



AÇÕES DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DIANTE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Rafael Inocêncio ALVES (G-UEM)

Rosangela Mazzia Inocêncio RODRIGUES (Universidade Estadual de Maringá - UEM)

RESUMO

O uso da ferramenta de diagnóstico possibilita aos executivos uma maior compreensão do processo de mudança, posicionando-os no mercado, e fazendo com que suas organizações se sobressaiam perante as inúmeras dificuldades que estão enfrentando ou ainda enfrentarão. As micro e pequenas empresas também enfrentam pressões ambientais e sofrem dificuldades de gestão, o que pode dificultar a tomada de decisões. Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar as ações das micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Maringá-PR, por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas no processo de diagnóstico organizacional. Para melhor compreensão destas ações utilizou-se os fatores de competitividade dentre os grupos estratégicos identificados por Machado-da-Silva e Barbosa (2002). A amostra foi intencional, com participação de 20 organizações classificadas em micro e pequenas empresas, nos setores da indústria, comércio e serviços. Foi identificado que as empresas interpretam seu contexto por meio de padrões locais/regionais e não utilizam ações importantes para sua competitividade, principalmente diante de fatores de competitividade nos grupos estratégicos e de relacionamento com os clientes.

Palavras chave: Ação Estratégica. Micro e Pequenas Empresas. Fatores de Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Todas as avaliações, pesquisas e tentativas de entendimento da prática administrativa, demonstram que as organizações precisam se adaptar às transformações contínuas que vem acontecendo na sociedade contemporânea. Essas mudanças vêm causando impactos profundos nas organizações sejam como uma ameaça à sua sobrevivência ou oferecendo novas oportunidades de crescimento e negócios aos empreendedores.

Essas transformações e a incerteza, que hoje são inerentes ao ambiente empresarial, exigem um repensar das características fundamentais da organização, fazendo com que os gestores atuem como condutores das condições e recursos que propiciam este desenvolvimento permanente. Entretanto, para a eficácia do processo parece ser necessária a utilização de ferramentas consistentes que assegurem a internalização da transformação nos níveis mais profundos da organização.

Dentro deste contexto, a ferramenta de diagnóstico organizacional vem a ser um instrumento que pode ser utilizado tanto de forma preventiva quanto corretiva. O uso desta ferramenta possibilita aos executivos uma maior compreensão do processo de mudança, posicionando-os no mercado, e fazendo com que suas organizações se sobressaiam perante as inúmeras dificuldades que estão enfrentando ou ainda enfrentarão. Entretanto, o desenvolvimento de um diagnóstico da organização depende de uma metodologia adequada, consistindo em conjuntos de procedimentos e de instrumentos que viabilizam a realização do exame de uma situação organizacional, em determinado tempo e espaço cultural.

Em síntese, o diagnóstico organizacional deve resultar em um conjunto de indicativos da necessidade de ajustes a serem procedidos face à situação que foi examinada; facilitando, desta forma, a proposição de mudança organizacional e a efetivação da referida mudança. Ele apresenta-se como uma medida capaz de influenciar o desempenho organizacional, de forma que a organização acompanhe as várias mudanças do ambiente, fazendo uma análise interna e externa da empresa para identificação de pontos fortes e fracos da mesma, assim como as oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

O diagnóstico compreende, em termos gerais, a análise do desempenho organizacional que pode ser determinado por fatores do ambiente externo e interno e das condições administrativas. As condições administrativas são determinadas pelas várias ferramentas utilizadas pelos administradores para tomada de decisão, sendo elas que definem o que a organização é ou será. É a capacidade do gerente em adaptar-se e responder rapidamente as exigências ambientais que proporcionam a habilidade de uma organização.

Dentro deste contexto, a ferramenta de diagnóstico organizacional pode auxiliar na compreensão destas questões além de, possibilitar o entendimento de como são tratados os problemas da organização afetos ao administrador. Nesta linha de pensamento, os resultados deste estudo podem ser vistos como uma alternativa de análise para os atuais caminhos tomados pelas micro e pequenas empresas, de forma a permitir a realização de uma avaliação correta da situação existente, bem como uma fonte de reflexão e orientação para futuros empreendedores.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as práticas administrativas empregadas pelos empreendedores das micros e pequenas empresas da cidade de Maringá.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AÇÃO ESTRATÉGICA

Buscando um maior entendimento das práticas administrativas adotadas pelas organizações, faz-se necessária uma análise das questões relativas à ação estratégica destas empresas.

Assim, serão apresentados, inicialmente, alguns conceitos e aspectos inerentes à evolução da abordagem estratégica. Esta abordagem pode incorporar perspectivas objetivas e subjetivas do ambiente organizacional, demonstrando que o “ambiente contém dimensões culturais e sociais (relacional) em complemento às variáveis de tarefa e mercado identificados pelas estratégias contingenciais e teoria econômica” (CHILD, 1997, p. 55).

