)
- A Empresa
 - Onde Comprar
 - Publicações
 - Maquete
 - Encontros
 - Fale Conosco

[Cadastre-se](#)

Receba o informativo da Frateschi em sua casa!
Preencha o formulário abaixo:

Nome:

E-mail:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Bairro:

Cep:

Cadastrar

Clique em cadastrar para
enviar seu formulário!

Frateschi > Cronologia**1958**

Fundação da FÁBRICA DE BRINQUEDOS FRATESCHI, que produzia bichos de pelúcia, mobília de madeira e trenzinhos de lata. Nesta época começam a surgir os primeiros produtos de ferreomodelismo: postes telegráficos, postes e catenárias para rede aérea.

1967

A FÁBRICA DE BRINQUEDOS FRATESCHI passa a chamar-se INDÚSTRIAS REUNIDAS FRATESCHI LTDA. e torna-se inteiramente voltada ao ferreomodelismo. Neste ano são lançadas, em setembro a ponte metálica ref. 1501, e em novembro a plataforma 1502.

1968

Em outubro foram lançados o depósito de locomotivas - 1508 (depois substituído pelo 1517) e o portal de túnel 1509.

1969

Em abril foi lançado o rampa kit em duas versões: 1511-65 (rampa de 6,5 cm) e o 1511-95 (rampa de 9,5 cm). Em agosto foi lançada outra ponte metálica, a de ref. 1510, que era maior e mais detalhada que 1501, e em novembro ocorrem dois lançamentos: a caixa d'água 1512 e o vagão gaiola 2001, o primeiro vagão da FRATESCHI.

1970

Neste ano tivemos o lançamento de 4 vagões: em março o vagão prancha 2000, em maio o vagão fechado EFS - 2002, em julho o vagão frigorífico FRIMA - 2004 e em agosto o vagão frigorífico ANGLO - 2003.

1971

Dois kits e dois vagões foram lançados neste ano: em março foi a vez do vagão tremonha 2005, e em agosto é lançada a casa popular 1513. Em setembro foi lançado o conjunto de mini-pinheiros 1507 e finalmente em novembro é lançado o vagão tremonha CSN - 2006.

1972

Neste ano ocorreu o lançamento de três vagões: em agosto o vagão frigorífico da EFSJ 2007, em outubro o vagão tremonha da RFFSA 2009 e em dezembro o vagão fechado para transporte de adubos químicos da E.F. Sorocabana, 2008.

1973

A FRATESCHI lança seu primeiro catálogo.

1974

É lançado o vagão frigorífico 2010, e em setembro são lançados dois kits: 1503, estação de passageiros (depois substituída pela

Estação Engenheiro Passos 1519) e o tanque de óleo 1514.

1975

Em outubro deste ano foi lançada a primeira locomotiva, uma G-12 que possuía as seguintes características: motor de autorama posicionado em baixo, tração num só truque, carcaça sem pintura, ou seja, injetada na cor do plástico. O lançamento ocorreu em duas versões: a 3000, modelo da Fepasa, e a 3001, modelo da RFFSA.

1976

A Frateschi começa a trabalhar com coroas de nylon em três modelos, com 23, 25 e 27 dentes, para carros de autorama.

1977

Em abril são lançados os primeiros trilhos: 4220 trilho reto com 220 mm e o 4188 trilho curvo 30° com ralo de 360 mm.

1979

Neste ano, além do lançamento do INFORMATIVO FRATESCHI, ocorrido em janeiro, temos em fevereiro o lançamento de dois vagões que hoje estão fora de linha, o 2011 e 2012. O primeiro trata-se de um vagão tanque para transporte de óleo bruto da PETROBRÁS, e o segundo trata-se de um vagão tanque para transporte de gasolina da FEPASA com uso exclusivo da SHELL. Em junho é lançado o novo sistema de fixação do motor da locomotiva 3001 e o primeiro controlador, CT-5100. Ainda neste ano é lançado o 4219, trilho curvo com 418 mm de raio, e o primeiro desvio, o 4165.

