

AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DAS MICROEMPRESAS DO NÚCLEO DE CHAPEAÇÃO DA AMPE

Strategic Actions in Management Practices: Analysis of Perception of Microenterprise from the Core of Plating Members of Ampe

Scheine Neis Alves da Cruz¹
Andréa Simone Machiavelli Pontes²
Valter Vítório Andrighetti³
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo⁴

Recebido em: 20 abr. 2013
Aceito em: 30 abr. 2013

Resumo: A microempresa constitui uma instituição que visa atender uma demanda, realizar um específico serviço e, por consequência atingir, o almejado lucro. Porém, apesar de ser responsável pelo desenvolvimento e geração de vários empregos, não tem encontrado correspondentes estudos que demonstrem a sua real necessidade estratégica. Em virtude disso, acaba por se perder nesse ambiente dúbio, de incertezas estratégicas, sem saber o que fazer, como agir e quando estará preparada para aplicar as estratégias adequadas às suas características e às do ambiente. É nesse contexto que o presente estudo foi desenvolvido, tendo como propósito entender qual a percepção das microempresas do Núcleo de Chapeação (ramo de manutenção de carrocerias de veículos automotores, também conhecido como lanternagem) integrantes da AMPE quanto à importância da utilização das ações estratégicas nas práticas de gestão. Para tanto, optou-se pela aplicação de uma pesquisa classificada como um estudo descritivo realizado por meio de um levantamento quantitativo. Os resultados destacam que essas microempresas possuem consciência da importância do gerenciamento, da inovação, da constante capacitação, do atendimento das necessidades dos clientes, do próprio posicionamento no mercado, demonstrando que o entendimento das práticas estratégicas existe de forma empírica, mas não teórica.

Palavras-chave: Ações Estratégicas. Práticas de Gestão. Microempresas.

¹ Mestranda em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Graduada em Administração pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Professora do Curso de Administração da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Email: scheine.cruz@gmail.com.

² Graduada em Administração pela Universidade do Contestado Caçador, especialista em Gestão Empresarial, em Planejamento Turístico e MBA em Planejamento Estratégico, Mestranda em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Professora titular da UNIARP- Universidade Alto Vale do Rio do Peixe no Curso de Administração, Professora titular da Faculdade de Tecnologia SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Curso Superior Tecnologia em Processos Gerencia. Email: consultoria@romatour.com.br.

³ Graduado em Administração pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, especialista em Gestão Estratégica de Negócios UNIARP. Professor titular do curso de Administração na UNIARP. Email: andrighetti@conection.com.br.

⁴ Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Brasil. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), Brasil. Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade FEEVALE, Brasil. Email: vtondolo@gmail.com.

Abstract: A micro enterprise is an institution that aims to meet a demand, perform a specific service and thus achieve the desired profit. However, despite being responsible for the development and generation of several jobs, have found no corresponding studies to demonstrate its real strategic need. Because of this end up losing this environment dubious strategic uncertainty, not knowing what to do, how to act and when they will be prepared to implement appropriate strategies to their characteristics and environment. It is in this context that this study was conducted, with the purpose to understand the perception of the Core micro Chapeação (maintenance branch of bodies for motor vehicles, also known as body shop) AMPE members on the importance of the use of strategic actions in management practices. Therefore, we chose to apply a search classified as a descriptive study conducted by a quantitative survey. The results highlight that these microenterprises have awareness of the importance of management, innovation, constant training, care of customer needs, positioning itself in the market, demonstrating that understanding the strategic practices exist empirically but not theoretically.

Keywords: Strategic Actions. Management Practices. Microenterprises.

INTRODUÇÃO

A microempresa, por mais simples que seja sua estrutura, compõe uma organização que busca suprir as necessidades de demanda de um mercado por meio da oferta de serviços e produtos e alcançar o objetivo determinado, visando lucro. Dessa forma, tal como as grandes corporações, necessita de modelos organizacionais, padrões a serem seguidos, procedimentos e controles, e, até mesmo, de estratégias para poder competir, conquistar vantagem e criar valores aos seus consumidores. Contudo, as estratégias são, por vezes, entendidas como métodos que abrangem somente as grandes corporações, sendo que só surtem efeito nesses ambientes, tal fato evidente em estudos e modelos estratégicos, principalmente, em âmbito mundial, como a *General Motors*, *Southwest Airlines*, *General Electric*, *Apple*, *Google*, entre outras citadas como grandes exemplos a serem seguidos ou lições a serem aprendidas (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008).