Muitos estudos focam a estratégia organizacional numa relação determinística entre o ambiente e as estratégias adotadas pela organização (CHANDLER, 1962). Por outro lado, Child (1972) desenvolve a ideia da escolha estratégica, em uma conotação voluntarista, pressupondo que os decisores da organização contribuem significativamente para as mudanças organizacionais. De acordo com este autor, o determinismo ambiental dificulta a distinção entre as características do ambiente e a percepção e avaliação destas características pelos membros organizacionais.

MacCrimmon (1993) busca compreender o conceito de estratégia por meio da definição de três concepções, sendo que na primeira a estratégia é vista como um plano de ações coordenadas definidas para atingir um objetivo geral. De acordo com o autor, ela pode ser vista ainda, como um plano global ou plano de longo alcance no tempo e no espaço; e como um plano de jogo, que define a coordenação, compreensão e condicionamento da ação em todas as atividades, quando se estabelece o foco no ambiente.

Segundo Chaffee (1985) os conceitos de estratégia podem ser abordados por meio de três modelos: (1) linear: o mais utilizado e tem seu foco no planejamento estratégico; (2) adaptativo: vê o ambiente como algo dinâmico e mutável simultaneamente com a organização; (3) interpretativo: a organização é vista como um contrato social, um conjunto de acordos cooperativos entre os indivíduos.

Complementando, Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco formas diferentes de conceituar a palavra estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Estratégia pode ser entendida como plano quando está contida em uma espécie de curso intencional (consciente) de ação, uma diretriz para lidar com determinadas situações. O foco de atenção desta definição são os aspectos competitivos e dinâmicos da organização. Este enfoque aborda ainda a estratégia como uma manobra, como uma intenção competitiva, na qual ameaças, dissimulações e outras formas são utilizadas para a obtenção de uma vantagem competitiva (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Uma terceira abordagem é a da estratégia como padrão que implica na consistência do comportamento quando do curso da ação, seja ele intencional ou não. Definir estratégia como posição remete à questão da busca de uma posição dentro do ambiente competitivo. A estratégia surge como mediadora entre o contexto organizacional e ambiental. Finalizando, os autores demonstram a definição de estratégia como perspectiva. Nesta abordagem, as estratégias são abstrações que existem na mente dos interessados organizacionais e são compartilhadas por estes membros por meio de suas intenções e/ou ações.

Dessa, forma, as interpretações e ações organizacionais são configuradas materialmente pelo posicionamento estratégico da organização. De acordo com Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) a determinação deste posicionamento envolve a disposição de seus recursos e o alcance dos seus produtos e mercados. Os autores afirmam que a habilidade da organização em competir dentro de um determinado setor depende tanto de sua capacidade de identificar e compreender o ambiente onde ela está inserida quanto à capacidade de mobilizar e administrar seus recursos. Nesse contexto, a ação estratégica pode ser entendida como a definição das preferências dos executivos por determinados cursos de ação.

De acordo com Nunes (2006), as diversas estratégias que podem ser adotadas pela organização em seu ambiente ou em relação a seu mercado visam, normalmente, à competitividade e/ou à sobrevivência. Buscando estabelecer condições de sustentação, dentro de um ambiente técnico e institucional, Machado-da-Silva e Barbosa (2002, p.17), identificam vários fatores de competitividade segundo quatro grupos de estratégia: estratégias mercadológicas, estratégias relacionadas à clientela, estratégias relacionadas à gestão de recursos e as estratégias de relacionamento, como pode ser verificado no quadro 1.

Machado-da-Silva e Barbosa (2002), concluem que as pressões para a mudança e para a manutenção de estratégias, “orientam-se por valores contextuais tanto do ambiente técnico como do institucional, o que justifica a incorporação de padrões institucionais na análise da competitividade, além dos padrões concorrenciais usualmente utilizados” (p.27). Os autores afirmam que o diferencial competitivo de uma organização deve contemplar, portanto, “ações que considerem valores institucionais”, além do “desempenho focado em resultados com níveis crescentes de excelência” (p.28), ou seja, advindos das pressões do ambiente técnico.

GRUPOS DE ESTRATÉGIAS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Mercadológicos	Preço baixo, arquitetura flexível, logística, estratégias de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i> .
Relacionados à clientela	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização.
Relacionados à gestão de recursos	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimentos de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação interfuncional, adoção de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.
Concernentes às estratégias de Relacionamento	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional e do relacionamento com fornecedores, e cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

Quadro 1: Fatores de Competitividade agrupados por Categoria de Grupo de Estratégias

Fonte: Machado-da-Silva e Barbosa (2002)

Machado-da-Silva e Barbosa (2002), afirmam que, de acordo com o contexto de referência dos dirigentes, estes fatores são entendidos de diferentes maneiras. Os autores, a partir desta percepção traçaram “(...) uma espécie de perfil para cada nível de contexto ambiental”. Neste sentido, o padrão internacional focaliza aspectos internos para melhorar a qualidade dos produtos e oferecer inovação ao mercado. No padrão nacional a busca é pelo crescimento de vendas e participação no mercado, que possibilitem a aceitação pela sociedade e clientes e preservação da imagem institucional. Considerando o padrão regional/local, a organização atua em padrões que lhes garantam a segurança e o processo de inovação está ligado ao produto ou processo (MACHADO-DA-SILVA E BARBOSA, 2002).