1980

Em janeiro temos o lançamento de dois vagões que vem complementar os lançamentos do ano anterior: são o 2013, tanque para transporte de óleo bruto da FEPASA, e o 2014, tanque para transporte de gasolina da Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga. Ambos hoje estão fora de linha. Em março houve nova mudança na locomotiva, desta vez foi o redutor que passou da relação 1:14 para 1:18 e o motor que deixou de ser de autorama e passou a ser reerolado na FRATESCHI. Ainda neste mês houve o lançamento de mais dois trilhos: o 4083 e o 4166. Em setembro houve o lançamento do SDC-500, protetor de desvios, e em outubro o lançamento da carcaça comemorativa de 20 anos da Sociedade Brasileira de Ferreomodelismo.

1981

Lançamento da publicação FERROVIAS PARA VOCÊ CONSTRUIR e das primeiras caixas Hobby Trem 6300, 6301, 6302 e do novo controlador, o CT-5200, que possuía inércia e freio eletrônicos.

1982

Durante este ano ocorre o lançamento dos carros de passageiros dos trens Santa Cruz e Vera Cruz: 2500 correio, 2501 1ª classe e 2502 restaurante. Ainda neste ano acontece o lançamento do trilho flexível 4880.

1983

Em janeiro é lançada a locomotiva EFVM - 3003. Ainda neste ano são lançados seis vagões frigoríficos com ref. de 2015 e

gôndola 2020, além do 1º vagão limpa trilhos 2098, hoje fora de linha.

1984

Lançamento da locomotiva G-22-U 3004 da RFFSA, e do motor 30080, totalmente projetado e produzido pela FRATESCHI.

1985

Lançamento de dois novos produtos: em janeiro, o 1515 pontilhão metálico e em março o 1516 ponte metálica. Em maio aconteceu nova mudança na locomotiva que deixou de ter tração em um só truque, ganhando a nova tração 8x8. Em dezembro uma nova leva de lançamentos: 2021 tanque para cimento Itaú; 2022 vagão fechado Itaú; novo trilho 4980 flexível de níquel silver e o novo desvio 4965 também de níquel silver. É ainda neste ano que ocorre o lançamento das primeiras caixas Hobby Trilho ref. 6400, 6401, 6402.

1986

Em janeiro são lançadas as locomotivas U-20-C, RFFSA 3005, FEPASA 3006 e FEPASA 3007.

1987

Lançamento em junho de 4 vagões. São eles: 2023 vagão tanque da Cia. Sorocabana de Material Ferroviário, SOMA, 2024 vagão fechado FEPASA, 2025 gôndola drop bottom da RFFSA e 2026 gôndola da Cia. Siderúrgica Nacional. Em setembro é interrompida a publicação do INFORMATIVO FRATESCHI, na época com numeração 44.

1988

Lançada em janeiro a REVISTA BRASILEIRA DE FERREOMEDELISMO, que veio substituir o INFORMATIVO FRATESCHI. Ainda em janeiro são lançados os trens suburbanos 6314 e 6315, além da gôndola da Cia. Vale do Rio Doce 2027.

1989

Em janeiro ocorre o lançamento das locomotivas FA-1 3008 e 3009. Ainda neste ano ocorre o lançamento dos vagões 2002K, 2003K, 2007K, 2008K, 2010K, que haviam saído de linha e foram relançados na forma de kits para montar. Também ocorre o lançamento dos vagões 2030 tanque da PETROBRAS, 2031 tanque da FEPASA, e 2032 tanque RFFSA, que substituíram os vagões 2011, 2012, 2013, 2014, 2023.

1990

Neste ano ocorre o lançamento do novo desvio 4200 e do seu equivalente em níquel silver, o 4900. Também neste ano são lançados dois novos controladores: o 5300 e 5400 que substituíram o 5100 e 5200 respectivamente. Em março é lançado o kit 1517, depósito de locomotivas que substituiu o 1508, e da locomotiva 3012, primeira versão G-12 da CMEF.

1991

Lançado em março o kit 1518, cabine de sinalização e em abril a locomotiva Consolidation 3010, que foi a primeira réplica em escala perfeita de uma locomotiva a vapor produzida no Brasil, e a 3013, versão da segunda pintura da CMEF.

1992

Em setembro deste ano foi lançado o kit 1519 Estação Engenheiro Passos, os vagões 2033 plataforma RFFSA, 2034 gôndola para minério RFFSA, 2035 vagão plataforma EFC, 2036 vagão plataforma EFSJ, além do 2400, vagão limpa trilhos 2ª versão. Ainda neste ano temos o encerramento da Revista Brasileira de Ferreomodelismo em sua 10ª edição.