Porém, as microempresas, responsáveis pelo desenvolvimento e geração de vários empregos, não têm encontrado correspondentes estudos que demonstrem a sua real necessidade estratégica (FONTES FILHO; NUNES, 2010). Apenas se depara com literatura sobre as peculiaridades da administração estratégica nessas instituições, mas em termos de trabalho empírico, de cunho quantitativo, pouco se encontra publicado quando comparado com o volume de pesquisa que aborda

grandes empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Dessa forma, as microempresas perdem-se nesse ambiente dúbio, de incertezas estratégicas, sem saber o que fazer, como agir e quando estarão preparadas para aplicar as estratégias adequadas às suas características e às do ambiente no qual estão inseridas. É nesse contexto que o presente estudo foi desenvolvido, delimitando como propósito entender qual a percepção das microempresas do Núcleo de Chapeação (ramo de manutenção de carrocerias de veículos automotores, também conhecido como lanternagem) integrantes da Associação das Micro e Pequenas Empresas do Alto do Contestado Caçador (AMPE) quanto à importância da utilização das ações estratégicas nas práticas de gestão. Sua construção se faz necessária, principalmente, para buscar esse entendimento das práticas de gestão estratégica utilizadas ou não pelas microempresas pertencentes a supracitada associação de forma a instigar seus gestores ao interesse do conhecimento e da aplicabilidade de ações estratégicas em suas empresas; procurando assim um desenvolvimento econômico.

Para atingir esse objetivo, optou-se pela aplicação de uma pesquisa descritiva e de levantamento quantitativo por meio da aplicação de questionários com quatorze perguntas fechadas e uma aberta. Além dessa seção introdutória, este trabalho é composto por uma revisão da literatura, a qual trará a definição dos principais termos nele descritos; em seguida o método e os procedimentos usados são relatados; por conseguinte os resultados alcançados são descritos e analisados; sendo, então, fechado com as considerações finais e a listagem das referências empregadas.

REVISÃO DA LITERATURA

Para atender aos objetivos deste estudo, a revisão da literatura abordará a evolução da estratégia em âmbito administrativo, bem como a mesma dentro das microempresas para assim efetuar o embasamento científico necessário à satisfatória construção do conhecimento.

Estratégia

A estratégia, para os gregos, significava um magistrado ou comandante-chefe militar, sendo, durante séculos, um termo associado ao campo bélico

(GHEMAWAT, 2000). Não é em vão que Santos (2008) inicia sua reflexão quanto à evolução da estratégia partindo da ciência militar da China antiga, na qual esse termo era frequentemente empregado conforme os escritos elaborados por Sun Tzu há cerca de 2.400 anos. Entretanto, a aplicação desse termo dentro da área de gestão iniciou-se nos anos 60 (SANTOS, 2008), mais precisamente, a partir da Segunda Revolução Industrial, momento em que começou a ser vista como uma forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000). Contudo, somente com a Segunda Grande Guerra, o pensamento estratégico foi estimulado nestes dois campos: empresarial e militar devido à problemática da alocação de recursos escassos em toda a economia (GHEMAWAT, 2000).

Com isso, chega-se a compreensão de que a estratégia, no campo administrativo, está associada às questões importantes que uma empresa enfrenta e às decisões que tem que tomar a respeito das mesmas (BESANKO et al., 2006), referindo-se também aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão, ou seja, razão de existir, e os objetivos gerais da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 1998). Na verdade, a estratégia nas organizações é uma prática contestável e imperfeita (WHITTINGTON, 2006), mas que pode ser definida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, o qual é definido para explorar competências essenciais e conquistar vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Sendo assim, a mesma delibera o que a empresa pretende e o que não pretende fazer para competir (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), ou seja, sua formulação envolve lidar com a competição (PORTER, 1998).

Percebe-se, então, um ponto relevante a ser levado em consideração: a estratégia pode ser compreendida como padrão ou plano, abrangendo as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização que permite construir um todo, realmente, coerente e coeso (QUINN, 2001). A estratégia possibilita, assim, obter a visão clara do negócio da empresa, fundamentada em suas correspondentes análises internas e externas, refletidas em processos de integração e fortalecimento de métodos relacionados a vantagens, lucro, sustentabilidade e outros (MACÊDO et al., 2012).