Complementando a visão de mudança organizacional, a abordagem clássica da formação estratégica estabelece que a ação dos decisores seja baseada em um processo detalhado de coleta de informações sobre as variáveis internas e externas da organização, que associada a uma análise racional pode definir os planos adequados para a melhoria do desempenho organizacional (ANSOFF, 1979; GIMENEZ, 2000).

Entretanto, a abordagem cognitiva proposta por Mintzberg (2000), estabelece que a formação ocorra em função do modelo mental do administrador. Desta forma, e considerando que o dirigente da pequena empresa é o principal tomador de decisões, Gimenez (2000, p.57), afirma que isso “gera boas condições para analisar a influência da cognição sobre as escolhas estratégicas” na pequena empresa. Compreender o papel que as percepções dos administradores têm no “diagnóstico e formulação de problemas tem levado a uma crescente preocupação com os processos e estruturas mentais adotados por estrategistas” (SCHWENK, 1988 *apud* GIMENEZ, 2000, p.57).

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Muitas empresas morrem nos primeiros anos de vida, isto ocorre por vários motivos sendo as condições de uma gestão eficaz, um dos mais significativos (VIEIRA, 2002). Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), as micro e pequenas empresas (MPes) têm dificuldade de acesso às ferramentas de alta tecnologia e às melhores práticas de gestão.

Huang e Brown (1999 *apud* OLIVEIRA, 2006), as pequenas empresas têm poucas condições de utilizarem-se das mesmas ferramentas aplicadas nas grandes organizações, principalmente

pela falta de recursos financeiros e materiais, além da falta de conhecimento e experiência dos gestores. De acordo com Oliveira (2006), é importante que “sejam realizados estudos para o desenvolvimento de instrumentos de gestão apropriados à realidade dessas empresas, que considere suas principais características internas e o complexo panorama onde atuam”.

Gimenez (1998) apresenta alguns problemas típicos da administração da pequena empresa:

- delegação: decisões concentradas nas mãos de uma só pessoa;
- definição de responsabilidade: não há clareza nas definições de responsabilidades, tanto das áreas como dos indivíduos, o que dificulta o controle;
- Ceticismo e conservadorismo: ações de caráter mais conservador até por não acreditar em determinadas práticas;
- Uso de consultores externos: dificilmente é aceito pela pequena empresa.

Entretanto, as pequenas empresas, pela sua característica produtiva, conseguem responder mais rapidamente as oportunidades e às necessidades de inovação tecnológica (SCHEL, 1995; PASSOS, 1996).

Entretanto, apesar da importância das pequenas e médias empresas no contexto socioeconômico do estado do Paraná, espaço geográfico definido para esta pesquisa, as MPEs vêm enfrentado dificuldades para sua sustentação em função da ampliação da competitividade, exigindo um maior domínio das práticas administrativas. O reflexo desta preocupação está sendo percebida, por exemplo, no mercado da tecnologia da informação onde os fabricantes têm desenvolvido tecnologias que podem ser utilizadas pelas MPEs, visando auxiliá-los na redução dos gastos e redução de custos no desenvolvimento dos processos da empresa.

As práticas adotadas pelos administradores das organizações devem estar relacionadas com os grupos estratégicos e são fatores que devem auxiliar na competitividade organizacional. Neste sentido, a presente pesquisa buscou identificar algumas destas práticas presentes nas micro e pequenas empresas de Maringá.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atualmente, as MPEs possuem um papel relevante no contexto nacional, não só por que empregam um grande volume de mão-de-obra, mas também por possuírem uma maior possibilidade de adaptação às mudanças ambientais e às inovações (GRAZIADIO, 1996).

De acordo com o anuários 2011 do SEBRAE (2013), do total de estabelecimentos formais encontrados no Brasil, 99% estão classificados como MPEs, sendo que destes 93,5% são microempresas. No Paraná, estado onde estão inseridas as organizações objeto deste estudo, as MPEs no setor de indústria, serviços e comércio representam 8,9%, 8,1% e 7,5% respectivamente do total das empresas brasileiras. No que se refere ao total de mão-de-obra empregada, entre 2010 e 2011 as MPEs brasileiras criaram 7,0 milhões de empregos, com um crescimento médio de 5,5% a.a.

Dentro desse contexto, pela técnica de amostragem intencional, e considerando a classificação definida pelo SEBRAE¹ (2013), por meio de um enfoque multissetorial, foram selecionadas 20 empresas nas áreas de indústria, comércio e serviços, classificadas em micro e pequenas empresas localizadas nas cidades de Maringá e região.