1993

Neste ano a FRATESCHI começa a exportar para os Estados Unidos - Atlas e Model Power e pela primeira vez desenvolveu produtos direcionados a um público que não o brasileiro. Foram inúmeros carros de passageiros e locomotivas: Amtrak, Southern Pacific, Pennsylvania, Canadian Pacific, etc.

1994

Devido à parceria com a Atlas, a FRATESCHI, produz neste ano mais três tanques de ferrovias americanas, Introduz vários aprimoramentos na locomotiva Consolidation e para o mercado interno produz cinco vagões fechados de ref. 2037 a 2041, importados.

1995

Neste ano tivemos o lançamento de algumas locomotivas: a 3112 G-12 da Argentina, a 3014 G-12 da CVRD, e a 3016 G-22-U da RFFSA na pintura cinza/amarelo. Em dezembro lançamento da publicação ABC DO FERREOMODELISMO, voltada para sanar as dúvidas dos ferreomodelistas iniciantes. Porém, o lançamento mais importante deste ano foram os carros de passageiros estilo antigo, de madeira, 2490, 2491, 2495 e 2496 e as locomotivas Ten-Wheeler da Central 3017 e Cia. Paulista 3018.

1996

Este foi um ano de muitos lançamentos: 3 Isotérmicos 2042, 2043, 2044 e o tanque 2045, 4 carros do Trem de Prata - 2505 Correlô, 2506 Restaurante e 2507 - 2508 Dormitório, as locomotivas 3020/3021, novas versões de pintura da FEPASA; 3022 a 3025, a U-20-C na nova versão cinza e amarelo da RFFSA e a 3011, Consolidation da Cia. Paulista. Na verdade não se trata de algo realmente inédito, pois são modelos de vagões, carros e locomotivas já existentes que ganharam nova pintura.

1997

Neste ano tivemos o lançamento do sobrado 1521, dos carros passageiros de aço carbono de ref. 2475, 2476, 2477, 2480, 2481, 2482, 2485, 2486, 2487, das Coleções e o número de modelos de caixa de trens básicos pulou de 4 para 11 opções, tendo inclusive mudado a embalagem. Além disso tivemos os TRINTA ANOS DAS INDÚSTRIAS FRATESCHI LTDA que foram comemorados na Estação da Fepasa em Ribeirão Preto, no dia 30/08/97, com a Mostra e Concurso de Ferreomodelismo, tendo sido apresentada aos ferreomodelistas, durante este encontro, a nova versão da locomotiva U-20-C nas cores da NOVOESTE, primeira ferrovia privatizada do Brasil.

1998

Foram lançadas as versões de várias locomotivas das ferrovias que nasceram a partir do processo de privatização. São elas: 3029 G-22-U da FSA; 3030 U-20-C da FCA; 3031 G-12 da FSA.

O lançamento mais expressivo do ano foi, sem dúvida, o vagão hopper HFD, com todas as suas variações de pintura: 2046, Fepasa fase II; 2047, Fepasa fase III; 2048, RFFSA; 2049, FSA fase I e 2050, FSA fase II. Também o Kit 1522, Posto de Gasolina, foi lançado neste ano. Como o processo de privatização atingiu também a Argentina, houve alteração no cenário ferroviário daquele país, o que proporcionou à FRATESCHI lançar a locomotiva 3150 G-22-U do Metropolitano.

1999

Continuou o processo de lançamentos das novas versões das locomotivas que nasceram do processo de privatização. Na sequência do ano anterior vieram a 3032 U-20-C da MRS e a 3033 G-12 da FCA. A nível de atendimento ao mercado de brindes para as ferrovias, foram lançados alguns produtos, como a 3034 U-20-C Ferrobán; 2055 Vagão Hopper Ferronorte; a U-20-C Gevisa, etc...mas estes produtos somente estariam disponíveis ao público ferreomodelista, a partir do ano de 2000.

Para o mercado de exportação, foi lançada a G-22-U Ferrovias, ref. 3151 da Argentina.

Os trilhos flexíveis 4880/4980 sofreram um grande aperfeiçoamento, com a substituição do molde por um novo, em que, tanto o projeto do trilho como do molde, foi sensivelmente aperfeiçoado.

Foram também, relançados os vagões de minério, 2006 e 2009, em kit para montar.

2000

Foi um ano de muitos lançamentos.