Existem múltiplas definições para estratégia e várias abordagens que explicam as maneiras de aplicá-la e assim obter resultados favoráveis às

organizações (MINTZBERG, 2001; WHITTINGTON, 2006). Portanto, devido ao mundo cada vez mais complexo e as visões mais diversificadas, a estratégia está começando a sair da rigidez e da imutabilidade da ortodoxia clássica (WHITTINGTON, 2006). Nesse sentido, a empresa não precisa adotar uma estratégia específica, embasada em uma perspectiva de um determinado estudo, mas sim pode verificar o que o mercado, no qual está inserida, exige; o que os clientes esperam e o valor criado pela organização; qual o diferencial que pode ser adotado para a conquista de vantagem; ou seja, está maleável de tal forma que a empresa a adapta conforme suas necessidades imediatas ou futuras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; MONTGOMERY; PORTER, 1998; MINTZBERG; QUINN, 2001). Dessa forma, para iniciar, o essencial é fazer as perguntas certas e estabelecer os tipos corretos de metas estratégicas (OHMAE, 1998).

Assim é importante identificar as quatro abordagens genéricas que explicam a estratégia, sendo que cada uma se justifica de uma maneira, tem um foco diferenciado e autores-chave que deliberam sobre cada um dos aspectos que as envolve (WHITTINGTON, 2006). Além disso, essas abordagens realizam uma descrição evolucionária da estratégia, tendo início com estudos surgidos nos anos de 1960, a chamada abordagem Clássica, passando pela Processual nos anos de 1970, em seguida a Evolucionária em 1980 e, por fim, a Sistêmica datada de 1990 (WHITTINGTON, 2006), conforme a Figura 1 que segue. Whittington (2006) enfatiza que é relevante o conhecimento dessas teorias, pois possuem pressupostos básicos sobre os relacionamentos vitais na vida das empresas e, ainda, indicam o que se deve procurar, quais devem ser os primeiros passos e quais resultados esperar.

Figura 1 – As quatro perspectivas sobre estratégia

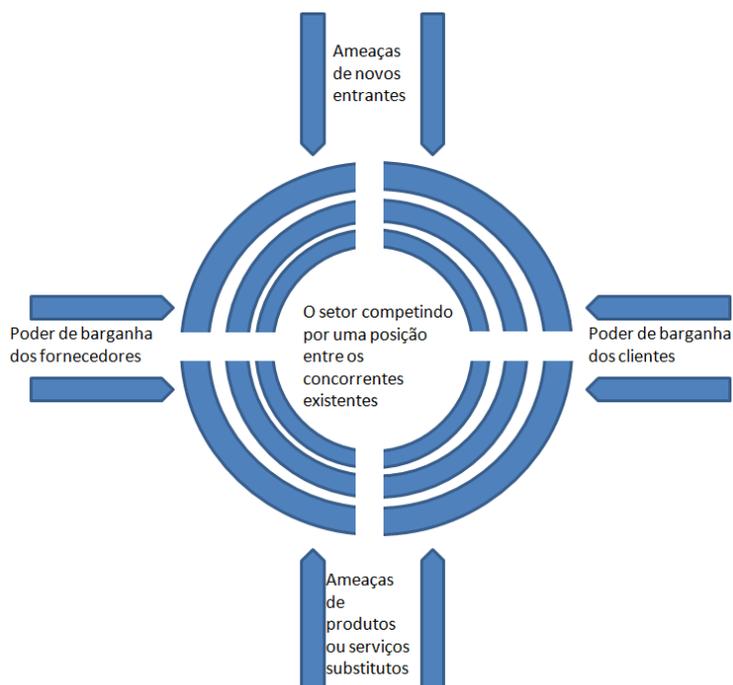
	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: (WHITTINGTON, 2006, adaptado)

Ao realizar uma breve análise de alguns autores e suas respectivas abordagens, conforme a Figura 1, pode-se compreender essas variadas formas de aplicação das estratégias. Partindo-se da perspectiva Clássica, na qual o principal entendimento é a maximização do lucro, Porter, um dos seus autores-chave, realiza sua colaboração, descrevendo as estratégias genéricas, as quais envolvem a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque, sendo que para sua aplicação é exigido das organizações o comprometimento total e a disposição (WHITTINGTON, 2006; PORTER, 2004). Na verdade, as mesmas podem ser compreendidas como métodos para superar os concorrentes, obter altos retornos em alguns tipos de setores, ou retornos aceitáveis em outros (PORTER, 2004).

Porter (1998) destaca outro conceito básico, ou melhor, as cinco forças que governam a competição (Figura 2), as quais são fontes básicas de pressão competitiva e seu conhecimento propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação, ou seja, determinam as etapas a serem seguidas, sendo que a primeira é a efetiva aplicação dessas cinco forças, conduzindo com isso uma análise completa do setor e da concorrência, buscando identificar a origem dessas forças competitivas e a estrutura do setor, bem como a posição dos concorrentes (PORTER, 2004). Portanto, nesse contexto, o estrategista, que tem como meta posicionar sua empresa para melhor enfrentar seu ambiente industrial ou influenciar esse ambiente em favor dela mesma, precisa aprender o que faz esse ambiente que a circunda funcionar (PORTER, 2001).