¹ O Sebrae utiliza o critério por número de empregados do IBGE para classificar o porte das empresas. Sendo: Micro: até 19 funcionários para indústria e até 09 funcionários para comércio e serviços; Pequena: de 20 até 99 funcionários para indústria e de 10 a 49 funcionários no comércio e serviços; Média: 100 a 499 funcionários para indústria e de 50 a 99 funcionários para o comércio e serviços Grande: mais de 500 funcionários para indústria e mais de 100 para as empresas de comércio e serviços (SEBRAE, 2013).

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo exploratório, sendo os dados coletados a partir da transcrição de entrevistas realizadas com os empreendedores, no período de 2001 a 2011 em projetos de diagnóstico organizacional.

Diante disso, faz-se necessário neste momento um detalhamento da ferramenta de diagnóstico organizacional, uma vez que se caracterizou no principal método de coleta de dados para a presente pesquisa.

Pesquisadores da área de administração têm buscado novas e mais adequadas abordagens de análise procurando compreender melhor o grau de complexidade que envolve as organizações e o ambiente onde ela está inserida, de forma que possa haver uma contribuição efetiva no seu desempenho organizacional (NAVES *et al*, 2000).

Neste contexto, o diagnóstico organizacional, embora possa encontrar respaldo na abordagem clássica da ação estratégica, tem em seu conteúdo e origem uma dinâmica de análise que possibilita a compreensão das percepções dos agentes organizacionais. De acordo com Morgan (1996), o diagnóstico organizacional busca discernir o caráter da situação apresentada por determinada organização.

A escolha de uma metodologia adequada para a realização do diagnóstico pode auxiliar no melhor entendimento da realidade organizacional ou como afirmam Grave e Seixas (1998) pode-se especificar o problema organizacional. Avaliando a metodologia apresentada por Coopers & Lybrand (1996), observa-se a necessidade de identificação dos pressupostos que caracterizam a gestão, ou seja, o diagnóstico deve explicar como o gestor entende os fatos ocorridos no passado, a forma como ele define suas ações no presente e o que estabelece sobre o futuro da organização (SCHWENK, 1988 *apud* MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1998). Desta forma, pode-se compreender que as práticas administrativas são dirigidas pelos modelos mentais dos dirigentes, uma vez que são eles que selecionam e interpretam as informações relevantes e limitam a identificação de alternativas para a solução dos problemas (BARR, STIMPERT E HUFF, 1992).

Portanto, o administrador passa a ser um elemento imprescindível na "apreensão sistematizada da realidade" (GRAVE e SEIXAS, 1998, p.3). Os autores afirmam que o diagnóstico organizacional deve buscar um entendimento do papel e da função do administrador junto às organizações. Leitão (1996) alerta que há necessidade de avaliar se os atuais instrumentos de análise auxiliam no entendimento integrado do indivíduo e seu ambiente, de forma que a organização possa entender em que situação se encontra para que possa definir onde quer e pode chegar. Verifica-se, desta forma, que o diagnóstico organizacional deve buscar obter um conjunto de dados que mostrem se há necessidade de ajustes no desempenho da organização diante da situação examinada.

Desta forma, considerando o administrador como aquele que intervém na relação entre desempenho organizacional e condições em que tal desempenho ocorre, as práticas administrativas adotadas podem ser expressas por quem e por como são tomadas as decisões na organização. Tais decisões indicam a forma de pensar do administrador, ou seja, como ele planeja e efetiva sua ação estratégica.

Neste sentido, foi realizada uma análise de conteúdo das transcrições das entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes das organizações definidas na amostra durante o desenvolvimento de um diagnóstico global, bem como documentos internos da organização, tais como: relatórios, atas de reuniões, resoluções, comunicados, organogramas e outras formas de comunicação emitidas. O tratamento dos dados foi realizado por meio de procedimentos descritivo-qualitativo. De acordo com Richardson (1989), os procedimentos qualitativos auxiliam no entendimento e classificação dos fenômenos sociais enquanto processos dinâmicos vividos por grupos sociais, bem como na compreensão das especificidades do comportamento dos indivíduos.

Adotando como referência o quadro de estratégia de Machado-da-Silva e Barbosa (2002), foram elencados alguns fatores de competitividade, definidos em cada grupo de estratégia (conforme quadro 2) e, a partir destes identificadas quais as ações adotadas pelos administradores visando a manutenção da competitividade e sobrevivência organizacional. Para o tratamento dos dados e análise das práticas adotadas pelos administradores, foi realizada uma análise de conteúdo das transcrições de entrevista e por meio do software Microsoft Excel, dados foram tabulados e categorizados.

GRUPOS DE ESTRATÉGIAS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Mercadológicos	Preço, estratégias de distribuição, participação no mercado internacional, <i>benchmarking</i> , planejamento estratégico.
Relacionados à clientela	Fidelização.
Relacionados à gestão de recursos	Inovação, informatização dos processos, desenvolvimento e valorização de pessoal.
Concernentes às estratégias de Relacionamento	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional e do relacionamento com fornecedores.

Quadro 2 – Fatores Utilizados na Pesquisa

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva e Barbosa (2002).