Em março tivemos:

- 3034 - U-20-C Ferrobán, com duas numerações diferentes - 1523 - Estação Coberta, em kit para montar
- 2051 - Tanque par Cimento - Liz

Em Setembro:

- 3037 - U-5-B RFFSA
- 3038 - U-5-B EFCB
- 3039 - U-5-B MRS
- 3040 - G-22-U ALL
- 2052 - Gondola p/ Minério MRS
- 2053 - Gondola p/ Minério MBR
- 2055 - Vagão Hopper Ferronorte

Foram relançadas algumas versões de FA-1 para o mercado norte-americano:

- 3106 - Locomotiva Eire
- 3108 - Locomotiva Lehigh Valley
- 3115 - Locomotiva Soo Line

Neste ano houve um grande esforço para manter um elevado padrão de qualidade nos desvios, trilhos e principalmente nas locomotivas diesel, que passaram a apresentar um baixo nível de ruído, de balanço, etc...

O mercado soube reconhecer que foi um ano de grande

progresso para a FRATESCHI .

No IV Encontro de Ferreomodelismo foi apresentado o primeiro Virador de Locomotivas fabricado no Brasil, pela FRATESCHI e que seria lançado no início de 2001.

2001

Conforme anunciado em 08.2000, durante o IV Encontro de Ferreomodelismo, o Virador de Locomotivas, ref. 4500, foi lançado em março de 2001. Logo em seguida foi lançado o vagão 2056, hopper-fechado ALL, para completar a série de hoppers das ferrovias mais importantes do Brasil.

Em Junho foram lançados os vagões fechados hopper, com plug door, série FHD:

- 2057 da MRS
- 2058 da RFFSA
- 2059 da Fepasa
- 2060 da Ferrobán
- 2061 da ALL. Em 08.2001

Durante o V Encontro de Ferreomodelismo, foram lançados:

- 2062 tanque de cimento ALL
- 2063 gôndola drop bottom ALL
- 3041 G22CU da RFFSA
- 3042 G22CU da ALL

Em Julho foi feita uma série única de 250 locomotivas G22U da E.F.Tereza Cristina, que se esgotou imediatamente. Esta foi uma experiência nova, que resultou em sucesso de marketing.

Em Setembro saíram as primeiras locomotivas G22CU para a Argentina. Neste caso, não houve alteração da numeração, mas uma correção nos modelos, já que, até então, a 3112, 3117, 3150 e 3151 eram produzidas com truques de dois eixos.

2002

A exemplo do ano anterior, 2002 também foi um ano de muitos lançamentos, sendo o primeiro logo em fevereiro: o trem metropolitano ref. 6316 da CPTM, de fabricação Siemens

Em março foram lançadas as G22 da ALL na pintura vermelha, fase II:

- 3043 - G22CU ALL (fase II)
- 3044 - G22U ALL (fase II)

Em maio foram lançados os tão esperados carros de aço carbono Pullman Standard, nas pinturas da Cia. Paulista, Fepasa e EFA:

- 2440 - Carro Bagagem/Correio CPEF
- 2441 - Carro 1ª classe CPEF
- 2442 - Carro 2ª classe CPEF
- 2443 - Carro Restaurante CPEF
- 2450 - Carro Bagagem/Correio Fepasa
- 2451 - Carro 1ª classe Fepasa
- 2452 - Carro 2ª classe Fepasa
- 2453 - Carro Restaurante Fepasa
- 2460 - Carro Bagagem/Correio EFA
- 2461 - Carro 1ª classe EFA

- 2462 - Carro 2ª classe EFA
- 2463 - Carro Restaurante EFA

Em julho, um mês antes do VI Encontro, os lançamentos não pararam. Foi lançada a G12 da Cia Paulista, ref.3045, e no VI Encontro, Mostra e Concurso de Ferreomodelismo (24/08) tivemos o vagão tanque TCD, em cinco pinturas:

- 2065 - Vagão Tanque Ferroban
- 2066 - Vagão Tanque RFFSA
- 2067 - Vagão Tanque ALL
- 2068 - Vagão Tanque FCA
- 2069 - Vagão Tanque Fepasa

com um destaque Interessante para o tanque da Ferroban, que apresentou a primeira pintura envelhecida, de fábrica. Além disso tivemos dois relançamentos: a G12 da E. F. Vitória a Minas (fase I), cuja pintura e arte foram aprimoradas em relação ao modelo anterior, que havia sido tirado de linha, e a G12 da Mogiana (fase I):