Figura 2 – Forças que governam a competição em um setor industrial



Fonte: (PORTER, 1998, adaptado)

A Abordagem Processual também realiza suas contribuições, entendendo que tanto as organizações quanto os mercados são, com frequência, um fenômeno desordenado, de onde a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos, sendo que o melhor a fazer é não se empenhar na procura do ideal inacessível, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que se apresenta (WHITTINGTON, 2006). Com isso, Mintzberg (2001) faz refletir afirmando que uma imagem artesanal capta melhor o processo pelo qual estratégias eficientes acontecem, pois a imagem do planejamento com controle racional, análise sistemática dos concorrentes, do mercado e dos pontos fortes e fracos da empresa distorce o verdadeiro processo estratégico e acaba por desorientar as organizações que o abraçam de forma descomprometida ou superficial.

Logo, os gerentes podem ser considerados artesãos e a estratégia a argila, posicionam-se entre o passado das capacidades da empresa e um futuro de possibilidades de mercado, sendo que se de fato forem artesãos trarão para o trabalho um conhecimento realmente íntimo do material que possuem nas mãos, demonstrando a essência da estratégia artesanal (MINTZBERG, 2001). Enfim, como artesãos no torno, as organizações precisam fazer sentido do passado se esperam administrar o futuro, pois somente compreendendo os padrões que se formam em seu próprio comportamento é que podem conhecer suas capacidades e seu potencial, ou seja, essa estratégia artesanal requer uma síntese natural do futuro, do

presente e do passado (MINTZBERG, 2001).

Através dessas breves reflexões, percebe-se que realmente dependendo da organização e da forma como observa o ambiente e a si mesma, suas estratégias serão construídas adotando os métodos que considerar mais adequados ao seu entendimento, tanto que Ohmae (1998) destaca que não é somente a competição que deve ser observada, mas em primeiro lugar as necessidades dos clientes, o grau de liberdade real da empresa em responder a essas necessidades, o que são e o que fazem seus produtos, pois antes de testar a si mesmo em relação à concorrência, a estratégia toma forma na criação de valor ao cliente. Observa-se, então, um foco completamente diferente de Mintzberg e Porter, demonstrando essas variadas formas de se fazer estratégia.

Não se podem negar a importância e a permanente mutação da estratégia, uma vez que, constantemente, a literatura da estratégia descreve novas questões ou fenômenos de interesse dos estrategistas, ou ainda novas abordagens para a análise da complexidade do meio em constante evolução (PRAHALAD; HAMEL, 1994). O conhecimento profundo dos fatores estratégicos essenciais que afetam o setor ou a empresa, mostram que os lucros podem ser ameaçados por qualquer uma das cinco forças, mas que elas não são suficientes para o que dita o ambiente atual (BESANKO, 2006). Também pode ser destacado que as estratégias competitivas genéricas de Porter estão embasadas de acordo com o alcance de mercado das organizações, podendo ser amplo ou focado, e da sua fonte de vantagem competitiva, por meio do custo ou da diferenciação (CAMPBELL, 2004). Estando, por fim, estreitamente relacionadas ao posicionamento estratégico organizacional, ao valor criado para o consumidor e, principalmente, a necessidade de encarar e se fortalecer contra aquelas forças competitivas (BESANKO, 2006; PORTER, 2004).

Em síntese, percebe-se que a evolução da estratégia acompanhou as mudanças ambientais, procurando sempre a sobrevivência nesses mercados cada vez mais competitivos e em crescimento. Na verdade, cada abordagem buscou respostas e forneceu pistas de como as organizações poderiam construir sua vantagem competitiva sobre os concorrentes, cada qual a sua maneira (SANTOS, 2008).

Estratégias nas microempresas

Há várias formas de definir as microempresas. Uma delas possui como base o inciso I, Artigo 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que as descreve como sociedades empresárias, sociedades simples, empresas individuais de responsabilidade limitada ou o empresário em si, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso. Desde que, em cada ano-calendário, sua receita bruta seja igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (CASTOR, 2009; BRASIL, 2012).

Outra possível classificação é a realizada pelo SEBRAE, conceituando as microempresas como organizações produtivas em que trabalham de uma a dezenove pessoas, sendo que as comerciais e de serviço devem empregar de uma a nove pessoas; e as industriais e construção, uma a dezenove (CASTOR, 2009; SEBRAE, 2012).