Além dos fatores de competitividade citados nos quadro 2, a pesquisa buscou identificar ações relativas às ameaças ambientais, vantagem competitiva e formulação da missão organizacional, de forma a contextualizar e estabelecer relações entre os grupos estratégicos em análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram elencadas 13 (treze) ações possíveis de serem adotadas pelos administradores (Quadro 2), em função dos fatores de competitividade definidos por Machado-da-Silva e Barbosa (2002) e que podem demonstrar alguma tendência relativa à prática dos gestores das organizações localizadas na região em estudo. Inicialmente, serão demonstradas as principais características das organizações participantes (Tabela 1).

Tabela 1 – Características das Empresas

VARIÁVEL	CATEGORIA	%
SETOR DE ATUAÇÃO	INDÚSTRIA	35
	SERVIÇOS	55
	COMÉRCIO	10
PORTE	MICROEMPRESA	20
	PEQUENA EMPRESA	80
IDADE	< 10	25
	11 – 20	65
	> 40 anos	10
QUANTIDADE DE SÓCIOS	01	10
	02	65
	03	20
	04	05
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	FUNCIONAL	100
MOTIVAÇÃO PARA ABERTURA DA EMPRESA	CONHECIMENTO DA ATIVIDADE	57
	COMO EMPREGADO	43
	FORMAÇÃO NA ÁREA	30
	APROVEITAMENTO DE OPORTUNIDADES	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Do total da amostra encontram-se 35% de organizações industriais, 55% de empresas de serviços e 10% na área do comércio. Desta forma, tem-se 20% das empresas classificadas como microempresas e 80% de pequenas empresas. Quanto ao número de proprietários destas organizações observa-se que 10% são empresas individuais, 65% possuem 02 sócios, 20% têm 03 sócios e apenas 5% possui 04 sócios.

Das empresas analisadas apenas 25% estão atuando no mercado há menos de dez anos, 65% delas já mantém suas atividades entre 11 a 20 anos e 10% há mais de 41 anos, o que demonstra certa consolidação no mercado. Embora a maioria esteja atuando no mercado a mais de 11 anos, todas as organizações possuem uma estrutura organizacional do tipo funcional, predominante nos anos iniciais das empresas.

Esta consolidação pode ser explicada pelo fato de 70% dos empresários já possuem conhecimento sobre a atividade de suas organizações, sendo que destes 57% já haviam atuando como empregados em empresas do mesmo setor e 43 são formados em profissões relativas ao negócio. A motivação para abertura do negócio de 30% dos empresários foi a percepção de uma oportunidade negócio.

No que se refere às ameaças ambientais, os dirigentes das organizações em estudos, de forma não dirigida, indicaram as variáveis de maior impacto, conforme Gráfico 1. As ameaças ambientais que mais impactaram nas empresas em estudo foram àquelas ligadas à política econômica (40%) e a concorrência (30%).

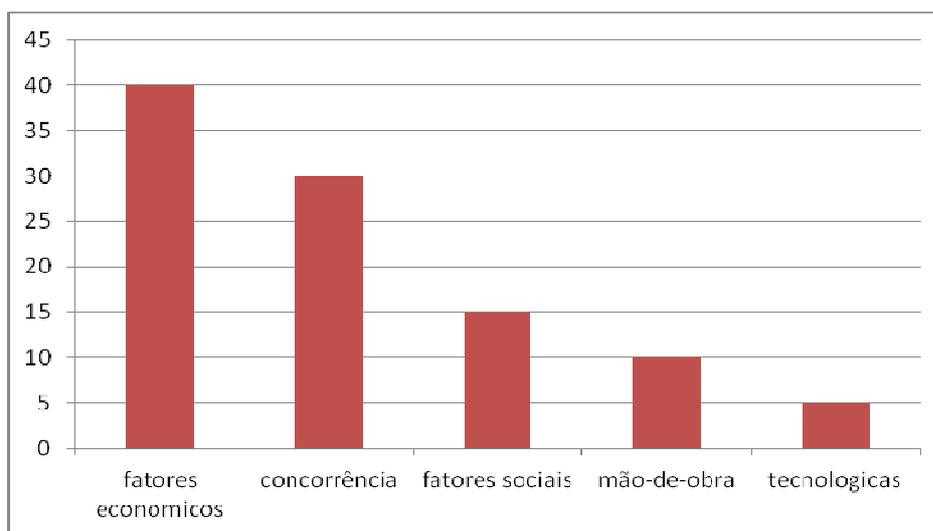


Gráfico 1: Ameaças Ambientais

Fonte: Dados da Pesquisa.

O resultado mostra que, embora o país aponte para certa estabilidade econômica na última década, os empresários do setor industrial ainda sofrem com a política econômica brasileira. Outro fator de impacto está relacionado a concorrência que aparece em 2º lugar, sendo que as empresas ligadas ao setor de serviços e as pequenas empresas são as que mais são impactadas com esta variável. Estes dados foram identificados por estudos de Fagundes e Gimenez (2009), onde a concorrência foi assinalada em segundo lugar como fator de pressão ambiental nas MPEs industriais paranaenses.