- 3003 - G12 E. F. Vitória a Minas (fase I)
- 3012 - G12 Mogiana (fase I)

[[< voltar](#)]

INDÚSTRIAS REUNIDAS
Fone/Fax: 55 16 628-9118
CEP 14075-070 - Ribeirão
E-mail: ferreo@frst

Português | En

- Caixas Básicas
- Trilhos
- Locomotivas
- Trens Metropolitanos
- Vagões de Carga
- Carros de Passageiros
- Construções Para Montar
- Controles e Ligações
- Peças de Reposição

- Frateschi
- A Empresa
- Onde Comprar
- Publicações
- Maquete
- Encontros
- Fale Conosco

Contato

Receba o informativo da Frateschi em sua casa! Preencha o formulário abaixo:

Nome:

E-mail:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Bairro:

Cep:

Cadastrar

Clique em cadastrar para enviar seu formulário

Frateschi > Frateschi 35 Anos

A FRATESCHI completou seu 35º aniversário em 18 de agosto de 2002. Julgamos oportuno para aqueles que ainda não a conhecem relatar novamente alguns aspectos históricos, desde sua fundação, sua relação com as estratégias adotadas e influências recebidas para que se tornasse possível celebrar essa data.

Na realidade a FRATESCHI, com a atual razão social de INDÚSTRIAS REUNIDAS FRATESCHI LTDA, de 08/67, é sucessora da Fábrica de Brinquedos Frateschi, fundada em 1958, por Galileu Frateschi.

Aquela pequena empresa dedicava-se a produzir brinquedos de madeira e bichos de pelúcia, dado que o fundador realizava nela seu sonho de fabricar brinquedos.

Passados os anos, este que agora escreve, e que se encontra hoje à testa da empresa, dedicara-se ao ferreomodelismo, hobby que contraíra já em 1953, e que praticava com o apoio irrestrito do seu pai, fundador da FRATESCHI.

Se contarmos o tempo passado desde o início, teremos 49 anos de prática contínua e exclusiva do ferreomodelismo ou 44 anos desde a fundação da Fábrica de Brinquedos Frateschi, ou 35 anos de Frateschi, exclusiva pelo e para o ferreomodelismo verde-amarelo.

Estes parágrafos iniciais nos permitem concluir que a Frateschi é uma indústria vocacionada para o ferreomodelismo, e carregada de um forte idealismo decorrente da mesma vocação.

Durante a época de sua fundação, um fabricante de brinquedos dominava o mercado de trens elétricos no Brasil: a ex-Atma Paulista. A experiência tem mostrado que fabricar tanto modelismo como brinquedos, não tem dado certo, e assim constata-se que os melhores fabricantes de trens elétricos, no mundo todo, não são fabricantes de brinquedos, e que as tentativas de alguns fabricantes de brinquedos para a produção de trens elétricos não foram bem sucedidas. Os exemplos, além da ex-Atma, podem ser encontrados na França, Itália, EUA, etc...

Por força do mercado então existente na época de sua fundação, e considerando a predominância da bitola HO, como ideal para se praticar, entre a ocupação de espaço e fidelidade dos detalhes, a FRATESCHI fez sua opção acertada pela bitola HO de 16,5mm. Caso tivesse optado por outra bitola, teria fracassado, por estar na contramão do mercado existente e predominante no mundo.

Tendo definido o mercado, e direcionado sua vocação, a Frateschi acrescentou os ingredientes técnicos para a produção de seus próprios moldes, e começou os primeiros projetos para

desenvolver seus próprios moldes e ferramentas, tornando-se auto-suficiente, do ponto de vista tecnológico.

Com sua vocação definida, com o mercado escolhido e com sua capacitação tecnológica atingida, a FRATESCHI iniciou a fabricação dos primeiros vagões sendo o primeiro deles a gaiola referência 2001, da ex-CMEF, hoje existente em forma de kit para montar.

Outros vagões vieram em seguida até chegarmos à primeira locomotiva.

Estava definido mais um parâmetro da equação de estabilidade da empresa: produzir modelos brasileiros o que foi batizado de "ferreomodelismo verde - amarelo".