Assim, pode-se ter uma visão clara do que são essas organizações e perceber o quanto suas estruturas podem ser simples, no entanto a estratégia pode e deve ser praticada, independente do tamanho ou da complexidade de funcionamento. A importância de os gestores construírem essa estratégia organizacional coerente é fato consumado, sendo relevante para as empresas de grande porte, mas também para as médias e pequenas empresas. Entretanto, como possuem características que lhes são próprias e que as tornam essenciais ao funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em processo de desenvolvimento, é necessário variar o conjunto de instrumentos a ser utilizados pelo empresário ou administrador (NEDEFF et al., 2011; CASTOR, 2009; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

O que torna isso evidente é o fato de enquanto uma grande organização empregar equipes de consultores e analistas para levantar informações sobre o mercado, inovação tecnológica, mudanças na cultura da sociedade e outros, uma microempresa talvez realize essa prospecção de maneira mais informal, mediante o acompanhamento da imprensa, de periódicos eletrônicos, com a simples coleta e interpretação de informações recebidas de seus clientes e estatísticas públicas (CASTOR, 2009).

Na verdade, as pequenas empresas possuem características peculiares na

sua forma de gestão influenciadas, sobretudo, pela própria subjetividade do empresário que elabora uma lógica de trabalho complementemente distinta das outras empresas, gerando tipos diferentes de filosofias administrativas e, principalmente, de gestão de recursos humanos (REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2005).

É notório que a existência de uma microempresa é cercada de riscos e ameaças, mas o importante é saber aproveitar as vantagens de seu tamanho, como ter a possibilidade de atender seu cliente de forma personalizada e ágil, além de ser mais rápida para identificar e se adaptar às mudanças do mercado, devido à estrutura simplificada (CASTOR, 2009; CHER, 1990). Cabe, então, às mesmas decidir em valer-se das oportunidades para poder permanecer no mercado e crescer, ou apenas, ficar pequena, mas focada na sua manutenção e aumento de lucratividade (CASTOR, 2009). Evidencia-se, também, a importância da educação formal do próprio empreendedor e de sua equipe e da utilização de ferramentas gerenciais como forma de planejamento para o sucesso da gestão de micro ou pequenas empresas (PEREIRA; ARAÚJO; WOLF, 2011).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Nessa seção serão descritas as metodologias utilizadas para a construção do trabalho aqui apresentado. Em virtude de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pelo fato de ter como meta primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, usando técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário, o qual foi empregado nesse caso (GIL, 2002).

O questionário foi composto por quatorze perguntas fechadas e uma aberta, essa para realização de possíveis comentários dos participantes se considerassem pertinente. As perguntas foram formuladas pelos pesquisadores, objetivando indagar sobre a realidade vivenciada, principalmente, quanto ao conhecimento e utilização de estratégias nas práticas de gestão dessas microempresas, buscando características individuais e indícios de uma possível utilização de estratégias. Além disso, procurou-se adotar uma linguagem compreensível para os informantes, tomando cuidado para não formular perguntas indutoras ou ofensivas, preparando o tema, em seguida apresentado as perguntas e considerando, especialmente, a melhor ordem a seguir (BELL, 2008).

A amostra foi composta por dezesseis microempresas do Núcleo de

Chapeação integrantes da AMPE (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Alto do Contestado Caçador). Esse ramo é caracterizado pela manutenção de carrocerias de veículos automotores, também conhecido, em outras regiões do Brasil, como lanternagem. Tal Núcleo, na realidade, é composto por vinte e cinco empresas, entretanto apenas dezesseis delas participam efetivamente das reuniões e encontros promovidos pela associação, assim se pode dizer que entre os participantes ativos foi realizado um censo, mas em relação ao universo de associados foi delimitada a presente amostra, chegando-se a um erro amostral de 4%.

Parte dos microempresários foram, primeiramente, contatados pelos pesquisadores na reunião mensal promovida pela associação, momento em que foram explanados os objetivos de tal pesquisa e aplicado o questionário. Contudo, estavam presentes apenas nove dos dezesseis associados ativos, sendo os demais sete visitados in loco para a conclusão do arrolamento dos dados.

Logo, essa pesquisa pode também ser conceituada como de levantamento quantitativo por realizar a coleta de informações úteis para estudos futuros mais específicos ou mesmo mapear a realidade de determinada população por meio de censo em relação a alguma questão específica (BEUREN, 2010), tal como foi construída.