Ao buscar nos dados coletados por meio do diagnóstico organizacional realizado nas empresas em estudo, comparado aos fatores de competitividade apresentados por Machado-da-Silva e Barbosa (2002), observa-se pela tabela 2 que no grupo estratégico a maioria das MPEs em estudo não realizou nenhuma ação de *benchmarking* (70%) ou elaborou o planejamento estratégico (90%). As empresas não realizam planejamento e também não definem suas missões (70%) e as 15% delas que tem alguma formalização não a divulga para

seus colaboradores. As principais ações de benchmarking realizadas por 30% das empresas são por meio de feiras, parcerias com fornecedores ou empresas do setor e por meio das redes sociais.

Tabela 2 – Ações das MPEs em Fatores de Competitividade do Grupo Estratégico

FATORES DE COMPETITIVIDADE	AÇÕES	%
PREÇO	ACIMA DO MERCADO	35
	ABAIXO/MÉDIA DO MERCADO	65
ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO	POR MEIO DE REPRESENTANTES	25
	DIRETO COM O CLIENTE	75
PARTICIPAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL	SIM	15
	NÃO	85
BENCHMARKING	ALGUMA AÇÃO	30
	NÃO	70
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	SIM	10
	NÃO	90

Fonte: Dados da Pesquisa

No que se refere ao preço 65% delas possuem preço abaixo ou na média do mercado e 85% não realiza nenhum tipo de comercialização no mercado internacional. As empresas que possuem algum tipo de internacionalização (15%) comercializam com os países da União Europeia, Japão e Estados Unidos. Este baixo percentual de internacionalização reflete, de acordo com o Sebrae (2011), os dados atuais das empresas brasileiras onde apenas 0,15% das MPEs do país realizam a exportação de seus produtos.

Para análise do grupo estratégico relacionado à clientela, a pesquisa procurou identificar apenas o fator de fidelização dos clientes, considerando que as empresas em estudo afirmaram nas entrevistas que a satisfação e necessidade dos clientes são identificadas por meio do *feeling* do empresário, conforme pode ser observado nos trechos de entrevistas apresentados a seguir:

(...) a satisfação a gente sente no cliente.

(...) nós vemos este índice de satisfação, se formos de encontro às expectativas dele.

O cliente continua trabalhando com a gente (...) acredito que isto demonstre sua satisfação.

Ao que parece o uso de dados baseados na percepção do empresário das MPEs está relacionado à relação custo x benefício, pelo receio que o micro e pequeno empreendedor têm no que se refere às possibilidades de retorno que a pesquisa irá trazer para empresa.

Desta forma, observa-se pelo conteúdo das transcrições de entrevistas relativas às ações de fidelização dos clientes que as mesmas são realizadas sem nenhum embasamento sobre qual é a real expectativa ou necessidade dos clientes. Neste sentido, foram apontadas ações relativas ao preço, prazo, atendimento e pós-venda, sendo que este último foi o mais citado com 40% entre as empresas que acreditam realizar ações de fidelização (tabela 3).

Ao avaliar o posicionamento dos empresários quanto às suas vantagens competitivas quando comparado com seus concorrentes reais, a maioria acredita que seja a qualidade de seus produtos (35%), seguido pela sua forma de atendimento (20%) aos clientes (Gráfico2). Observa-se que o atendimento aparece com 29% como ação de fidelização e, portanto parece

correto refletir uma vantagem nas empresas pesquisadas contribuindo assim para aumentar o nível da satisfação dos clientes.

Tabela 3—Ações das MPEs em Fatores de Competitividade do Grupo de Relacionamento à Clientela

FATORES DE COMPETITIVIDADE	AÇÕES	% TOTAL	% POR AÇÃO	
FIDELIZAÇÃO	NÃO REALIZA	10		
	AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO	90	PÓS-VENDA	40
			ATENDIMENTO	30
			PRAZO	15
			PREÇO	5

Fonte: Dados da Pesquisa

Marques (2011) afirma que a fidelização compreende a capacidade da empresa em surpreender os seus clientes com um diferencial no atendimento, desta forma isto demonstra um ponto forte nas organizações estudadas que desenvolve ações de pós-venda e foco no atendimento.