Esta opção foi certamente a mais importante, entre tantas e tantas outras que a Frateschi teve que tomar ao longo do tempo. De fato, o ferreomodelismo brasileiro não seria tão vigoroso caso tivesse continuado na mão dos importados, que, ao contrário da Frateschi, com o único ideal de faturar, estariam disputando um mercado despersonalizado, órfão de vocação, e reduzido seria a uma verdadeira salada de modelos sem consistência: uma grande colcha de retalhos.

É essencial ressaltar que o Brasil é o único país do terceiro mundo que possui seu próprio fabricante de trens elétricos, e que apesar de todos os problemas criados para desestabilizar a indústria nacional, além das interferências externas sobre nossa política econômica e industrial internas decorrentes da volúpia de conquistar um mercado de 160 milhões de novos consumidores, a Frateschi segue seu curso fundada em algumas premissas básicas:

A) O ferreomodelismo verde - amarelo é a mais sensata forma de parceria entre mercado e fabricante. Os dois se alimentam dele numa simbiose saudável para ambos, por um grande número de motivos óbvios, e sem que um lado se aproveite do outro em causa própria canibalisticamente.

B) A mola que aciona a Frateschi é patrocinar um alastramento do ferreomodelismo, facilitando sua prática por quem quer que seja. O ferreomodelismo não deve ser privilégio de poucos iluminados que detêm a verdade e a habilidade. Essas virtudes serão desenvolvidas por cada um, com o passar do tempo. O hobby precisa crescer para não morrer, e todos são convidados a praticá-lo. É a oportunidade para novos valores.

C) Nossa qualidade tem crescido sensivelmente ao longo do tempo, e hoje ela passa a incorporar o conceito de que qualidade não se demonstra somente no produto, mas também no atendimento às lojas e aos ferreomodelistas.

D) Novos lançamentos e outras formas de estimular o mercado serão sempre direcionados ao consumidor verde - amarelo, como forma de consolidar cada vez mais o que foi falado anteriormente.

Português | En

[Produtos](#)

- [Caixas Básicas](#)
- [Trilhos](#)
- [Locomotivas](#)
- [Trens Metropolitanos](#)
- [Vagões de Carga](#)
- [Carros de Passageiros](#)
- [Construções Para Montar](#)
- [Controles e Ligações](#)
- [Peças de Reposição](#)

[Frateschi](#)

- [A Empresa](#)
- [Onde Comprar](#)
- [Publicações](#)
- [Maquete](#)
- [Encontros](#)
- [Fale Conosco](#)

[Cadastre-se](#)

Receba o informativo da Frateschi em sua casa! Preencha o formulário abaixo:

Nome:

E-mail:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Bairro:

Cep:

Cadastrar

Clique em cadastrar para enviar seu formulário

Frateschi > Foco Estratégico

- **Missão** - Contribuir, divulgar e preservar a memória ferroviária através da prática do ferremodelismo.
- **Visão** - Promover continuamente a satisfação de nossos clientes sem dissociá-la jamais, do esforço constante de trazer realização profissional e pessoal aos "Clientes Internos".
- **Objetivos** - Ampliar o número de produtos bem como, aprimorar os já existentes buscando satisfazer de modo criterioso, QUALIDADE, CUSTO E LUCRATIVIDADE.
- **Valores** - Desenvolver e manter a confiabilidade e a fidelidade na marca "FRATESCHI" pautadas em uma política comercial ética e uma atividade industrial competente.

[< voltar](#)

INDÚSTRIAS REUNIDAS
Fone/Fax: 55 18 828-9119
CEP 14075-070 - Ribeirão
E-mail: ferreo@frat

Português | En

- Produtos
- Caixas Básicas
- Trilhos
- Locomotivas
- Trens Metropolitanos
- Vagões de Carga
- Carros de Passageiros
- Construções Para Montar
- Controles e Ligações
- Pecas de Reposição

- Frateschi
- A Empresa
- Onde Comprar
- Publicações
- Maquete
- Encontros
- Fale Conosco

- Cadastre-se

Receba o informativo da Frateschi em sua casa! Preencha o formulário abaixo:

Nome:

E-mail:

Endereço:

Cidade:

Estado:

Bairro:

Cep:

Cadastrar

Clique em cadastrar para enviar seu formulário

A Empresa

- Foco Estratégico

- Frateschi 35 Anos

- Cronologia

[< voltar]

INDUSTRIAS REUNIDAS
Fone/Fax: 55 18 828-9119
CEP 14075-070 - Ribeirão Preto
E-mail: terreco@frat