Os dados levantados foram analisados por meio da estatística descritiva, a qual tem como propósito resumi-los, descrevê-los, organizá-los e representá-los, porém, sem inferir qualquer coisa que vá além dos mesmos (FREUND, 2006; LARSON; FARBER, 2010). Esses dados, então, foram mensurados objetivando a compreensão da visão dos pesquisados quanto a sua percepção sobre a utilização de ações estratégicas nas práticas de gestão. Conseqüentemente, essa mensuração é um aspecto importante da pesquisa em administração, já que é necessário avaliar corretamente os conceitos, pois as interpretações e conclusões podem não ser precisas. Desse modo, para assegurar a precisão de novas descobertas, deve-se considerar como são obtidas essas medidas e se são válidas e confiáveis, devendo refletir as características do fenômeno em questão (HAIR et al, 2005).

Portanto, todo esse procedimento foi empregado para permitir o alcance do objetivo proposto, estando esse alicerçado pela busca de qual entendimento estas microempresas possuem das estratégias nas suas práticas de gestão.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, realizou-se um censo entre as dezesseis microempresas do Núcleo de Chapeação integrantes da AMPE (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Alto do Contestado Caçador), que participam efetivamente das reuniões promovidas pela associação, aplicando-se um questionário composto por quinze perguntas, sendo as quatorze primeiras fechadas e a última aberta para sugestões e comentários.

Primeiramente, questionou-se quanto tempo cada microempresa está no mercado, observando com isso que 43,75% delas encontram-se há mais de dez anos, já 31,25% estão trabalhando de um a quatro anos. Esse fato demonstra que 75% das organizações consultadas, ou se mostram consolidadas no mercado ou estão em seus primeiros anos de funcionamento, buscando espaço para sua ampliação e fortalecimento no ramo. Logo, os 25% restantes estão há pouco tempo no mercado, não atingindo um ano, ou entrando na sua maturidade, entre sete a dez anos de existência.

A pergunta seguinte indagou sobre o número de membros que trabalham na empresa. Identificou-se que 62,5% delas possuem de uma a duas pessoas atuando. Em geral caracterizam-se como empresas familiares, nas quais o proprietário atua diretamente, com no máximo um funcionário, ou até mesmo um familiar, fato muito relatado nos diálogos vivenciados durante o levantamento dos dados, já que os questionários foram aplicados durante a reunião promovida pela associação ou in loco nas instalações da empresa, aguardando-se o preenchimento do mesmo.

A partir da terceira questão, objetivou-se levantar informações referentes à indagação central desse artigo, para compreender qual o entendimento dessas microempresas no que tange as práticas estratégicas de gestão. Conforme os resultados obtidos, percebeu-se que quatro (25 %) delas não sabem efetivamente o que é estratégia, sendo que as demais sabem ou já ouviram falar. Contudo, quando questionadas sobre a utilização no dia-a-dia de alguma análise ou verificação para a tomada de decisões, 100% responderam afirmativamente. Percebe-se o claro interesse das empresas em gerenciar da melhor forma sua organização, evidenciando que as práticas estratégicas podem ser aplicadas, pois há, de alguma forma, meios de controle financeiro, vendas, compras, estoque ou mesmo contábil, possibilitando o estabelecimento de metas a serem alcançadas.

De acordo com o saldo positivo sobre a aplicação de alguma análise para tomada de decisão, perguntou-se sobre as atitudes que confirmam essa ocorrência, partindo-se desde o trabalho em equipe até a formação de parcerias com outras empresas do ramo. Várias alternativas foram elencadas, sendo que a mais observada foi referente à atenção às necessidades dos clientes, na qual todas as empresas assinalaram como uma de suas atitudes habituais para em seguida tomar uma decisão. Destaca-se, assim, a conformidade com Ohmae (1998), o qual destaca que não é somente a competição que deve ser observada, mas, em primeiro lugar, as necessidades dos clientes, pois antes de testar a si mesmo em relação à concorrência, a estratégia toma forma na criação de valor ao cliente. Conseqüentemente, começa-se a perceber um aparente entendimento, por essas organizações, das práticas estratégicas de gestão, mesmo que de forma inconsciente, pois possuem uma visão do que pretendem com sua existência.

Quando inquiridas sobre o que precisaria para melhorar seus serviços, optaram pelas alternativas que descreviam como principais aspectos à ampliação ou à criação de nova estrutura no ambiente de trabalho e, também, à aquisição de novos equipamentos. Além disso, metade das participantes escolheu o planejamento e a organização interna como um fator para seu desenvolvimento. Relatando que possuem interesse no campo organizacional, mas que ainda o operacional faz parte de sua percepção de empresa promissora.