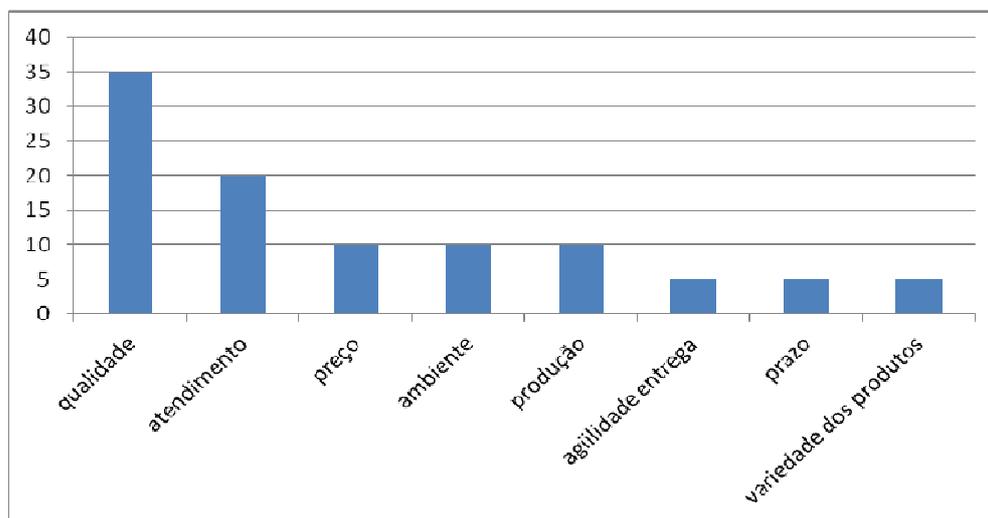


Gráfico 2 – Vantagens Competitivas apontadas pelos Dirigentes das MPEs

Fonte: Dados da Pesquisa

A pesquisa identificou as ações voltadas ao grupo estratégico relacionado à gestão de recursos nos fatores de competitividade relativos à inovação, informatização dos processos e desenvolvimento e valorização dos colaboradores da empresa (Tabela 4).

Tabela 4 – Ações das MPEs em Fatores de Competitividade Relacionado à Gestão de Recursos.

FATORES DE COMPETITIVIDADE	AÇÕES	%
INOVAÇÃO	NÃO	6
	SIM, NO PROCESSO PRODUTIVO	94
INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS	NAS ÁREAS DE GESTÃO	20
	NA ÁREA DE PRODUÇÃO E CONTROLE DE CLIENTES	80
DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAL	NÃO REALIZA	50
	EM VÁRIAS ÁREAS	15
	PESSOAL DA ÁREA DE PRODUÇÃO	35

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste sentido, os empresários priorizam a informatização das áreas de produção e controle dos clientes e, por consequência preocupam-se apenas com a inovação dos processos produtivos e de serviços. Das empresas em estudo somente 20% indicaram preocupação na informatização dos sistemas de gestão.

Quando analisado o conteúdo das entrevistas relativas ao desenvolvimento e valorização de pessoal novamente constatou-se que as empresas estão preocupadas no aperfeiçoamento do pessoal que desenvolvem atividades ligadas ao setor de produção/serviços.

Mesmo diante de tantas pressões ambientais que exigem um alto desenvolvimento e integração dos seus colaboradores, 50% dos gestores pesquisados não possuem nenhuma política de orientação ou desenvolvimento de habilidades ou competências de sua equipe.

O último grupo estratégico avaliado é o concernente às estratégias de relacionamento e neste grupo foram avaliados os fatores de competitividade relativos ao conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional e do relacionamento com fornecedores (Tabela 5).

Tabela 5 – Ações das MPEs em Fatores de Competitividade do Grupo de Relacionamento

FATORES DE COMPETITIVIDADE	AÇÕES	%
CONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM CONCORRENTES	NÃO HÁ	45
	RELAÇÕES DE CUNHO COMPETITIVO	55
VALORIZAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	USO DE TERCEIROS PARA DIVULGAR IMAGEM	30
	REALIZADA POR AÇÕES DA PRÓPRIA EMPRESA	70
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	DE FORMA DIRETA	100

Fonte: Dados da Pesquisa

A ação estratégica que vise uma melhoria nos relacionamento com os componentes do ambiente específico se torna importante na medida em que as organizações não sobrevivem de forma isolada no contexto onde estão inseridas. Conhecer os concorrentes e quais são suas características faz com que a empresa possa estabelecer ações que as diferenciem. Entretanto, 47% dos empresários das micro e pequenas empresas estudadas não realiza nenhum tipo de pesquisa ou relações com seus concorrentes e 55% ainda vê o concorrente como uma organização que atua no mesmo setor, de ordem competitiva sem ações efetivas de conhecimento ou comparação, como pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

(...) concorrente sempre tem, está sempre aparecendo alguém no ramo, nem temos tempo de verificar quem são (...)

Acredito que não podemos nem chamar de concorrentes, tem algumas empresas por aí, mas não posso ficar me preocupando com eles (...)

Cada um faz o seu e, se eu puder trazer os clientes para mim, é o que me basta!

Considerando os fatores de competitividade relacionados à valorização da imagem institucional, 30% das empresas desenvolvem ações junto aos meios de comunicação, sindicatos ou utilizam seus representantes para divulgar a imagem institucional, enquanto 70% acreditam que suas próprias ações junto aos clientes proporcionam uma imagem positiva da organização.

No que se refere ao relacionamento com os fornecedores, 100% dos micro e pequenos empresários mantém um relacionamento direto com seus fornecedores.

Observa-se que, embora os dirigentes tenham citado a concorrência como a segunda maior ameaça do contexto ambiental não há ações internas que busquem minimizar estas ameaças. Esta inércia diante dos concorrentes parece estar associada à falta de pesquisa junto aos clientes e a postura de desconhecimento e valorização destes concorrentes.

4. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Mesmo contando com várias ações que visam o fortalecimento dos fatores de competitividade, os dirigentes das empresas pesquisadas ainda encontram vários desafios para a compreensão e implementação de ações que auxiliem sua sobrevivência. Vários fatores podem explicar tal fato, como por exemplo, a não realização, pela maioria das empresas, de um planejamento estratégico e a falta de conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes, bem como de seus principais concorrentes.

Mesmo considerando as dificuldades que as micro e pequenas empresas enfrentam para manutenção de suas atividades investir o tempo e seus recursos em estratégias que possam desenvolver relações positivas com seus agentes externos, tais como clientes, concorrentes e fornecedores e, em consequência fortaleça sua imagem institucional, parece ser essencial para que as mesmas possam competir em determinados setores.

Por outro lado, no que se refere aos seus agentes internos, as organizações precisam investir no desenvolvimento e integração dos seus colaboradores, principalmente visando fortalecer as habilidades e o processo de gerenciamento da empresa, uma vez que o maior dispêndio das empresas está focado nas competências técnicas e de produção.

A pesquisa demonstrou que o contexto de referência dos gestores das empresas em estudo está em consonância com a sua localização, ou seja, dentro de um padrão regional e local. Mesmo considerando que a maioria não desenvolve pesquisas formais para a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, há, como definido no padrão regional/local, a busca pela fidelização dos clientes, fazendo opção por técnicas de gestão já aceitas, deixando a inovação para o desenvolvimento de seus produtos ou serviços.

Observa-se que 15% das empresas já atuam em um contexto internacional embora continuem mantendo uma interpretação de suas ações considerando um contexto regional/local. A flexibilidade da estrutura organizacional, por exemplo, não é adotada pelas empresas, pois na sua totalidade tem uma gestão centralizada com base em estrutura funcional.

Desta forma, as organizações necessitam identificar e fortalecer sua vantagem competitiva, por meio de um fortalecimento da imagem institucional e ampliação do seu contexto de referência de maneira que lhes possibilite uma inserção nacional e até internacional.

Embora o estudo demonstre várias associações entre os fatores de competitividade e as ações dos gestores, o tamanho da amostra e a falta de análises estatísticas mais consistentes podem levar há uma limitação no processo de determinação das estratégias adotadas pelos dirigentes das micro e pequenas empresas. Entretanto, o resultado dos estudos realizados por esta pesquisa pode dar indicativos significativos na compreensão da ação estratégica destes empreendedores por meio da utilização do diagnóstico organizacional.

Os dados da pesquisa podem contribuir para futuras pesquisas relativas ao foco estratégico, das organizações inseridas em contextos locais e regionais, como foi o caso deste estudo. Neste sentido, sugere-se que outras pesquisas busquem analisar aspectos do desempenho organizacional relativos a implementação das ações estratégicas, bem como do impacto que os valores de referência dos gestores tem no posicionamento estratégico das micro e pequenas paranaenses e brasileiras.

5. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- BARR, Pamela S.; STIMPert, J. L.; HUFF, Anne S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.
- CHAFFEE, Ellen E. Three models of strategy. **The Academy Of Management Review**, New York, v. 10, n. 1, p.89-98, jan. 1985.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n.1, p. 43-76, 1997.
- _____. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n.1, p.1-22, 1972.
- COOPERS & LYBRAND. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.2, n.2, p. 133-146, mai/ago. 2009.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do autor, 2000.
- _____. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.
- GRAVE, Paulo S.; SEIXAS, Renata A. Diagnóstico organizacional: elementar meu caro administrador. In: **Anais ... IX ENANGRAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**. Itu – São Paulo: 1998.
- GRAZIADIO, T. Tecnologia e Dimensões Competitivas em PME's de Autopeças – O caso CENFER. In: **Anais... EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Angra dos Reis – Rio de Janeiro: 1996.
- LEITÃO, S.P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.2, p. 137-151. mar./abr. 1996
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti; Revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S.L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referencia das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.3, p.7-32, set./dez. 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. e FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: **Anais... EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Foz de Iguaçu - Paraná, 1998,
- MACCRIMMON, K.R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v.14, p.113-130, 1993.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAVES, Flávia Luciana, *et al.* Diagnóstico Organizacional Participativo: Potenciais e Limites na Análise de Organizações. **Revista Organizações e Sociedade**, v.6, set./dez. 2000.

NUNES, Mauricio Emerson. Ambiente, agência e ação estratégica: o caso da Copel. Curitiba, 2006. **Dissertação** (Mestrado). Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. Revista Integração, ano XII, n. 44, p. 5-15, jan./fev./mar. 2006.

PASSOS, Carlos de F. Desafios para as pequenas e médias empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário 2013. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 01 junho 2013.

VIEIRA, F.R.C. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte. 2002. **Tese** (doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A.M. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Jornal of Management Studies**, v.26, p. 561-585, 1989.