A pergunta seguinte questionou os pesquisados quanto a sua “posição” no mercado municipal. Entretanto deve-se deixar claro que quando se usou o termo “posição” não se estava referindo ao conceito de Porter (1996), o qual a coloca como posicionar a empresa no mercado por meio da adoção de uma estratégia específica para, então, gerar o desenvolvimento. Nessa questão, “posição” relaciona-se à visão que os microempresários possuem perante à escolha de seus consumidores no que tange serem ou não a primeira opção dos mesmos quando se trata desse ramo em específico dentro do mercado do município em pauta. Para isso, a próxima pergunta indaga qual fator justifica a colocação escolhida. Assim, observou-se, na pesquisa, que 50% das chapeações se consideram ocupantes da 6ª a 10ª posição, ou seja, não podem ser tidas como a primeira opção nem como última, estando no meio termo; os outros 50% ficaram distribuídos em 37,5% na 1ª à 5ª posição, e 12,5% da 11ª à 15ª posição, demonstrando que apenas duas se consideram como, praticamente, a última opção dos clientes. Inúmeras justificativas

foram assinaladas, mas a que obteve maior número de escolha foi o atendimento, sendo esse, considerado pelos proprietários, o diferencial que faz com que os clientes optem por seus serviços ao invés da concorrência. Essa pergunta foi elaborada para saber se os microempresários possuem consciência de como estão sendo vistos pelos consumidores e pelo mercado em si.

Quanto ao uso da inovação, 87,5% das empresas afirmam que têm inovado de alguma forma. Além disso, 68,75% afirmaram que, na pergunta seguinte, têm empregado cursos de aperfeiçoamento ao proprietário e a toda equipe, podendo com isso perceber a preocupação na procura por maneiras que permitam seu constante desenvolvimento dentro do mercado. Outro questionamento que possibilitou, ainda mais, a constatação da preocupação com o desenvolvimento está na justificativa em participação na associação (AMPE). Treze empresas (81,25%) destacaram organização e planejamento os motivos centrais da participação. Em contrapartida, 100% estariam dispostas a conhecer teorias que lhes auxiliassem a gerenciá-las; por fim, quinze delas se dispõem a implantar na prática ações que possibilitassem melhorias no trabalho.

Sendo assim, a partir das respostas apontadas, essas microempresas possuem consciência da importância do gerenciamento, da inovação, da constante capacitação, do atendimento efetivo das necessidades dos clientes, do próprio posicionamento no mercado, mas não têm o conhecimento que esses aspectos já envolvem uma visão estratégica, porém não de maneira formalizada. Provando que o entendimento das práticas estratégicas existe de forma empírica, mas não teórica.

A única pergunta aberta, presente no questionário, envolveu possíveis comentários que, por ventura, os participantes gostariam de realizar depois de respondidas as questões fechadas. Dos dezesseis, apenas nove pesquisados proferiram comentários, conforme a Figura abaixo.

Figura 3 – Comentários

15. Após ter respondido todas as questões acima você tem algum comentário a ser feito?	
1	Após participar do núcleo, minha visão foi diferente (para melhor).
2	Para melhorar o nosso ramo seria necessário criar uma tabela de preços mínimos dos serviços; Podendo assim ampliar ganhos, diminuindo os esforços.
3	Faço parte do núcleo da AMPE porque propõe cursos e palestras dinâmicas como essa. Parabéns.
4	Na minha opinião precisamos (nós da chapeação) 1º- união; 2º- conhecimento; 3º aprimoramento no trabalho e administrativo; 4º- organização;

	5º acompanhamento.
5	Eu, na minha empresa, o melhor em atendimento, serviço bem feito, pontualidade, mas quero melhorar bem, com ajuda.
6	Depende do que for.
7	Minha opinião seria aprimorar equipamentos no ramo
8	Gostaria que a associação se organizasse para que tivéssemos financiamentos com baixos juros para comprar equipamentos.
9	Trazer mais clientes

Fonte: (questionários respondidos pelos proprietários das microempresas pesquisadas)

Conforme apresentado, os comentários envolveram desde motivos que levam os proprietários das empresas a participar da associação, até mesmo possíveis ações a serem implantadas para a melhoria do setor em si e de cada organização, reforçando mais uma vez a preocupação com o desenvolvimento e perpetuação das mesmas no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As microempresas são parte importante do mercado e movimentam cada vez mais milhões de reais na execução de seus serviços e elaboração de seus produtos. Sabedores da responsabilidade pela geração de postos de trabalho, seus administradores precisam utilizar-se de ferramentas que os auxiliem na sua organização para a gestão dos processos e para a conquista de um espaço na concorrência demonstrando competência e competitividade.

Partindo desse pressuposto, buscou-se constatar, nesse artigo, se as microempresas do núcleo de chapeação integrantes da AMPE (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Alto Vale do Contestado Caçador) percebem a importância da utilização de ações estratégicas nas suas práticas de gestão, já que até então não haviam sido encontrados estudos sobre a real necessidade de ações estratégicas em tais empresas.

Evidenciou-se, através da análise dos dados da pesquisa, que os empreendedores pesquisados souberam explicitar seus conhecimentos e a forma como agem perante as necessidades, planejamentos, ações, buscas, pesquisas, atuações e execuções dentro de suas empresas, entende-se isso por “ações estratégicas”, ou seja, os mesmos fazem, mas não entendem por quê, como, quando, de que forma fazem, por que não possuem o conhecimento teórico do que é uma “ação estratégica”. Identificou-se que essas empresas possuem como foco seus clientes, podendo afirmar que uma possível estratégia adequada seria a

voltada para o atendimento das necessidades dos clientes, os graus de liberdade reais da empresa em responder a essas necessidades e, por fim, o que são e o que fazem seus produtos perante seus consumidores (OHMAE, 1998).

A partir desses fatos, conclui-se que tais microempresas possuem consciência da importância do gerenciamento, da inovação, da constante capacitação, do atendimento das necessidades dos clientes, do próprio posicionamento no mercado, demonstrando que o entendimento das práticas estratégicas existe de forma empírica, mas não teórica. Comprovando o afirmado por Castor (2009), ou melhor, enquanto uma grande organização empregar equipes de consultores e analistas para levantar informações sobre o mercado, inovação tecnológica, mudanças na cultura da sociedade e outros, uma microempresa, talvez, realize essa prospecção de maneira mais informal mediante o acompanhamento da imprensa, de periódicos eletrônicos e a simples coleta, interpretação de informações recebidas de seus clientes e estatística públicas.

Este artigo poderá contribuir como um alerta às microempresas que buscam inovação e competitividade, apresentando a tais empresas que podem se sentir seguras, pois mesmo de forma empírica aplicam ações estratégicas. No entanto, possuem carência de formalização e análise dessas ações, que podem ser supridas através da organização, do planejamento estratégico, do desenvolvimento contínuo e da formação.

A limitação encontrada nesta pesquisa é inerente à aplicação de métodos estatísticos diferenciados, não apenas descritivos, mas com o uso de hipóteses, correlação, regressão e inferências. Além disso, pode-se ainda ampliar o questionamento para outros núcleos pertencentes à AMPE ou até mesmo fora dela. Tudo para formar um apanhado teórico suficiente para apoiar esse tipo de empresa que busca o crescimento por meio de pesquisas diretas a publicações e meios de comunicação em geral. Com isso, sugerem-se para estudos futuros a utilização de outros métodos estatísticos para percepção mais clara da verdadeira visão dos microempresários quanto às ações estratégicas e, conseqüentemente, à ampliação do número de organizações consultadas para permitir a generalização dos dados e assim a segura aplicação, por esses empresários, das sugestões intrínsecas a esses estudos.

REFERÊNCIAS

- BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BESANKO, D. *et al.* **A economia da Estratégia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL, (Lei Complementar nº 123/06). Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.**
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm#art89>. Acesso em: 06 dez. 2012.
- CAMPBELL, C. What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 127-154, 2004.
- CARMO-NETO, Dionísio Gomes. **Metodologia científica para principiantes**. 3. ed. Salvador: American World University Press, 1996.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHER, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltasse, 1990.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens; NUNES, Geraldo Sant Anna. O Estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira. **RBGN**: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 271-288, 2010.
- FREUND, John E. **Estatística aplicada**: economia, administração e contabilidade. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística aplicada**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MACÊDO, Susie Alves Silva de. *et al.* Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 1, p. 58-75, 2012.

MINTZBERG, Henry. Estratégia Artesanal. In: _____; QUINN, James Brian. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Os 5 Ps da Estratégia. In: _____; QUINN, James Brian. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEDEFF, Maurício Caetano *et al.* A Percepção de Gestores acerca do Conceito de Estratégia Organizacional: um estudo exploratório. In: **Anais do 5. Encontro de Estudos em Estratégia**; 2011; Porto Alegre. Porto Alegre: Ed. ANPAD; 2011.

OHMAE, Kenichi. Voltando à Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PEREIRA, Maurício Fernandes; ARAÚJO, Pedro da Costa; WOLF, Sérgio Machado. A aceitação do uso de ferramentas gerenciais por empresários: um problema de formação acadêmica? **GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 9, p. 110-135, 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1996.

_____. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; _____. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-16, 1994.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; _____. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, Ana Paula dos; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Análise das barreiras existentes para a prática do treinamento na pequena empresa. In: PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. (Org.). **Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá-PR: UNICORPORE, 2005.

SANTOS, António José Robalo do. **Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar, 2008.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no Centro-Oeste Mineiro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2006.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.